

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**SOCIALNI KAPITAL KOT KONKURENČNA PREDNOST  
PODJETNIŠKE ORGANIZACIJE**

**Ljubljana, avgust 2003**

**LEA VILMAN**

## **IZJAVA**

Študentka **Lea Vilman** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aleksandra Kešeljevića, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.8. 2003.

Podpis:

## **KAZALO**

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. OPREDELITEV SOCIALNEGA KAPITALA NA ORGANIZACIJSKI RAVNI</b> .....	<b>2</b>
2.1 SPLOŠNE OPREDELITVE SOCIALNEGA KAPITALA.....	2
2.2 OBLIKE SOCIALNEGA KAPITALA .....	4
2.3 VIRI SOCIALNEGA KAPITALA.....	6
2.4 UČINKI SOCIALNEGA KAPITALA .....	8
2.5 PRIMERJAVA SOCIALNEGA KAPITALA Z DRUGIMI OBLIKAMI KAPITALA .....	11
2.6 MERJENJE SOCIALNEGA KAPITALA .....	13
2.7 OPREDELITEV SOCIALNEGA KAPITALA V ORGANIZACIJI .....	14
<b>3. SOCIALNI KAPITAL KOT KONKURENČNA PREDNOST ORGANIZACIJ</b> .....	<b>16</b>
3.1 TEORIJE KONKURENČNIH PREDNOSTI.....	16
3.2 SOCIALNI KAPITAL IN ZNANJE .....	19
3.3 SOCIALNI KAPITAL IN PODJETNIŠTVO .....	21
3.4 SOCIALNI KAPITAL IN ZAUPANJE .....	24
3.5 SOCIALNI KAPITAL IN SODELOVANJE .....	26
3.6 SOCIALNI KAPITAL IN INVESTICIJE .....	29
3.7 SOCIALNI KAPITAL IN ZAPOSLOVANJE.....	30
3.8 SOCIALNI KAPITAL IN INOVACIJE.....	33
3.9 SOCIALNI KAPITAL KOT DEJAVNIK KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETNIŠKE ORGANIZACIJE .....	35
<b>4. PRIMERI DELOVANJA SOCIALNEGA KAPITALA V IZBRANIH PODJETJIH</b> .....	<b>41</b>
4.1 SAS INSTITUTE.....	41
4.2 VIANT .....	42
4.3 HEWLETT-PACKARD .....	43
4.4 UNITED PARCEL SERVICE (UPS).....	44
<b>5. SKLEP</b> .....	<b>46</b>
<b>6. LITERATURA</b> .....	<b>49</b>
<b>7. VIRI</b> .....	<b>52</b>
<b>8. SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV</b> .....	<b>1</b>



## 1. UVOD

Koncept socialnega kapitala ni nov, saj je že dolgo poznan v sociologiji, politologiji, antropologiji in ekonomiji. Na začetku se je poudarjal predvsem pomen socialnega kapitala za posameznika, pozneje pa tudi njegov vpliv na razvoj človeškega kapitala, ekonomsko dejavnost podjetij, geografske regije in nacionalnosti. V osnovi gre za vrednost, ki jo ustvarijo povezave med ljudmi oziroma medčloveški odnosi. Mreža močnih osebnih odnosov zagotavlja osnovo za zaupanje, sodelovanje in skupno dejavnost. Socialni kapital zajema socialno in kulturno povezanost družbe, norme, vrednote in institucije, ki vplivajo na medsebojno delovanje ljudi in je nujno potreben za prihodnji razvoj in blaginjo družbe. Nanaša se na sposobnost posameznikov, skupin, organizacij, da si, zahvaljujoč se članstvu v socialnih omrežjih in drugih strukturah, zagotovijo koristi oziroma da s tem pripomorejo k izboljšanju učinkovitosti družbe. Je vez, ki drži skupaj družbe in brez katerega ekonomski razvoj in človeško blagostanje nista mogoča. Ker trajnostni razvoj pomeni omogočiti prihodnjim generacijam toliko ali več možnosti, kot jih imamo danes mi, je treba povečevati kapital, to pomeni fizični, človeški, finančni kapital nadgraditi s socialnim kapitalom.

Konkurenčnost organizacij je odvisna od številnih dejavnikov, kot so ekonomska in politična struktura, makroekonomski dejavniki, vrednote, kultura, institucije, pretekli razvoj, socialni procesi in podobno, pri čemer postajajo vse pomembnejši neotipljivi in subtilni dejavniki. Vpliv tehnološkega razvoja in vedno večje povezanosti spreminja tudi poslovne strategije in vire konkurenčnih prednosti organizacij. Vse jasneje postaja, da je brez socialnega kapitala razvojne zmogljivosti težko pretvoriti v konkurenčno prednost, saj pomanjkanje zaupanja in kooperacije negativno vpliva na oblikovanje primernih organizacijskih struktur. Zaupanje in sodelovanje (in s tem socialni kapital) je lažje razvijati, če obstajajo zunanje spodbude, motivacija akterjev in širša podpora okolja.

Namen diplomske naloge je analizirati pomen socialnega kapitala za podjetniško organizacijo in dokazati temeljno hipotezo, da socialni kapital organizacijam omogoča doseganje konkurenčnih prednosti. V drugem poglavju teoretično opredelim socialni kapital (oblike, vire, učinke) s splošnega vidika, ga primerjam z drugimi oblikami kapitala in opozorim na težavnost merjenja in definiranja socialnega kapitala. Poglavje zaključim z opredelitvijo socialnega kapitala s strukturno vsebinskega vidika, ki mi bo v pomoč pri dokazovanju teze v naslednjih poglavjih. V tretjem poglavju najprej opozorim na nekatere teorije konkurenčnih prednosti, nato pa natančneje opišem učinke socialnega kapitala na različne dejavnike (prenos znanja, podjetništvo, zaupanje, sodelovanje, investicije, zaposlovanje, inovacije) in s tem dokazujem pomen socialnega kapitala za organizacijo v smislu konkurenčnih prednosti. Poglavje zaključim s povzetkom vplivov socialnega kapitala na omenjene dejavnike na organizacijski, medorganizacijski in institucionalni ravni ter z nekaterimi ukrepi in pogoji za vzpostavljanje primerne okolja za razvoj socialnega kapitala. Četrto poglavje se nanaša na konkretne primere uspešne uporabe socialnega kapitala v izbranih podjetjih, ki dosegajo

konkurenčno prednost s pomočjo socialnega kapitala in s tem predstavljajo dokaz moje hipoteze. V sklepu na kratko povzemam bistvo diplomske naloge.

## 2. OPREDELITEV SOCIALNEGA KAPITALA NA ORGANIZACIJSKI RAVNI

### 2.1 SPLOŠNE OPREDELITVE SOCIALNEGA KAPITALA

Pred opredelitvijo socialnega kapitala je treba opredeliti pojem kapital. V ekonomiji poznamo dva načina razumevanja kapitala. Prvi razume kapital kot enega izmed proizvodnih dejavnikov (poleg dela in zemlje). Drugi način, ki je za našo analizo primernejši, pa razume kapital kot »stog« bogastva v določenem trenutku oziroma kot vir prihodnjih donosov, pri čemer naložbe povečujejo obstoječi kapital. Kapital torej pomeni neko vrednost. Razumevanje kapitala je pomembno za opredelitev socialnega kapitala, kajti socialni kapital ravno tako povečuje koristi, in sicer prek relacij (Kešeljević, 2003, str. 6).

Problem natančne opredelitve socialnega kapitala je, da ima za različne ljudi in kulture različen pomen, s čimer postaja relativna kategorija, kar otežuje njegovo opredelitev in merjenje. Socialni kapital nima enotne, splošno sprejete opredelitve, saj je mnogo znanstvenikov razvijalo koncept, pri čemer so izhajali iz različnih virov socialnega kapitala in ravni analize. V nadaljevanju tega poglavja bom prikazala različne opredelitve, oblike, vire in učinke socialnega kapitala, primerjavo z drugimi oblikami kapitala ter težave, ki nastajajo pri merjenju socialnega kapitala.

Obstoječe opredelitve socialnega kapitala lahko razdelim v tri skupine glede na to, kakšen vidik analize oziroma kakšne relacije zavzemajo, pri čemer je treba poudariti, da se različni pogledi prej dopolnjujejo, kot pa si nasprotujejo (Adler, Kwon, 2000, str. 90–93):

- Prva skupina, kamor spadajo predvsem sociologi, poudarja *eksterne* povezave med posamezniki, saj socialni kapital oziroma članstvo v omrežjih olajšuje delovanje posameznikov in skupin. Takšna opredelitev je pomembna za razlago uspešnosti nekaterih ljudi oziroma podjetij v konkurenčnem okolju.
- Druga skupina, ki jo sestavljajo predvsem politologi in ekonomisti, poudarja *interne* povezave, značilne za skupine, organizacije, skupnosti, regije, narode in podobno. Ta opredelitev omogoča razlago za nastanek koristi na širši ravni.
- Tretjo skupino sestavljajo avtorji z opredelitvami, kjer se *eksterni in interni vidik* prepletata.

Tabela 1: Različne opredelitve socialnega kapitala po posameznih avtorjih

<b>Avtorji – 1. skupina</b>	<b>Opredelitve socialnega kapitala</b>
Baker	Socialni kapital opredeli kot vir, ki ga posamezniki pridobijo iz socialnih struktur in ga uporabijo za doseg lastnih ciljev.
Bourdieu	Socialni kapital opredeli kot gostoto in pomembnost socialnih stikov, na katere se posameznik lahko zanese, če želi izboljšati svoj položaj.
Burt	Socialni kapital opredeli kot odnose, ki posamezniku omogočajo uporabo finančnega in človeškega kapitala. Kot pogoj za pojav socialnega kapitala poudarja redke in šibke povezave, tako imenovane strukturne luknje. <sup>1</sup>
Coleman	Socialni kapital opredeli s funkcijo, saj je produktiven in omogoča dostop do določenih ciljev, ki sicer ne bi bili dosegljivi. Kot pogoj za pojav socialnega kapitala poudarja zgoščenost mrež in pomen zaprtosti omrežij. <sup>2</sup> Socialni kapital je v obliki obveznosti, pričakovanj, zaupanja, pretoka informacij, norm in sankcij.
Portes	Socialni kapital opredeli kot sposobnost posameznikov, da dosežejo koristi s članstvom v socialnih omrežjih in drugih strukturah.
<b>Avtorji – 2. skupina</b>	
Fukuyama	Socialni kapital opredeli kot sposobnost skupine ljudi, da dela skupaj za doseg skupnih ciljev oziroma kot skupek neformalnih norm med člani neke skupine, ki omogočajo sodelovanje med njimi. Poudarja predvsem zaupanje.
Inglehart	Socialni kapital opredeli kot kulturo zaupanja, ki omogoča vzpostavljanje mrež oziroma prostovoljnih združenj.
Putnam	Socialni kapital opredeli kot značilnosti organizacije, to so mreže, zaupanje in norme, ki pospešujejo koordinacijo in sodelovanje zaradi obojestranskih koristi.
Thomas	Socialni kapital opredeli kot prostovoljne procese in sredstva v civilni družbi, ki omogočajo razvoj skupnosti.
<b>Avtorji – 3. skupina</b>	
Nahapiet, Ghoshal	Socialni kapital opredelita kot sredstva, ki jih lahko mobiliziramo skozi mreže povezav oziroma kot možne vire, ki jih omogočajo mreže odnosov med posamezniki ali socialnimi enotami.
Pennar	Socialni kapital opredeli kot mrežo socialnih odnosov, ki vplivajo na individualno obnašanje in s tem na ekonomsko rast.
Woolcock	Socialni kapital opredeli v povezavi z informacijami, zaupanjem in normami v socialnih omrežjih.

<sup>1</sup> Strukturne luknje oziroma šibke vezi naj bi bile vir novega znanja, saj pospešujejo posameznikovo mobilnost.

<sup>2</sup> Zaprtost omrežij pomeni obstoj zadostnih vezi med ljudmi, ki zagotavljajo upoštevanje norm. Zaprtost socialnih struktur pa poleg učinkovitih norm ustvarja tudi zaupanje (Coleman, 2000, str. 28).

Svetovna banka	<p>Socialni kapital opredeli kot pomembno komponento socialnega in ekonomskega razvoja na mikro, mezo in makro ravni. Socialni kapital se nanaša na institucije, odnose in norme, ki oblikujejo kakovost in količino družbenih socialnih razmerij. Obstajajo tri ravni socialnega kapitala (Worldbank, 2003):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ožji vidik (mikro raven): horizontalne relacije med posamezniki,</li> <li>• širši vidik (mezo raven): vertikalne in horizontalne relacije med posamezniki, skupnostmi in organizacijami,</li> <li>• najširši vidik (makro raven): družbeno politično okolje, formalne in neformalne institucionalne strukture (vlada, politični režim, sodni sistem, zakonska pravila, kultura, norme).</li> </ul>
----------------	---

Vir: Adler, Kwon, 2000, str. 90–93.

## 2.2 OBLIKE SOCIALNEGA KAPITALA

Z različnimi opredelitvami socialnega kapitala so tesno povezane različne oblike socialnega kapitala, saj podlago za oblikovanje socialnega kapitala sestavljajo zunanje spodbude ali prisile (na primer večja učinkovitost, hiter pretok informacij, fleksibilne organizacijske oblike in podobno), motivacija posameznikov (pripravljenost sprejemanja pobud), širše institucionalno okolje, izkušnje in tradicija. Po eni od klasifikacij (Adam et al., 2001, str. 39–40), ki pri konceptu socialnega kapitala upošteva različne pristope, in sicer vidik posameznika, vidik skupine in vidik družbe v celoti, ločimo tri oblike socialnega kapitala:

- 1) Prvi vidik poudarja koristi (varnost, podporo), ki jih ima posameznik od vključenosti v neko skupino ali širše medsebojne odnose (družina, sorodstvo, verske skupine, tolpe). Gre za socialni kapital na individualni ravni, ki ima tri funkcije: vir socialnega nadzora (solidarnost, zaupanje, norme), vir družinske podpore<sup>3</sup> in vir koristi od zunajdružinskih omrežij (dostopnost zaposlitve, mobilnost, podjetniški uspeh<sup>4</sup>) (Portes, 2002, str. 52–53). Med posamezniki prevladujejo močne, tesne vezi oziroma zaprta oblika socialnega kapitala (*»bonding«* socialni kapital), kjer so omrežja medij za realizacijo posameznikovih interesov, podpirajo vzajemnost in solidarnost. Ta oblika socialnega kapitala nastaja med homogenimi skupinami oziroma ljudmi s podobnimi prepričanji in idejami.
- 2) Drugi vidik poudarja koristi (dostop do različnih virov in informacij), ki jih imajo od socialnega kapitala skupine oziroma skupnosti. To so horizontalne mreže heterogenih ljudi in profesionalnih združenj, ki povezujejo etnične ali politične skupine za doseg skupnih ciljev,

<sup>3</sup> Socialni kapital je višji v nedotaknjenih družinah, v družinah z manj otroci in v družinah, ki se manjkrat preselijo (Coleman, 2000, str. 31–36).

<sup>4</sup> Emigrantske in etnične skupine tvorijo omrežja, skozi katera se pretaka socialni kapital, ki je vir za ustanavljanje majhnih podjetij (na primer tako imenovana krožna kreditna združenja za financiranje azijskih podjetij v ZDA). Nasprotna situacija je pomanjkanje socialnih povezav v revnejših skupnostih, kar onemogoča dotok informacij in s tem priložnosti iz razvitejšega sveta (na primer slabše zaposlitvene možnosti temnopoltih).



izboljšanje statusa, razpršitev informacij in podobno. Gre za tako imenovani »*bridging*« socialni kapital, ki presega raven primarnih homogenih skupin, deluje povezovalno ter s tem omogoča nastanek sinergetičnih organizacijskih struktur z višjo stopnjo usklajenosti delovanja posameznikov. Prevladuje horizontalna dimenzija, ki povezuje različne skupine ljudi oziroma ljudi s podobnimi demografskimi značilnostmi.

- 3) Tretji vidik poudarja vertikalne odnose, ki jih oblikuje družba. V tem primeru nastaja tako imenovani »*linking*« socialni kapital, ki skozi informacije, storitve in financiranje povezuje skupnosti v družbi. Ta oblika socialnega kapitala je pomembna predvsem za razvoj, saj omogoča vpliv na politiko, sodelovanje z vlado, nekatere javne dobrine, manjše stroške vladnih storitev in drugo. Lahko govorimo tudi o univerzalnem socialnem kapitalu, kjer gre za omrežje, ki vključuje vse člane družbe in ustvarja formalne ter neformalne institucije, ki omogočajo družbi, da deluje.

Skozi dvojice (glej Tabela 2 na strani 6) želim pokazati, da so klasifikacije in oblike socialnega kapitala številne in raznolike, poleg tega se med seboj ne izključujejo oziroma so komplementarne, tako da težko označim samo eno kot pravilno, lahko pa izberem najprimernejšo opredelitev glede na namen oziroma cilj proučevanja, ki je opredeliti socialni kapital v organizaciji in dokazati pomen socialnega kapitala za organizacijo v smislu konkurenčnih prednosti.

Tabela 2: Različne oblike in opredelitve socialnega kapitala

<i>individualni</i> socialni kapital (raven posameznika)	<i>skupinski</i> socialni kapital (raven skupin, skupnosti, organizacij)
<i>formalni</i> socialni kapital (organizacije, združenja)	<i>neformalni</i> socialni kapital (neformalna srečanja s prijatelji, sorodniki)
<i>neomejeni</i> socialni kapital (pogosti in globlji stiki, npr. družinske vezi)	<i>omejeni</i> socialni kapital (bežna poznanstva, npr. pri iskanju zaposlitve)
<i>pozitivni</i> socialni kapital (koristi na individualni in skupinski ravni)	<i>negativni</i> socialni kapital (slabosti na individualni in skupinski ravni)
» <i>bonding</i> « socialni kapital (relacije med ljudmi s podobnimi prepričanji, npr. verske sekte, tolpe, itd.)	» <i>bridging</i> « socialni kapital (relacije med ljudmi z različnimi prepričanji, npr. športni klubi)
<i>notranji (interni)</i> <sup>5</sup> socialni kapital	<i>zunanji (eksterni)</i> <sup>6</sup> socialni kapital
<i>navznoter usmerjeni</i> socialni kapital (združenja z materialnim, socialnim ali političnim interesom, npr. sindikati)	<i>navzven usmerjeni</i> socialni kapital (organizacije z namenom zaščite javnih dobrin, npr. okoljevarstvene skupine)

Vir: Putnam, Goss, 2001, str. 15–43.

<sup>5</sup> *Notranji* socialni kapital pospešuje posameznikovo povezanost s podjetjem, povečuje zadovoljstvo pri delu, učinkovitost, fleksibilnost, timsko delo in zmanjšuje občutek stresa.

<sup>6</sup> *Zunanji* socialni kapital omogoča učinkovito reševanje težav v organizaciji, pri delu s strankami in med organizacijami, večje zadovoljstvo strank oziroma partnerjev, manjšo fluktuacijo zaposlenih in ekonomijo obsega.

## 2.3 VIRI SOCIALNEGA KAPITALA

Da bi lahko natančneje opredelila socialni kapital, moram najprej opredeliti vire socialnega kapitala, saj nesoglasja glede nastanka, razvoja, opredelitev in oblik socialnega kapitala izhajajo ravno iz različnega razumevanja virov socialnega kapitala. Za nastanek socialnega kapitala mora biti oseba povezana z drugimi, ker relacije omogočajo ustvarjanje in povečevanje koristi.

Posamezni avtorji poudarjajo različne vire socialnega kapitala (Adler, Kwon, 2000, str. 95–102):

1. **Mreže**<sup>7</sup> posameznikov, skupin in organizacij (Coleman, Burt, Putnam)
  - a) Mrežna struktura je lahko zaprta, kar pomeni, da imajo podjetja razvite medsebojne odnose in norme sodelovanja, kar jim omogoča koristi znotraj omrežja.
    - *Teorija socialnega kapitala* (glavna predstavnika: Coleman in Putnam) temelji na ideji, da socialni kapital pospešuje oblikovanje novih odnosov in s tem formiranje mrež. Podjetja v mrežni poziciji z več socialnega kapitala so sposobna ustvarjati več odnosov z novimi partnerji v določenem obdobju (Walker, Kogut, Shan, 2000, str. 225–248).
  - b) Druga skrajnost je odprta mreža, kjer je socialni kapital slabo razvit, sodelovanje in odnosi so ovirani, preračunljivost je večja. Gre za redko omrežje oziroma strukturne luknje, ki naj bi bile učinkovitejše v zunanjih povezavah.
    - *Teorija strukturnih lukenj* (glavni zagovornik: Burt) poudarja pomen odprte mreže, to je omrežje redkih odnosov oziroma strukturnih lukenj, ki so v bistvu priložnosti za večjo mobilnost in posredovanje informacij. Socialni kapital je definiran v smislu priložnosti (na primer hitrejši in učinkovitejši dostop do informacij ter prenos informacij) in prednosti (na primer nadzor nad projekti, manjši stroški koordinacije, večji donosi), ki jih imajo posredniki, če vzpostavijo odnose med ljudmi, ki so nepovezani v socialni strukturi. Strukturne luknje pomenijo priložnosti za podjetniško obnašanje z ustvarjanjem medosebnih povezav. Podjetja v odprtem omrežju imajo večjo svobodo pri oblikovanju strategij sodelovanja (Burt, 2000, str. 255–286).
  - c) V večini primerov mrežna struktura ni ne zaprta ne odprta, ampak kompleksna, tako da je količina socialnega kapitala odvisna od položaja podjetja v mrežni strukturi. V zadnjem času postaja vse pomembnejša mrežna organizacija, za katero je značilno manj ravni in birokracije, neformalni nadzor in večja prilagodljivost. Direktive niso več jasno določene, zato imajo menedžerji večjo svobodo. To pomeni nove priložnosti, a tudi nove stroške (stroški usklajevanja). Gre za premik od formalne uradniške koordinacije k neformalni medosebni koordinaciji, kjer je glavno merilo mrežna povezanost oziroma socialni kapital. Podjetje je mrežno organizirano, če je menedžerski uspeh odvisen od neformalnih odnosov, se pravi socialnega kapitala oziroma dostopa do informacijskih in nadzornih prednosti strukturnih lukenj.

---

<sup>7</sup> Omrežja so socialne strukture, ki nastanejo z izmenjavo, skupnimi dejavnostmi in povezavami med soudeleženci v poslovnem oziroma socialnem sistemu. Socialni kapital je imetje formalnih in neformalnih omrežij. *Neformalna omrežja* nastanejo med posamezniki v organizaciji, ki se poznajo, so običajno horizontalna, fleksibilna, razpršena, nezanesljiva, zmanjšujejo možne konflikte in omogočajo večjo odzivnost ter prilagodljivost podjetij. *Formalna omrežja* temeljijo na pravilih, birokraciji, stabilnosti, varnosti in omogočajo nastanek socialnega kapitala na institucionalni ravni (Barr, 1998).

2. **Norme** ustvarjajo obveznosti v smislu vzajemnosti in obenem spodbujajo medsebojne povezave med ljudmi (Coleman, Portes, Putnam). Najpomembnejša norma je vzajemnost (recipročnost), ki pomeni, da posameznik naredi nekaj za drugega, ker ve, da mu bo ta v prihodnosti protiuslugo vrnil. Ker se povečujejo skupni interesi, se zmanjšuje sebičnost posameznikov. Poleg vzajemnosti uvrščamo sem tudi norme, ki prepovedujejo kriminal in zapovedujejo določeno ravnanje ter učinkovite sankcije, ki sledijo nespoštovanju in neupoštevanju norm.
3. **Socialno prepričanje** vključuje skupno vizijo, pričakovanja, solidarnost, izkušnje in razumevanje (Coleman, Portes, Nahapiet in Ghoshal). Vse to vpliva na pojav socialnega kapitala, saj socialni kapital ne bo nastajal med ljudmi, ki se ne razumejo med seboj. Komunikacija omogoča izmenjavo mnenj in s tem olajšuje skupno dejavnost. Skupni cilji, ki izhajajo iz deljenih izkušenj, ustvarjajo močan občutek skupnosti in solidarnosti. Primer: delavci z nizkimi dohodki podpirajo drug drugega, ker so v podobni situaciji in imajo podobna prepričanja.
4. **Pravila in formalne institucije** vplivajo na socialni kapital posredno (prek mrež, norm in prepričanj) in neposredno (birokracija, zakoni) (Levi, Ostrom, Salancik). Formalna pravila (zakoni) so učinkovitejša, kadar obstaja visok socialni kapital. Vlada je pomemben vir socialnega kapitala, saj lahko spodbuja zaupanje med državljanji in s pravičnimi mehanizmi za zagotavljanje kredibilnosti povečuje socialni kapital. Čeprav lahko formalna struktura vpliva na socialni kapital negativno (na primer prevelika birokracija, represivna vlada), sta za pozitiven učinek potrebna neoporečnost procesov ter sinergija med posamezniki in civilno družbo. Socialni kapital deluje kot oblika pritiska na reprezentativno oblast, po drugi strani pa država lažje omejuje oportunistično vedenje posameznikov.
5. **Zaupanje**, ki je hkrati vir in učinek socialnega kapitala (Putnam, Fukuyama, Coleman). Značilna je pozitivna korelacija oziroma krožna povezava med zaupanjem in socialnim kapitalom, saj socialni kapital pogosto ustvarja zaupne odnose, ustvarjeno zaupanje pa hkrati povečuje socialni kapital. Pozitivno korelacijo delno pojasnjuje dejstvo, da drugi viri socialnega kapitala vplivajo tudi na zaupanje. Gre torej za odnos med viri zaupanja in viri socialnega kapitala: domačnost kot vir zaupanja je značilnost mrežnih povezav, te so hkrati vir socialnega kapitala. Poleg tega so skupne norme determinanta zaupanja in socialnega kapitala,<sup>8</sup> zaupanje temelji na skupnih prepričanjih, zaupanje v sistem pa ima podobno vlogo kot formalna pravila in institucije v ustvarjanju socialnega kapitala.
6. **Spol**: Vloga žensk v razvoju socialnega kapitala je zelo pomembna, saj odnos med otrokom in materjo vpliva na posameznikovo sposobnost zaupanja v prihodnosti. Razlika med moškim in

---

<sup>8</sup> Primer zaupanja, ki ustvarja socialni kapital na podlagi obveznosti, so kreditne združenja – »rotating-credit associations« v manj razvitih državah, kjer sodelujoči vsak mesec prispevajo določeno vsoto denarja, ki jo dobi eden izmed njih. Gre za medsebojno zaupanje in nadzor med skupinskimi kreditorejmalci, saj če en član ne more vrniti posojila, morajo to narediti drugi, zato je stopnja vračanja posojil zelo visoka.

žensko je opazna tudi pozneje, saj se zaradi različnosti socialnih omrežij (razlika je predvsem v sestavi, ne toliko v velikosti) in s tem različnim dostopom do informacij srečujeta z različnimi ekonomskimi posledicami. Moška omrežja so bolj formalna, ker imajo moški pogosteje formalno zaposlitev, za ženske pa so pogosto pomembnejša neformalna omrežja (vzdrževanje gospodinjstva). Spolna diskriminacija zmanjšuje zaupanje, ovira družinske odnose, omejuje socialne mreže in onemogoča socialni kapital. To pa ima negativne učinke na socialno harmonijo in ekonomsko produktivnost (Worldbank).

Socialni kapital sestavljajo torej viri v socialni strukturi, dostopnost posameznikov do teh virov in njihova uporaba za določen namen (Lin, 2001). Ker se v diplomski nalogi osredotočam predvsem na socialni kapital na organizacijski ravni, mislim, da so v skladu s tem najpomembnejši viri socialnega kapitala predvsem mreže in zaupanje. Seveda pa na socialni kapital v organizaciji vplivajo tudi drugi viri, kot so norme, prepričanja, pravila in institucije ter spol. Različno poudarjanje in razumevanje virov vpliva na različne opredelitve oziroma oblike socialnega kapitala, to pa naprej na posledice oziroma učinke socialnega kapitala.

## 2.4 UČINKI SOCIALNEGA KAPITALA

V skladu z razdelitvijo socialnega kapitala na individualni in skupinski socialni kapital (glej Tabela 2 na strani 6), lahko podobno razvrstimo tudi zunanje učinke<sup>9</sup> socialnega kapitala, saj koristi in slabosti socialnega kapitala občutijo tako posamezniki kot celotna skupnost.

Adler in Kwon (2000, str. 104–105) ločita med tremi skupinami **koristi**, ki jih imajo na eni strani posamezniki, na drugi strani pa širša skupnost:

a) *Posameznik*:

- dostop do več informacij z nižjimi stroški, kar omogoča lažje pridobivanje novih znanj, večjo mobilnost in podobno;
- moč in vpliv;<sup>10</sup>
- solidarnost (zaprtost mrež, zaupanje, norme, prepričanja), ki zmanjšuje potrebo po formalnem nadzoru (na primer kreditna združenja).

b) *Skupnost*:

- razpršitev in prenos informacij med neodvisnimi enotami (na primer v multinacionalnem podjetju);
- lažje izvrševanje nalog zaradi lažjega nadzora;

---

<sup>9</sup> Zunanji učinki ali eksternalije nastanejo v odnosih med gospodarskimi subjekti, kadar s proizvodnjo določenega proizvoda ali storitve ali z dejavnostjo gospodarskega subjekta nastanejo določene koristi ali škoda za gospodarske subjekte, ki niso neposredno vpleteni v porabo ali proizvodnjo tega blaga ali v dejavnost tega subjekta. Ti vplivi enega gospodarskega subjekta na drugega so za druge škodljivi (zunanji stroški ali disekonomije) ali koristni (zunanje koristi ali ekonomije) (Tajnikar, 1996, str. 341).

<sup>10</sup> Primeri: podjetniki, ki ustvarijo relacije med nepovezanimi skupinami, pridobijo na moči, ker imajo nadzor nad projekti; posamezniki, ki poznajo ljudi na visokih položajih, lažje dosežejo zelene cilje.

- civilne in državljske dolžnosti pospešujejo sodelovanje za skupne koristi, kar vodi v večje zaupanje.

Socialni kapital je včasih lahko nefunkcionalen in neproduktiven, preveliko investiranje v socialni kapital pa lahko pomeni dodatno omejevanje in obveznosti. Tudi tveganja oziroma **negativne učinke** socialnega kapitala lahko razdelimo po posameznikih na eni strani in širši skupnosti na drugi strani (Adler, Kwon, 2000, str. 106–109):

a) *Posameznik:*

- stroški vzpostavljanja in vzdrževanja odnosov;
- preveč vezi ali prestroge norme lahko zmanjšajo dostop do informacij in inovativnost, povečajo ranljivost mreže, ovirajo podjetništvo in omejujejo svobodo posameznikov;<sup>11</sup>
- izključitev posameznikov iz skupnosti.<sup>12</sup>

b) *Skupnost:*

- pretirano posredništvo posameznikov lahko ovira inovacije na širših ravneh, kjer je učinkovitost odvisna od delitve informacij;
- preveliko poistovetenje s skupino lahko povzroči socialno razdrobljenost (nezadovoljni posamezniki, zarote proti skupnim interesom);
- onemogočen dostop do virov in znanja nekaterih skupin;
- navzdol omejujoče norme.<sup>13</sup>

Učinke socialnega kapitala (koristi in slabosti) torej občutijo posamezniki in celotna skupnost. Ravnotežje pozitivnih in negativnih zunanjih učinkov (eksternalij) je na eni strani odvisno od posebnih norm in prepričanj, ki so vir socialnega kapitala. Primer: ulična tolpa lahko pomeni uničenje soseske ali pa podporo socialnemu povezovanju (skrb za bolne, zaposlitev v tolpah, pripadnost), odvisno od norm in prepričanj, ki vodijo njena dejanja. Po drugi strani pa je vrednost socialnega kapitala odvisna od okoliščin oziroma od tega, ali se cilji in naloge skupin prilegajo značilnostim omrežja in okolja. Ti slučajni faktorji omogočajo razlago, ali so dragocenejšje močne ali šibke vezi, ali so koristnejše zaprte, zgoščene ali redke mreže, ali je večja relativna vrednost internih ali eksternih povezav.

Z vidika ekonomskih učinkov ima socialni kapital pomembno vlogo pri določanju ekonomskih rezultatov na mikro, mezo in makro ravni (Worldbank, 2003):

<sup>11</sup> V majhnih mestih, kjer se vsi ljudje poznajo, je socialni nadzor v obliki lokalnih norm velik, kar zmanjšuje zasebnost in svobodo posameznikov, ki zato odhajajo drugam – dilema med solidarnostjo in svobodo.

Problem zastonjkarstva pa se pojavi zaradi pretiranih zahtev članov skupin, saj zaprtost skupin lahko v določenih okoliščinah prepreči uspeh poslovnih pobud njihovih članov (Portes, 2000, str. 56–58). Zastonjkarstvo ali »free-riding problem« je pojem, ki opisuje dejanja racionalnih posameznikov, ki svobodno izkoriščajo skupno ali javno dobro na stroške drugih.

<sup>12</sup> Primer: socialni kapital, ki povečuje ekonomske prednosti določenih skupin, hkrati izključuje in onemogoča nečlane teh skupin.

### 1. Mikro raven (posameznik):

Socialni kapital revnim posameznikom omogoča, da z združenimi močmi izboljšajo svoje vire in tako zmanjšajo revščino<sup>14</sup> ter izboljšajo svoj ekonomski položaj. Socialni kapital vpliva na neformalni (družina) in formalni (podjetje) finančni sistem, katerega stabilnost je znanilec gospodarske rasti. Mikrofinančni programi poskušajo črpati lokalni socialni kapital kot osnovo za nastanek povezovalnega socialnega kapitala (»bridging«), ki vodi do novih povezav, virov in omrežij.

### 2. Mezo raven (podjetja in zasebni sektor):

Socialni kapital, ki v obliki mrež, sodelovanja in zaupanja nastaja v podjetjih in med njimi, zmanjšuje tveganja in stroške<sup>15</sup> ter pospešuje izmenjavo informacij, kar povečuje produktivnost. Socialni kapital je hkrati pomemben za večje finančne institucije in korporacije, večina poslovnih dogovorov je produkt osebnih pogajanj. Na razvoj na mikro in mezo ravni vpliva tudi informacijske tehnologija (internet), saj ljudem oziroma podjetjem v oddaljenih krajih omogoča dostop do novih trgov, informacij, virov in priložnosti, omogočena je neposredna povezava med proizvajalci in porabniki in s tem izločitev dragih posrednikov, podjetja lahko vzpostavljajo odnose z manjšimi transportnimi in časovnimi stroški, kar pomeni večjo konkurenčnost.

### 3. Makro raven (družba in javni sektor):

Socialni kapital izboljšuje učinkovitost vladnih storitev, omogoča dostop do kreditov in širjenje informacij. Sposobnost in odgovornost vlade, da s pravili uravnava trg in razvoj podjetij, spodbuja tuje investicije<sup>16</sup> ter odnose med zasebnimi in javnimi organizacijami in tako povečuje gospodarsko rast. Socialni kapital na makro ravni je eden od glavnih pogojev za ekonomski razvoj. Vpliva na trgovino, selitve (mobilnost delavcev), ekonomske reforme, izobrazbene in zdravstvene zmogljivosti, regionalno povezovanje (sporazumi o sodelovanju), nove tehnologije (razvoj informacij, elektronike, telekomunikacij). Vplivi socialnega kapitala so večinoma pozitivni pod pogojem, da so koristi od trgovine, tehnološkega napredka in podobnega enakomerno porazdeljene med populacijo. Socialni kapital kot značilnost skupnosti in narodnosti (merjeno z indikatorji, kot so članstvo v prostovoljnih organizacijah, zaupanje v politične avtoritete in drugo) vodi do pozitivnih rezultatov v smislu ekonomskega razvoja, manjšega kriminala, večjega udejstvovanja v civilnih skupnostih, večje učinkovitosti, sodelovanja in razvoja novih oblik organizacij (Portes, 2000, str. 59–60).

---

<sup>13</sup> Primer: Čeprav solidarnost in zaupanje povečujeta uspeh in razvoj nekaterih skupin, imata lahko pri drugih ravno nasproten učinek; na primer mafija, ljudje, ki se ukvarjajo s prostitucijo in igralništvom, mladoletni prestopniki.

<sup>14</sup> Socialni kapital, ki se oblikuje med revnimi (družinske, sosedske in prijateljske vezi, ki temeljijo na zaupanju in vzajemnosti), zagotavlja določeno varnost, finančno in čustveno podporo v primeru nepredvidenih šokov in s tem olajšuje njihovo preživljanje iz dneva v dan. Socialni kapital bogatih pa revnim državam omogoča dostop do večjih trgov in bogatejših omrežij, to vodi do nujno potrebnih materialnih, tehnoloških in informacijskih virov, kar izboljšuje življenjski standard ljudi (nove povezave, komunikacija, infrastruktura, investitorji).

<sup>15</sup> Socialni kapital vpliva tudi na trg finančnega kapitala. Kakovost odnosov med banko in podjetjem izposojevalcem ter mrežna struktura teh odnosov vpliva na stroške kapitala, ki jih podjetje plačuje za svoja posojila. Daljše trajanje in večja kompleksnost odnosov sta povezana z nižjimi stroški kapitala (nižje obrestne mere).

<sup>16</sup> Na finančni sistem države močno vplivajo mednarodni kapitalski tokovi. Pritok tujih investicij je bolj kot od obrestnih mer odvisen od socialne kohezije, ki je indikator fiskalne stabilnosti in ugodne investicijske klime.

Upoštevati je treba možne negativne učinke socialnega kapitala na ekonomsko učinkovitost. Ekonomski razvoj spremlja večja specializacija, ki je težnja, ki se bo nadaljevala tudi v prihodnosti. Posledica večje specializacije je povečana trgovina, to pa zahteva večjo skupnost in večjo mobilnost delavcev, kar zmanjšuje socialni kapital. Tudi priseljevanje vpliva na socialni kapital negativno, ker povečuje etnično in versko raznolikost. Za vrednotenje koristi povečane specializacije je potrebna primerjava med koristmi večjih tržnih možnosti in stroški manjšega socialnega kapitala, ki lahko vplivajo na vse transakcije. Pogosta napaka politike je zanemarjanje stroškov uničenega socialnega kapitala, saj jih je težko izmeriti (Routledge, Amsberg, 1996). Pomanjkanje socialnega kapitala v tranzicijskih državah zaradi totalitarnih režimov, kjer so zakoni šibki, kjer so dovoljene samo nadzirane oblike sodelovanja, kjer vlada korupcija, diktatorstvo, nepotizem<sup>17</sup> in etnični razkol, onemogoča napredek, ovira privatizacijo, povečuje neenakost in zlorabo človekovih pravic ter zmanjšuje učinkovitost (Paldam, Svendsen, 2000, str. 2–15)

Socialni kapital ima torej lahko pozitivne ali negativne posledice za posameznika in za skupnost. Tudi z vidika ekonomskih učinkov ima socialni kapital lahko spodbujevalni ali zaviralni vpliv na ekonomske dejavnosti na mikro, mezo in makro ravni. Nekatere učinke in značilnosti socialnega kapitala lahko primerjamo tudi z drugimi oblikami kapitala, ki so prav tako pomembni na ekonomskem področju, kar bom prikazala v nadaljevanju.

## 2.5 PRIMERJAVA SOCIALNEGA KAPITALA Z DRUGIMI OBLIKAMI KAPITALA

Kot je že bilo omenjeno, pomeni kapital neko vrednost oziroma korist. Socialni kapital, ki izhaja iz relacij, lahko v mnogih značilnostih primerjamo z drugimi oblikami kapitala, kot so fizični, finančni, človeški kapital (Lesser, 2000, str. 8; Adler, Kwon, str. 93–94):

- a) Kot za vse druge oblike kapitala tudi za socialni kapital velja, da lahko vanj *investiramo* druge vire v pričakovanju višjih prihodnjih donosov. Primer: investiranje v mrežo eksternih ali internih odnosov spodbuja zaupanje, kar povečuje prihodnje donose.
- b) Kot druge oblike kapitala je tudi socialni kapital *uporaben za različne namene in zamenljiv z drugimi oblikami* kapitala. Primer: posameznikova mreža prijateljskih vezi lahko kot informacija ali nasvet prinaša ekonomsko prednost. Vendar je ta zamenljivost manjša kot pri drugih oblikah kapitala, saj je težje zamenjati socialni kapital za/v druge oblike kapitala.
- c) Kot druge oblike kapitala je socialni kapital lahko *substitut* (primer: pomanjkanje finančnega kapitala je mogoče nadomestiti z dobrimi vezami) ali *komplement* drugim oblikam kapitala. Pogosteje ima drugo funkcijo, to je funkcijo dopolnjevanja.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Nepotizem je podeljevanje služb sorodnikom (Bunc, 1998, str. 298).

<sup>18</sup> Primer komplementarnosti (Coleman, 2000, str. 30–36): Socialni kapital v družini in socialni kapital v skupnosti igrata pomembno vlogo v ustvarjanju človeškega kapital v prihajajočih generacijah. Socialni kapital v družini je odnos med otroci in starši (navzočnost in pozornost staršev) in je vir za izobrazbo otrok, ravno tako kot finančni kapital (sredstva) in človeški kapital (izobrazba staršev).

- d) Kot fizični in človeški kapital, ne pa kot finančni, socialni kapital *potrebuje vzdrževanje* oziroma določeno skrb, da ostane produktiven. Primer: čas, energija in drugi viri so potrebni za ohranjanje odnosov. Poleg tega zahteva udeležbo vsaj dveh strank.
- e) V nasprotju s fizičnim kapitalom za socialni kapital velja, da ne moremo napovedati stopnje amortizacije, saj se *z uporabo* ne zmanjšuje, ampak *povečuje* (naraščajoči donosi). Primer: odnos, ki temelji na zaupanju, se bo v prihodnosti še utrdil in omogočal vzajemne koristi.
- f) Če je fizični kapital popolnoma realen oziroma otipljiv (vidna materialna oblika) in je človeški kapital že manj otipljiv (sposobnosti in znanje), je socialni kapital še bolj *neotipljiv*, saj obstaja v odnosih med ljudmi.
- g) V nasprotju z drugimi oblikami kapitala je socialni kapital *javna dobrina*, ker ni last posameznikov, ki imajo od njega koristi, ampak je odvisen od članov omrežja. Zanj je značilna »tragedija skupnega«, saj vsi delijo skupno usodo.<sup>19</sup>
- h) Glavna razlika z drugimi oblikami kapitala je v tem, da se socialni kapital ne nahaja v posameznikih, ampak v njihovih *odnosih z drugimi*. Ne proizvaja se namerno, temveč prek dejavnost z drugim namenom. Primer: razlog za nastanek relacij med zaposlenimi je najprej zgolj izvedba nalog, sčasoma pa se z dobrimi odnosi ustvarja socialni kapital, ki omogoča večjo učinkovitost in boljše rezultate.

Ker želim opredeliti socialni kapital na organizacijski ravni, se mi zdi smiselno omeniti komplementarnost med viri socialnega kapitala in človeškim kapitalom, saj se njihove funkcije v organizaciji medsebojno prepletajo (Adler, Kwon, 2000, str. 102):

- Mreže in človeški kapital: Človeški kapital brez socialnega kapitala ni produktiven, socialni kapital pa je lahko produktiven tudi brez človeškega (Coleman, 2000, str. 31). Človeški kapital označuje sposobnosti, socialni kapital pa priložnosti. Primer: menedžerji z večjim socialnim kapitalom imajo višje donose od človeškega kapitala, ker razvijajo več priložnosti. Če človeški kapital ni dopolnjen s socialnim kapitalom, človeški kapital le malo prispeva k rasti. Socialni kapital je kakovost, ki se ustvarja med ljudmi, človeški kapital je kakovost posameznikov (Burt, 2000, str. 256).
- Norme in človeški kapital: Tehnološki transfer med multinacionalnimi podjetji je lažji zaradi učinka skupnih norm in prepričanj, ki vplivajo na motivacijo in odprtost posameznikov.

Socialni kapital je katalizator, ki spravlja v obtok druge oblike kapitala (človeški, finančni) in jih s preoblikovanjem oziroma dopolnjevanjem naredi učinkovitejše in dostopnejše za uporabo (Adam et al., 2001, str. 41). Socialni kapital je težje meriti kot ostale oblike kapitala, predvsem zaradi njegove neoprijemljivosti.

---

<sup>19</sup> Ker je torej odgovornost za vzdrževanje skupna (sodelovanje), se lahko pojavi problem »zastonjkarstva«, ko se posamezniki izogibajo odgovornosti in se zanašajo na druge člane. Ker koristi od ustvarjanja socialnega kapitala ne pripadajo nujno akterju, ampak vsem drugim, ki so del strukture, se lahko pojavi tudi zmanjšano zanimanje za vlaganje v socialni kapital (Coleman, 2000, str. 37).



## 2.6 MERJENJE SOCIALNEGA KAPITALA

Teorija socialnega kapitala temelji na abstraktnih in neoprijemljivih pojmih, kar zahteva subjektivno interpretacijo pri prevajanju teh pojmov v operativne namene. Različni avtorji so proučevali različne spremenljivke, povezane s socialnim kapitalom. Večina študij vključuje zaupanje in članstvo v združenjih, pogosto proučevane spremenljivke pa so tudi varnost, povezanost z družino in prijatelji, socialna dejavnost in vzajemnost. Manj pogoste so udeležba v lokalni skupnosti ali v politiki, priznavanje neenakosti, stabilnost družine, odnosi na delu, hierarhija oziroma horizontalne povezave in stopnja kriminala.

Narayan in Cassidy (2001) sta oblikovala okvir za merjenje socialnega kapitala, pri čemer determinante vplivajo na dimenzije, te pa na rezultate oziroma posledice:

- *Determinante* socialnega kapitala: komunikacija, prenašanje pristojnosti na podrejene z namenom krepiti njihovo ustvarjalnost.
- *Dimenzije* socialnega kapitala: značilnosti skupin (članstvo v neformalnih skupinah in omrežjih z določenimi značilnostmi), posplošene norme, skupno delovanje oziroma sodelovanje (skupinska solidarnost), vsakodnevno druženje, prostovoljno delo, zaupanje, drugi indikatorji (»bonding in bridging« socialni kapital, formalno politično sodelovanje, družinski in sosedski odnosi in podobno).
- *Posledice* socialnega kapitala: pristojnost, kakovost in (ne)podkupljivost vlade, mir in varnost, politična vpletenost, ekonomska učinkovitost.

Pri merjenju socialnega kapitala avtorji uporabljajo nekatere indikatorje, ker neposredno merjenje ni mogoče. Večina indikatorjev za merjenje socialnega kapitala temelji na primerjalni ravni. Paldam (2000, str. 12–19) jih razdeli v dve skupini:

- a) pozitivni indikatorji: stopnja demokracije, politične in človeške pravice, podatki o zavarovanju posameznika na podjetniški ravni (lastninske pravice, neodvisnost sodstva, pravne institucije), gostota mreže<sup>20</sup> in podobno;
- b) negativni indikatorji: stopnja kriminala in nasilja, korupcija, mere politične nestabilnosti, pogostost delavskih sporov in podobno.

Najbolj znana in preprosta mera za socialni kapital je Putnamov instrument, ki meri gostoto nevladnih oziroma prostovoljnih (neprofitnih) organizacij. Prostovoljne organizacije tvorijo poseben tip mreže, v kateri ljudje sodelujejo (članstvo, povezave). Zanje je značilna demokratičnost, vodoravna struktura, horizontalne vezi, fleksibilnost, inovativnost in lojalnost. Če je aktivno članstvo v takšnih nevladnih organizacijah visoko, to kaže na pomembnost socialnega kapitala v družbi (Paldam, 2000, str. 8, 13).

---

<sup>20</sup> Nariše se zemljevid posameznikovih omrežij, upošteva pa se tudi moč in pomembnost odnosov. Obstaja seveda dilema o optimalni količini povezav, saj vzdrževanje vezi zahteva določene stroške.

Knack in Keefer (1997) sta ekonomski učinek socialnega kapitala poskušala izmeriti z dvema indikatorjema, zaupanjem in civilnimi normami. Ugotovila sta, da zaupanje in civilne norme povečujejo ekonomsko dejavnost, saj sta oba indikatorja večja v državah z večjimi in bolj enakimi dohodki, z bolj izobraženim in etnično homogenim prebivalstvom in v državah, kjer obstaja učinkovita zaščita formalnih institucij, saj stabilno, vidno in zanesljivo socialno-pravno-politično okolje povečuje investicije in rast. Učinki zaupanja so dejansko enaki učinkom mrež<sup>21</sup>. Če je v družbi visoka stopnja difuznega zaupanja,<sup>22</sup> lahko sklepamo o veliki količini socialnega kapitala.

Problema merjenja in opredelitve socialnega kapitala sta povezana, saj težave pri opredeljevanju socialnega kapitala povzročajo težave pri samem merjenju (nedoločnost, nemerljivost, subjektivnost). Poleg tega večina indikatorjev meri socialni kapital v skupnosti oziroma v družbi, malo indikatorjev pa meri socialni kapital v organizaciji.

## 2.7 OPREDELITEV SOCIALNEGA KAPITALA V ORGANIZACIJI

Moj cilj je opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni,<sup>23</sup> ker želim proučevati socialni kapital kot vir konkurenčnih prednosti organizacije. Zaradi komplementarnosti opredelitev socialnega kapitala, težav pri merjenju, prepletanja ravni analize in medsebojne povezanosti v poslovnem svetu je smiselno opredeliti socialni kapital na organizacijski ravni predvsem s strukturno–vsebinskega vidika. Izbira organizacije je smiselna, saj v organizaciji potekajo dejavnosti (na primer proizvodna, storitvena), ki so povezane z razumevanjem relacij med različnimi subjekti (zaposlenimi, kupci, dobavitelji, partnerji, državo).

S *strukturno–vsebinskega vidika* lahko socialni kapital opredelim na organizacijski, medorganizacijski in institucionalni oziroma narodnogospodarski ravni (Worldbank, 2003):

### a) Organizacijska raven

Organizacijska raven se nanaša na razumevanje relacij med posamezniki v organizaciji. Ekonomisti gledajo na relacije izključno z racionalnega vidika, saj naj bi delovanje ekonomskih subjektov temeljilo na učinkovitosti. Sociologi pa poudarjajo, da na odnose med posamezniki vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so organizacijska kultura, moč, interesne skupine, avtoriteta, zaupanje. Relacije

---

<sup>21</sup> Socialni kapital je količina koristi, ki jih posameznik lahko pridobi iz svoje mreže oziroma zgrajenega zaupanja.

<sup>22</sup> Stopnjo difuznega zaupanja merimo kot delež tistih, ki so na vprašanje, ali lahko ljudem na splošno zaupajo, odgovorili pritrdilno. Je centralen razvojni dejavnik, ki ima vpliv na druge dejavnike (Adam et al., str. 48).

<sup>23</sup> Lipovec (1987, str. 34) je povzel različne opredelitve organizacije in izpeljal splošno definicijo. Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe. Organizacija je tisto, kar ljudi poveže v podjetje, mu daje svoj cilj, identiteto in zagotovi način delovanja, usmerjenega v ta cilj. Povezava razmerij zagotavlja smotrnost delovanja podjetja. Organizacija ima institucionalni pomen (podjetje je organizacija), instrumentalni pomen (podjetje ima organizacijo – struktura, proces, kultura) in funkcionalni pomen (oblikovanje organizacije).

oziroma odnosi v organizaciji so kompleksen pojav, ki ga je treba proučevati z različnih vidikov (Kešeljević, 2003, str. 9). Organizacijski socialni kapital so odnosi med posamezniki in podjetjem, v katerem so zaposleni in je nujen za delovanje podjetja. Sestavljen je iz dveh med seboj prepletajočih se faktorjev. Prvi je skupinsko delo, kjer je pomembna pripravljenost in sposobnost udeležencev v organizaciji, da podredijo svoje cilje skupnim ciljem, drugi faktor je zaupanje, ki je potrebno za uspešno skupinsko delovanje v podjetju. Podjetja poskušajo svoj socialni kapital zgraditi s stabilnimi odnosi med zaposlenimi, organizacijskimi normami in posebnimi pravili. Organizacijski socialni kapital omogoča fleksibilnejšo organizacijo, deluje kot mehanizem za skupinsko akcijo in skrbi za razvoj intelektualnega kapitala v podjetju (Leana, 1999, str. 5–13).

### **b) Medorganizacijska raven**

Medorganizacijska raven poudarja razumevanje socialnega kapitala med organizacijami. Na področju medorganizacijskih povezav obstajata dva pristopa, ki se dopolnjujeta (Kešeljević, 2003, str. 9):

- *Ekonomski pristop* (pogodbena koordinacija)

Koordinacija ekonomske dejavnosti poteka prek trga. Klasični tržni pogodbeni odnosi prevladujejo v primeru majhne specifičnosti znanja in pri standardiziranih neosebni transakcijah. Vertikalna integracija je primer formalnih medorganizacijskih relacij in je značilna za visoko specifičnost znanja, veliko negotovost, ponavljajoče se odnose, dolgoročne pogodbe, oportunitizem in manjše število sodelujočih.

- *Sociološki pristop* (neformalna koordinacija)

Danes prevladujejo kompleksnejše in raznovrstnejše medorganizacijske relacije, ki ne temeljijo samo na tržni logiki in ekonomski učinkovitosti. Zaradi naraščajočega pomena znanja, informacijske tehnologije in visoke tehnološke zapletenosti proizvodov (proizvod se ne proizvaja več na enem mestu) je značilna vedno večja stopnja soodvisnosti, sodelovanja in povezovanja med organizacijami.

### **c) Institucionalna raven**

Institucionalna šola poudarja pomen institucij za ekonomski razvoj in napredek. Sposobnost organizacije, da izkoristi svoje prednosti, je precej odvisna od institucionalnega okolja, v katerem deluje. Institucije so formalna (zakoni, pogodbe) in neformalna pravila (norme, vrednote, prepričanja, zaupanje) igre v družbi. Na formalna pravila vpliva predvsem država, neformalna pravila pa so precej stabilnejša, teže spremenljiva in pomenijo večji del omejitev. Formalna in neformalna pravila kot vir socialnega kapitala vplivajo na oblikovanje institucionalnega okolja, v katerem se ta socialni kapital nahaja in tako posledično vplivajo na delovanje organizacij (Kešeljević, 2003, str. 9–10).

V skladu s strukturno–vsebinskim vidikom lahko socialni kapital opredelim kot proces oblikovanja relacij v organizaciji, med organizacijami ter v povezavi z institucionalnim okoljem, s ciljem pridobiti dostop do virov drugih akterjev, pri čemer je treba upoštevati različne socialne strukture.

Socialni kapital predstavlja neotipljiv vir, ki rešuje probleme zaupanja, kooperacije in koordinacije. Gre za zmožnost posameznikov, skupin in organizacij, da pridobivajo koristi, ki nastajajo zaradi sodelovanja in medsebojnih odnosov v socialnih omrežjih.

### 3. SOCIALNI KAPITAL KOT KONKURENČNA PREDNOST ORGANIZACIJ

#### 3.1 TEORIJE KONKURENČNIH PREDNOSTI

Oprelitev socialnega kapitala v povezavi s podjetniško organizacijo je smiselna zaradi dveh razlogov. Prvi je strukturno–vsebinski vidik, kjer ločimo organizacijsko, medorganizacijsko in institucionalno raven, drugi pa je *poslovno–ekonomski vidik*, ki poudarja pomen socialnega kapitala za ustvarjanje konkurenčnih prednosti podjetniške organizacije. V nadaljevanju bom opisala nekaj teorij konkurenčnih prednosti z namenom dokazati, da socialni kapital organizacijam omogoča pomembno konkurenčno prednost.

Obstajajo različne teorije konkurenčnih prednosti:

1.) Čater (2001) konkurenčno prednost opredeli kot enkraten in trajnejši prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na ostala podjetja v panogi in se na zunaj kaže kot neka dolgoročna prednost na trgu. Ali ima podjetje konkurenčno prednost in kakšna je ta, je odvisno predvsem od osnov konkurenčne prednosti. Čater navaja štiri temeljne hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja:

##### (a) Hipoteza na temelju šole industrijske organizacije

Zagovorniki klasične šole industrijske organizacije na eni strani trdijo, da sta uspešnost in konkurenčna prednost podjetja določeni od zunaj (iz panoge) in da podjetje nanju ne more vplivati. Na drugi strani pa zagovorniki novejših šol industrijske organizacije (Porter<sup>24</sup>) trdijo, da je uspešnost podjetja precej odvisna tudi od njih samih in da podjetje lahko konkurenčno prednost doseže na dva načina: a) na podlagi nižjih stroškov oziroma stroškovne učinkovitosti ter b) na podlagi diferenciacije proizvoda oziroma storitve.

##### (b) Hipoteza na temelju virov

Po tej hipotezi so osnovni pogoji za doseganje konkurenčne prednosti viri podjetja, v zvezi s katerimi morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji (vrednost, heterogenost, redkost, trajnost, nemobilnost, nezamenljivost, nezmožnost posnemanja virov, vnaprejšnje ovire konkurenci). Viri kot možne osnove konkurenčne prednosti so lahko fizični, finančni, človeški (vsi večinoma spadajo med oprijemljive vire) in organizacijski (na primer organizacijska kultura in struktura, sloves, povezave v podjetju in med podjetji, sistemi koordiniranja in drugo).

---

<sup>24</sup> Izbira strategije je odvisna od odziva menedžmenta na pet faktorjev konkurenčnosti, ki so: možnost vstopa, pogajalska moč kupcev in prodajalcev, stopnja konkurenčnosti in možnost substitucije. Možne strategije so: strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti (nižji produkcijski stroški), strategija diferenciacije proizvodov in strategija razvijanja tržne niše (zadovoljevanje tržne praznine na osnovi nizkih stroškov in/ali diferenciacije proizvoda). Vloga države pri pospeševanju konkurenčnosti podjetij je v ustvarjanju primerne in spodbudne okolje (Porter, 1990).

(c) Hipoteza na temelju sposobnosti

Zagovorniki te hipoteze trdijo, da konkurenčna prednost podjetja izvira iz njegovih sposobnosti, vendar morajo biti izpolnjeni trije pogoji: kompleksnost poslovnih procesov, »razpredenost« skozi celotno organizacijo in sodelovanje med zaposlenimi. Lahko gre za menedžerske sposobnosti, za sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces oziroma izločkov iz tega procesa (na primer kakovost proizvodov, sloves), sposobnosti, vezane na poslovni proces, (na primer inovacijske in podjetniške sposobnosti) in osrednje sposobnosti (tehnološka in proizvodna znanja).

(d) Hipoteza na temelju znanja

Po tej hipotezi lahko podjetje doseže konkurenčno prednost samo, če razpolaga z več relevantnega znanja kot njegovi tekmeci. Intelektualni kapital podjetja se deli na človeški kapital (znanje, spretnosti zaposlenih, kultura podjetja), ki ni last podjetja, in strukturni kapital (organizacijski, inovacijski kapital, intelektualna lastnina), s katerim je mogoče trgovati, ker je last podjetja. Ker ima intelektualni kapital vse večji pomen, mora podjetje znanje aktivno ustvarjati in hkrati razvijati menedžment znanja.<sup>25</sup>

Glede na to, da ima vsaka od hipotez nekaj pomembnih slabosti (preširoko obravnavanje možnih osnov konkurenčne prednosti, na primer virov in sposobnosti, ter premajhna pozornost nastanku teh osnov, zanemarjanje pomena okolja in podobno), ni nobena popolna in samozadostna razlaga osnov konkurenčne prednosti podjetja, ampak je njihov odnos predvsem komplementaren. Ne glede na številne podobnosti med hipotezami (nekatero možne osnove konkurenčne prednosti so hkrati predmet obravnave več hipotez<sup>26</sup>) pa še bolj izstopajo razlike med njimi (v načinu doseganja konkurenčne prednosti, v pogledu na analize in v različni širini hipotez), kar pomeni, da obstajajo vsaj štiri vsebinsko različne razlage osnov konkurenčne prednosti podjetja.

2.) *Stemberger* (2001) meni, da zaradi razvoja informacijskih in komunikacijskih tehnologij (doba interneta), težnji po globalni prisotnosti ter večanju pomena intelektualnega in socialnega kapitala prihodnost pripada organizacijam, ki bodo privabile, uspešno motivirale in zadržale najkakovostnejše ljudi (spodbudno okolje) ter zgradile takšno organizacijsko kulturo, ki bo spodbujala nenehno učenje, podjetništvo in inovativnost, hkrati pa se bo sposobna prilagajati spremembam okolja. Gradniki »nove ekonomije« so ideje in informacije, organizacije so večinoma projektnega značaja, sestavljene kot mrežne organizacije ločenih, specializiranih, avtonomnih organizacijskih enot, ki so medsebojno odvisne. Prilagojena tehnološka in organizacijska platforma, odzivnost, prilagodljivost, hitrost izvajanja ter učinkovitost so konkurenčne prednosti novodobnih organizacij. Predvsem znanje zbiranja podatkov, preiskovanja in predstavitve transparentnih podatkov ter pretvarjanje teh v informacije so potrebni pogoji za doseganje konkurenčnosti

---

<sup>25</sup> Menedžment znanja je tisti del celotnega procesa menedžmenta, ki skrbi za sistematično pridobivanje, ohranjanje, ustvarjanje, razvijanje in izkoriščanje znanja v podjetju ter poskuša čim večji del človeškega kapitala podjetja spremeniti v njegov strukturni kapital.

<sup>26</sup> Znanje se pojavlja v vseh štirih hipotezah, *povezave podjetja z okoljem* so v prvih treh hipotezah, *lokacija*, *sinergični učinki* in *povezave znotraj podjetja* so v prvih dveh hipotezah, *organizacijska kultura* in *sloves* se pojavljata v drugi in tretji hipotezi, *učenje* in *izkušnje* pa v prvi in tretji hipotezi.

organizacije. Poleg tega pa so viri konkurenčnih prednosti tudi sposobnost pravih odločanj na osnovi takšnih podatkov, znanje, volja (prava organizacijska kultura), vedenje (jasna vizija in strategija podjetja) in potrebni viri za izvajanje odločitev (informacijska tehnologija, zaposleni, delovna in finančna sredstva). Zaradi nekaterih sprememb (zmanjšanje transakcijskih stroškov, naraščajoča konkurenčnost med poslovnimi modeli, povečan obseg informacij) so potrebne spremembe v načrtovanju strategije, ki bo postala informacijsko vedno bolj intenzivna in prepletena struktura ljudi, strojne in programske opreme ter informacijskih virov.

3.) *Rusjan* (2000) opredeli kot temeljni cilj podjetja donosnost, ki je posledica konkurenčne prednosti in kot taka namen dolgoročnega in kratkoročnega načrtovanja poslovanja. Glavni poudarek strateškega odločanja je v zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja, ki zato pomeni strateški cilj podjetja. Konkurenčna prednost podjetja omogoča njegovo uspešnost in s tem ustrezno prodajno vrednost v prihodnosti. Da bi bilo podjetje uspešno, mora razviti konkurenčno prednost oziroma generično poslovno strategijo, ki pomeni opredelitev poti za doseganje konkurenčnih prednosti. Imeti konkurenčno prednost pomeni, biti sposoben prekositi konkurente v primarnem cilju podjetja – dobičkonosnosti. Vendar se konkurenčne prednosti ne kažejo vselej kot večji dobički podjetja, ampak so lahko namenjene večanju tržnega deleža, nagrajevanju zaposlenih in podobno. Za nastanek razlik v dobičkonosnosti konkurenčnih podjetij se mora praviloma zgoditi neka sprememba. Vir takšne spremembe je lahko znotraj ali zunaj podjetja (Širec, 1999):

- Konkurenčne prednosti, ki nastanejo kot posledica odzivnosti podjetja na zunanje spremembe, so zelo odvisne od odzivne sposobnosti podjetja, še posebno v današnjem spremenljivem tržnem okolju. Ustvarjanje konkurenčne prednosti z odzivnostjo na spremembe iz okolja zahteva ključen proizvodni vir, to so informacije (potrebne za identificiranje in napovedovanje zunanjih sprememb) in ključno sposobnost, to je fleksibilnost odzivanja.
- Notranje spremembe, ki ustvarjajo priložnosti za nastanek konkurenčnih prednosti, so plod inovacij, ki zahtevajo več domišljije, intuicije in kreativnosti.

Nobena od teorij in hipotez ne omenja neposredno socialnega kapitala kot konkurenčno prednost podjetja, vendar zajemajo nekatere teme, kot so povezave v podjetju, povezave med podjetji, povezave z okoljem, sodelovanje in prenos znanja, ki so močno povezane s socialnim kapitalom. Moj namen v naslednjem poglavju je neposredno poudariti pomen socialnega kapitala kot konkurenčno prednost organizacije. S tem namenom sem že opredelila socialni kapital na organizacijski, medorganizacijski in institucionalni ravni. Poleg strukturno–vsebinskega vidika je za opredelitev socialnega kapitala v povezavi s podjetniško organizacijo pomemben tudi poslovno–ekonomski vidik, saj socialni kapital postaja eden ključnih dejavnikov uspeha podjetja, ker ustvarja večje prihodnje donose, večjo tržno moč in povečuje konkurenčne prednosti podjetja na trgu. Socialni kapital pomeni konkurenčno prednost organizacij prek vpliva na različne dejavnike. Vpliva na ustvarjanje in prenos znanja, razvoj podjetništva, zaupanje, sodelovanje med ljudmi, investicije, zaposlovanje in inovacije. Vpliv socialnega kapitala na omenjene dejavnike bom predstavila v nadaljevanje diplomske naloge.

### 3.2 SOCIALNI KAPITAL IN ZNANJE

Da bi pokazala vpliv socialnega kapitala na prenos znanja, moram najprej opredeliti pojma znanje in učenje. Znanje je skupek dejstev, resnic in podatkov, ki si jih pridobimo z učenjem in si jih vtisnemo v spomin, kar omogoča obvladovanje različnih nalog (Filipović et al., 2001, str. 155). Ustvarja se z dvema procesoma: s kombinacijo elementov (podatkov, informacij, izkušenj) in izmenjavo (timsko delo, prenos znanja). Učenje je proces, kjer ljudje skozi medsebojne relacije (socialni kapital) v različnih okoljih pridobivajo znanje in informacije. Učenje pospešuje spremembe in razvoj (Nahapiet, Ghoshal, 2000, str. 123–124, 128).

#### a) Organizacijska raven

Podjetniško organizacijo lahko razumemo kot socialno združenje, specializirano v učinkovitem ustvarjanju in prenosu znanja, kar ji prinaša konkurenčno prednost. Vedno večji pomen dobivajo podjetja, ki temeljijo na učenju oziroma znanju in ki lahko obstoječe znanje uporabijo v različnih situacijah. Socialni kapital povečuje sposobnost organizacije, da ustvarja in izkorišča svoje znanje. Poznamo štiri različne oblike znanja v organizaciji:

- vidno (eksplicitno) znanje/tiho znanje,
- individualno znanje/družbeno znanje.

Tabela 3: Matrika različnih oblik znanja:

	<b>Vidno (eksplicitno) znanje</b>	<b>Tiho znanje</b>
<b>Individualno znanje</b>	<i>Individualno vidno znanje – »zavestno znanje« (memorirana/shranjena dejstva, koncepti, itd.)</i>	<i>Individualno tiho znanje – »podzavestno mehansko znanje« (teoretično in praktično znanje ter sposobnosti)</i>
<b>Družbeno znanje</b>	<i>Družbeno vidno znanje – »objektivno znanje« (celotno znanje nekega področja, skupnosti)</i>	<i>Družbeno tiho znanje – »kolektivno znanje« (znanje, dosegljivo z vzajemnim delovanjem)</i>

Vir: Nahapiet, Ghoshal, 2000, str. 126–127.

Individualno znanje ima v organizaciji velik pomen predvsem v primerih, ko je pomembna konkretna izvedba posameznikov, na primer pri ročnih spretnostih. Družbeno znanje je najvarnejša oblika organizacijskega znanja, predvsem kolektivno znanje je za podjetje strateško najpomembnejše. Vidno, eksplicitno znanje (knjige, članki in drugo) je relativno lahko pridobiti, kodirati in je prenosljivo, kar omogoča današnja tehnologija. Tiho znanje obstaja v obliki sposobnosti in izkušenj posameznikov oziroma skupnosti in je značilno za delo izkušenih timov. Vloga socialnega kapitala je pomembna predvsem pri izmenjavi tihega znanja, kjer je potreben

neposreden stik med nosilcema. Prenos znanja (vidnega in tihega) je odvisen od relacij v organizaciji (Lesser, 2000, str. 9–10).

Elementi socialnega kapitala, ki prispevajo k večji kakovosti učenja in ustvarjanju znanja na organizacijski ravni, so (Kilpatrik, Bell, Falk, 1998):

- mreže (podpora članom podjetij pri izvajanju sprememb);
- prevzem obveznosti (zaupanje kot del procesa prevzemanja obveznosti in indikator o nastajanju socialnega kapitala);
- skupne vrednote (struktura in postopki sestankov, način sprejemanja odločitev, skupni cilji);
- prenos tihega znanja.

Indikatorji nastajanja socialnega kapitala so:

- skupen jezik v podjetju in identificiranje s skupnostjo;
- skupne izkušnje (pomoč pri razvijanju posameznikove sposobnosti učenja, poslovne spretnosti in strategije za učinkovito skupinsko delo);
- samostojen razvoj (razvijanje samozavesti, samorazumevanja in skrbi za druge, sposobnosti sprejemanja kritik, iskanja rešitev in obvladanja različnih oziroma novih vlog);
- zaupanje v podjetju, ki omogoča združitev moči in učinkovito timsko delo, pospešuje prevzem obveznosti, kar vpliva na večji socialni kapital in boljši rezultat prenosa znanja in učenja.

Tako socialni kapital odločilno vpliva na učenje in razumevanje samega znanja, kar povečuje konkurenčno prednost podjetja. Ključni element organizacijske konkurenčne prednosti je sposobnost podjetja za ustvarjanje in prenos znanja.

#### **b) Medorganizacijska raven**

Socialni kapital pospešuje procese učenja tudi prek vzajemnega delovanja, saj kakovost teh odnosov vpliva na kakovost pridobljenega znanja. Medorganizacijsko učenje pomaga podjetjem pri vpeljevanju uspešnih sprememb, saj podjetja s pridobljenimi informacijami sprejemajo boljše odločitve in se zavedajo novih priložnosti. Organizacije, ki se prilagajajo in spreminjajo kot rezultat vzajemnega učenja, so »učee se« organizacije, pri čemer gre lahko za medorganizacijsko ali znotrajorganizacijsko učenje. Medorganizacijsko učenje je pomembno predvsem za manjša podjetja, kjer so priložnosti za znotrajorganizacijsko učenje zaradi majhnega števila zaposlenih lahko omejene, zato so pritiski za dovezetnost, fleksibilnost in prilagodljivost še večji. Rezultat učinkovitega medorganizacijskega učenja so spremembe struktur ali strategij organizacije ter povečanje konkurenčnosti in učinkovitosti. Pri uvajanju uspešnih sprememb je nujno potrebna podpora, ki jo daje socialni kapital.

#### **c) Institucionalna raven**

Pri prenosu znanja in učenju je pomemben tudi socialni kapital na institucionalni ravni, saj prinaša koristi na štirih področjih (Kilpatrik, Bell, Falk, 1998):



- *Družbeno–socialne koristi*: Rezultat učenja so spremembe vrednot in sposobnosti posameznikov (samozaupanje), skupin in timov, spremembe na ravni podjetij (boljši prenos znanja v skupnosti) ter nastanek civilne oziroma učeče se družbe.
- *Družbeno–ekonomske koristi*: Z mehanizmi učenja so družbeno–ekonomski rezultati boljši predvsem zaradi učinkovitejše izrabe inputov in povečanja dobičkonosnosti.
- *Družbeno–tehnološke koristi*: Nova tehnologija omogoča nove oblike dela in učenja (na primer delo na razdaljo, timsko delo, računalniška komunikacija), kar povečuje učinkovitost delovanja vseh institucij na družbeni ravni.
- *Družbeno–kulturne koristi*: Socialna in kulturna raznolikost je indikator produktivne in učeče se družbe.

Socialni kapital na institucionalni ravni, ki spodbuja prenos znanja, obsega sodelovanje organizacij, univerz in države s ciljem večje učinkovitosti omenjenih partnerjev. Država lahko veliko prispeva k ustvarjanju in prenosu znanja s financiranjem oziroma spodbujanjem (dodatnega) izobraževanja, raziskovalnih projektov in drugega. Skupnosti in institucije, ki se želijo učiti in pri tem ustvarjati socialni kapital, morajo razvijati skupen jezik in izkušnje, osebni razvoj, zaupanje v državo in identifikacijo z njenimi cilji, to pa bo spodbudilo razvoj mrež, skupnih vrednot in prevzemanje obveznosti, torej socialni kapital na institucionalni ravni. Socialni kapital ima pomembno vlogo pri vplivanju na spremembe in pri vzdrževanju okolja, ki je pripravljeno na prilagajanje in spreminjanje.

Ugotovila sem, da socialni kapital povečuje učinkovitost dejanj, spodbuja kreativnost in inovacije ter pospešuje razvoj novih oblik povezovanj na organizacijski, medorganizacijski in institucionalni ravni, kar odločilno vpliva na prenos znanja in učinkovitost poslovanja. Pri pridobivanju znanja, prenosu znanja in učenju gre za dinamičen proces, kjer člani skupnosti nenehno povečujejo svoje zmožnosti ustvarjanja pozitivnih rezultatov. Socialni kapital skozi vpliv na kopičenje in izmenjavo znanja ter učenje pospešuje sposobnost in pripravljenost izvajanja uspešnih sprememb, s tem pa se tudi sam ustvarja. Socialni kapital torej pomembno vpliva na ustvarjanje in prenos znanja v organizaciji, med organizacijami in v družbi, kar ustvarja konkurenčno prednost.

### 3.3 SOCIALNI KAPITAL IN PODJETNIŠTVO

Namen tega poglavja je prikazati pomen socialnega kapitala za podjetništvo. Podjetništvo je proces, s katerim podjetja prepoznajo priložnosti in organizirajo transakcije med produkcijskimi faktorji in trgov na način, ki ustvarja dodatno vrednost (Chung, Gibbons, 1997). Pomeni ustvarjanje novih ali izboljševanje obstoječih dejavnosti v okviru organizacij, ki delujejo v ekonomski sferi. Podjetništvo je socialna dejavnost, kjer so viri za ustanavljanje novih organizacij pridobljeni skozi kombinacijo odnosov v strukturi skupnosti (Freeman, 1999). Povečuje trgovino, omogoča učinkovitejšo uporabo virov, pospešuje ustvarjanje, širjenje in uporabo inovativnih idej, vpliva na število, rast oziroma razvoj novih podjetij in s tem zaposlitvenih možnosti.

### **a) Organizacijska raven**

Socialni kapital na organizacijski ravni (Lesser, 2000, str. 23–24) pomembno vpliva na podjetništvo prek:

- zaupanja, obveznosti in pričakovanj, ki zmanjšujejo negotovost v organizaciji in pospešujejo pridobivanje novega znanja;
- informacijskih tokov, ki povečujejo zmogljivosti podjetja za prenos in absorbiranje informacij;
- učinkovitih norm in sankcij, ki porazdeljujejo podjetniško tveganje.

Podjetniško obnašanje v organizaciji lahko učinkovito nastaja in se nadzira samo skozi primerno organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura<sup>27</sup> je socialna struktura, ki je zaradi dveh značilnosti pomembna za podjetništvo, 1.) kot celostna struktura, ki zagotavlja ideologijo ali vizijo, ki ji zaposleni sledijo, kajti vizija povečuje varnost zaposlenih in usmerja njihov trud, in 2.) kot sociološka struktura, ki omogoča nastanek socialnega kapitala, ki organizaciji zagotavlja konkurenčno prednost (Chung, Gibbons, 1997). Pomembni soudeleženci v tej strukturi so podjetja tveganega kapitala,<sup>28</sup> ki s socialnimi povezavami in nasveti omogočajo financiranje projektov in naložb ter hkrati pomagajo ustvarjati socialni kapital novih projektov (Freeman, 1999).

Podjetniki so osebe, za katere je značilna visoka raven socialnega kapitala, saj se morajo znati odzivati na spremembe in obenem imeti sposobnosti motiviranja oziroma spodbujanja sodelovanja med ljudmi prek skupne vizije. Socialni kapital na organizacijski ravni se kaže skozi strukturo odnosov med zaposlenimi, pri čemer pospešuje transakcije in je način za doseg ciljev. Podjetniki morajo stalno nadzorovati in vzdrževati socialni kapital na organizacijski ravni, če želijo doseči večjo učinkovitost. Poleg tega morajo zgraditi lastno »ideologijo«, ki spodbuja inovacije, eksperimentiranje in podjetnost. Sam obstoj socialnega kapitala ni dovolj, ampak je treba njegovo produktivno uporabo usmeriti v razvijanje poslov. Pri tem je pomembno, da se merila za presojanje odločitev razlikujejo od meril za presojanje rezultatov, saj je mogoče, da se dobre odločitve končajo s slabim izidom in obratno.

### **b) Medorganizacijska raven**

Na medorganizacijski ravni ločimo dve obliki socialnega kapitala in z njima povezani podjetniški strategiji, ki pomenita različne poti, po katerih imajo podjetniki dostop do virov v strukturi socialnih relacij (Baker, Obstfeld, 1999):

- strukturne luknje in strategija nepovezanosti,<sup>29</sup> ki poudarja izkoriščanje strukturnih lukenj med nepovezanimi podjetniki;

---

<sup>27</sup> Organizacijska kultura oziroma kultura podjetja so vrednote, norme, vzorci vedenja, simboli in izkušnje, ki označujejo posebnosti podjetja in povezujejo zaposlene; v situacijah, ki jih formalna pravila ne obravnavajo, je zaposlenim na nezavedni ravni v pomoč za orientacijo njihovih ravnanj (Filipović et al., 2001, str. 162).

<sup>28</sup> Venture capital – tvegani/rizični kapital; finančna sredstva, ki so na voljo za novoustanovljeno podjetje ali projekt, povezan(o), z nadpovprečno velikim poslovnim tveganjem (Filipović, 2001, str. 37, 44).

<sup>29</sup> Strategija nepovezanosti je običajno v organizacijah in trgih z redkimi, nepovezanimi in raznolikimi mrežami, kjer veljajo konkurenčna pravila izmenjave, oportunitizem in usmerjenost na posameznika.

- socialna vezljivost in strategija povezanosti,<sup>30</sup> ki poudarja ustvarjanje vrednosti s povezovanjem nepovezanih podjetnikov.

Podjetniška socialna infrastruktura («Entrepreneurial Social Infrastructure» – ESI) povezuje uspeh ekonomskih razvojnih projektov z učinkovito uporabo fizičnega in človeškega kapitala na medorganizacijski ravni. Podjetniška socialna infrastruktura je zgrajena na podlagi socialnega kapitala (potreben pogoj) in poudarja horizontalne relacije med podjetji ter raznolikost in heterogenost povezav. Omogoča skupna dejanja, rast, spremembe in temelji na treh osnovnih komponentah (Flora et al., 1996):

- upravičenost do izbire oziroma raznolikosti (izražanje in sprejemanje različnih mnenj);
- sprostitev različnih virov (prispevana sredstva, čas in energija, pripravljenost za investiranje, razvoj mehanizmov za pretok in optimalno uporabo virov);
- razvoj raznolikih prepustnih omrežij, kajti fleksibilna omrežja omogočajo razvoj zaupanja, večjo učinkovitost, zmanjšanje stroškov in razširitev mej delovanja.

### c) Institucionalna raven

Socialni kapital na institucionalni ravni je pomemben pogoj za razvoj podjetniškega duha oziroma ima velik vpliv na količino in kakovost podjetniškega duha, ki obstaja v neki družbi. Podjetniški duh je širši pojem kot podjetništvo, saj združuje sestavine širšega socialnega in kulturnega okolja. Sestavni deli podjetniškega duha so (Adam et al., 2001, str. 122–131):

- Ustvarjanje novih in propadanje manj uspešnih podjetij:

Pomemben element te komponente je vrednostni naboj okolja, v katerem poteka podjetniška dejavnost; to so kulturne značilnosti oziroma vrednote, na primer volja do sprejemanja tveganja, inovativnost, podjetniška etika, identifikacija s podjetjem in podobno.

- Uvajanje sprememb in učinkovita izraba resursov:

Spremembe so lahko kvalitativne (vpeljevanje sprememb v strukturo in procese) ali kvantitativne (rast podjetja prek doseženih meril). Povezovanje podjetij omogoča mobilizacijo virov in generiranje idej, podjetja pa lahko aplicirajo oba tipa sprememb, ki sta med seboj povezana.

- Kakovost podjetniškega sektorja (podporno okolje institucij za financiranje ekonomske dejavnosti, učinkovitost države, transparentnost političnih in sodnih institucij):

Vlada lahko spodbuja podjetništvo na različne načine: premik s sektorskega na geografski pristop, zmanjšanje davkov in omejitev, nove oblike javno–zasebnih partnerstev, poslovni inkubatorji (pomoč in spodbuda podjetjem v začetni fazi), podpiranje podjetniške kulture v družbi in drugo, kar vse vpliva na konkurenčni položaj podjetniške organizacije (Arzeni, 1998).

Zgornja teoretična analiza kaže, da je razumevanje socialnega kapitala z vidika podjetništva pomembno, saj nam omogoča boljše razumevanje konkurenčnih prednosti podjetja. Najpomembnejša ekonomska posledica posedovanja socialnega kapitala so komponente, ki rešujejo

---

<sup>30</sup> Strategija povezanosti je običajno v organizacijah in trgih z gostimi, povezanimi in neraznolikimi mrežami, kjer veljajo pravila sodelovanja pri izmenjavi, norme vzajemnosti in kolektivna usmerjenost.

probleme koordinacije, sinergije in kooperacije, te pa so ključne zlasti v podjetništvu. Izrabljanje potencialov socialnega kapitala je reproduktivno, kar pomeni, da uporaba in razumevanje socialnega kapitala zagotavlja njegovo nadaljnjo širitev in krepitev. Organizacijska kultura, ki omogoča nastanek socialnega kapitala, ter podjetniška socialna infrastruktura in podjetniški duh, ki sta zgrajena na podlagi socialnega kapitala, so primerni mehanizmi za spodbujanje podjetništva, saj razvoj kulture, infrastrukture in okolja, ki temelji na kakovostnih človeških virih, heterogenosti relacij in širši podpori institucij, organizaciji omogoča trajno konkurenčno prednost.

### 3.4 SOCIALNI KAPITAL IN ZAUPANJE

Različni avtorji različno opredelijo zaupanje, vsi pa ga povezujejo s socialnim kapitalom. Zaupanje je vrsta pričakovanja, ki zmanjšuje strah, da se bo nasprotna oseba vedla oportunistično, oziroma povečuje ranljivost osebe, ki ne nadzoruje ravnanja nasprotne strani. Navezuje se na zanesljivost in poštenost in je neke vrste nadzor ter spodbuda ekonomskim dejavnostim (Bradach, Eccles, 1991). Zaupanje je hkrati vir, oblika in učinek socialnega kapitala. Zaupanje spodbuja sodelovanje in fleksibilnost, zmanjšuje transakcijske stroške ter povečuje produktivnost. Med socialnim kapitalom in zaupanjem obstaja močna krožna povezava.

#### a) Organizacijska raven

Ena dimenzija zaupanja je medosebno zaupanje med zaposlenimi v organizaciji, ki pomeni, da zaupamo osebi, da izvrši svoj del posla po dogovoru. Večanje zaupanja na medosebni ravni poteka na podlagi stikov med sodelavci v formalnih in neformalnih združenjih. Z zaupanjem se povečuje fleksibilnost in odprtost podjetij, kar vpliva na podjetniški uspeh. Medsebojno zaupanje je osnova za gradnjo družbene strukture in tako povezuje organizacijsko in institucionalno raven. V strukturi organizacije postajajo torej vse pomembnejša razmerja med zaposlenimi, in sicer medsebojna povezanost na podlagi zaupanja. Nekateri (Marshall, 2000, str. 17) govorijo o novi obliki organizacijske strukture, ki temelji na podlagi odnosov (»relationship-based corporation«), ki je edina pot za doseg dolgoročne konkurenčnosti in pozitivnih rezultatov v prihodnosti.

#### b) Medorganizacijska raven

Glavna posledica visoke stopnje zaupanja v ekonomiji je naraščajoča pomembnost neformalnih vezi. Podjetniki dajo veliko poudarka na neformalne vezi, kjer razvijajo zaupne odnose s svojimi partnerji. V družbi obstajajo norme, ki na dolgi rok omogočajo hitrejše dogovarjanje in sklepanje takšnih poslov. Ljudje se zanesejo drug na drugega, kar spodbuja medsebojno trgovanje in sodelovanje. Podjetja pogosto rajši namesto formalnih pogodb sklepajo neformalne sporazume, ki temeljijo na zaupanju, iz naslednjih razlogov: 1.) zaradi recipročnosti in tveganosti poslov trg uveljavlja mehanizme, ki spodbujajo spoštovanje vseh oblik dogovorov, 2.) podjetja morajo skrbeti za svoj ugled in prihodnje odnose s poslovnimi partnerji, 3.) podjetja medsebojno sodelujejo dalj časa (skupni projekti) in razvijejo vzajemne odnose. Zaupanje med poslovnimi partnerji omogoča ekonomske transakcije, zmanjšuje transakcijske stroške, povečuje podjetniško kulturo in zavedanje

o medsebojni odvisnosti na trgu (vzajemnost). To pomeni, da visoka stopnja socialnega kapitala vpliva na visoko stopnjo zaupanja med podjetniki, saj sodelovanje oziroma socialni kapital ustvarja zaupanje, ki dodatno olajšuje in spodbuja sodelovanje, kar omogoča dobre rezultate in hitrejšo rast podjetij, to pa neposredno vpliva na gospodarski razvoj (Bohar, 2002, str. 25–34).

Odnosi med večjimi proizvajalci in trgovci na drobno temeljijo na zaupanju, ki prinaša koristi. Ker gre običajno za neuravnoteženo razmerje moči, mora biti predvsem odnos močnejšega partnerja do šibkejšega enakopraven, nepristranski, zaupen in spoštljiv. Čeprav je medorganizacijsko zaupanje drago, nezaupanje stane več, kajti negotovost in spremenljive zahteve trga ovirajo kakovostni razvoj, investicije in konkurenčnost v tistih podjetjih, ki nimajo dolgoročnih vzajemnih in zaupnih odnosov s poslovnimi partnerji.

### **c) Institucionalna raven**

Tretja dimenzija zaupanja je zaupanje v širši družbeni sistem. Ekonomske transakcije potekajo, ker posamezniki verjamejo, da bodo izvršene pravilno, torej zaupajo v obstoječi ekonomski, pravni in socialni sistem. Za trden, stabilen in transparenten sistem, v katerem institucije dobro delujejo, skrbi predvsem država, ki lahko poveča raven zaupanja. Delovali naj bi tudi mehanizmi, ki kaznujejo možne zlorabe zaupanja (na primer sodišča). Problem je lahko korupcija, ki zmanjšuje zaupanje v institucije. V večjih skupnosti sta za vzpostavitev zaupanja potrebna dva vira: norme vzajemnosti, ki usklajujejo solidarnost in sebičnost, ter družbene dolžnosti (horizontalne relacije, sodelovanje za doseganje skupnih koristi). Zaupanje na institucionalni ravni in socialna solidarnost spodbujata ekonomsko rast. Nasprotje zaupanja, to je nezaupanje, deluje kot neke vrste davek na ekonomsko dejavnost v smislu večjih potreb po formalnih pravilih in izvajanju teh pravil. Nizka raven zaupanja zahteva tudi več vertikalnega povezovanja in hierarhije. Nezaupanje med ljudmi povečuje dohodkovno neenakost, ki zmanjšuje zaupanje v sistem (Ogilvy, 1993).

Celotno ekonomsko življenje temelji na zaupanju, ki olajšuje transakcije, spodbuja kreativnost posameznikov in omogoča skupinsko dejavnost. V današnjem okolju, kjer postajajo determinante uspeha predvsem kulturne razlike, je socialni kapital vse pomembnejši. Samo družbe z visokim socialnim zaupanjem bodo sposobne ustanovljati velike fleksibilne poslovne organizacije, ki so potrebne za uspešno konkurenco v globalni ekonomiji. Različni deli sveta se razlikujejo glede na kulturne značilnosti in obstoječi socialni kapital, saj različna raven socialnega kapitala (zaupanja) omogoča različne oblike organizacij in s tem določa njihovo uspešnost (Fukuyama, 1995):

- Na Kitajskem, v Franciji, Italiji, Južni Koreji in Tajvanu je družina oziroma sorodstvo osnovna enota ekonomske organizacije, zaupanje je majhno, saj obstaja le med družinskimi člani. Zato imajo težave z ustanavljanjem velikih globalno konkurenčnih podjetij, ki jih mora spodbujati država. Prevladujejo majhna družinsko vodena podjetja, ki so sicer dinamična, a imajo tendenco

k propadanju po nekaj generacijah. Rešitev je razvoj podjetniške kulture, ki ohranja čim več tradicije, hkrati pa je pripravljena na spremembe.<sup>31</sup>

- Japonska, Nemčija in ZDA so družbe z visokim zaupanjem in socialnim kapitalom, kjer organizacije ne temeljijo na sorodstvu, ampak na učinkovitih delovnih odnosih in sodelovanju. Zanje je značilna korporacijska oblika organizacij (velike profesionalno vodene korporacije, na primer Siemens, Toyota, Ford, Motorola). Tudi Nizozemska, Norveška in Švica spadajo v to skupino, kjer zaupanje povečuje ekonomsko dejavnost, spodbudo za inovacije in akumulacijo kapitala.<sup>32</sup> Zaupanje zmanjšuje transakcijske stroške (na primer stroške pogajanj) in omogoča razvoj učinkovitih oblik ekonomske organizacije, ki zaradi pravil, pogodb, procesov in birokracije ne bi bile mogoče.

V tem poglavju sem ugotovila da je socialni kapital pomemben za ustvarjanje medosebnega in medorganizacijskega zaupanje ter zaupanja v širši družbeni sistem, kar vpliva na uspešnost in konkurenčnost podjetij in celotnega gospodarstva, hkrati pa zaupanje vpliva na nastajanje socialnega kapitala. Socialni kapital postane z vidika vpliva na zaupanje pomemben dejavnik učinkovitosti organizacij.

### 3.5 SOCIALNI KAPITAL IN SODELOVANJE

Namen tega poglavja je pokazati pomen socialnega kapitala za sodelovanje in s tem ustvarjanje konkurenčne prednosti organizacij. Ozka definicija sodelovanja se nanaša na skupine ljudi, ki delajo skupaj za dosego zunanjih nagrad. Širša definicija, ki vključuje tudi področje socialnih dejavnosti, opredeli sodelovanje kot skupno delovanje pri delu, v prostem času ali v socialnih odnosih, v zasledovanju skupnih ciljev, užitkov v skupnih dejavnostih ali zaradi vzdrževanja odnosov. Vezi med posamezniki so lahko šibke ali močne ne glede na heterogenost med njimi (Argyle, 1991).

#### a) Organizacijska raven

Sodelovanje v organizaciji prinaša predvsem prednosti, opozoriti pa velja tudi na možne slabosti oziroma nevarnosti sodelovanja:

*Prednosti:* Socialni kapital povečuje sodelovanje med zaposlenimi, kar se kaže v doseganju znanj, ki drugače ne bi bila dosegljiva, v povečani storilnosti in kakovosti ter v višji kompleksnosti usklajenih delovanj. Sodelovanje prinese tudi občutke naklonjenosti in veselja, zadovoljstvo z delom, socialno

---

<sup>31</sup> Pritiski globalizacije in konkurenca korporacijskega sektorja pospešujejo propad družinskih podjetij, vendar pomen družine in tradicije, zaposlitev in stabilnost v času kriz ter sodelovanje z večjimi korporacijami lahko pomenijo napredek predvsem za manj razvite države.

<sup>32</sup> V zadnjem času se v večini zahodnih družb pojavlja problem zmanjševanja socialnega kapitala oziroma njegovih virov, saj družine in socialne institucije razpadajo, v podjetjih pa so varnost, povišanje plač in napredovanje pomembnejši elementi kot zvestoba, zaupanje in sposobnosti (Donkin, Lewis, 1998). Poleg tega postaja zaupanje neosebno zaradi vse bolj institucionaliziranega socialnega sistema. Posledica je manjša potreba po vzajemnem delovanju in upadanje socialnega kapitala. To situacijo je mogoče izboljšati s pomočjo države, ki ustvarja ustrezne razmere – demokratična vlada in civilna družba sta dve sferi, ki krepita drug drugo (Lehning, 1997).

podporo in drugo. »Povezani« ljudje imajo več možnosti za zaposlitev oziroma napredovanje, dobivajo višjo plačo, so bolj spoštovani in učinkovitejši, poleg tega pa tudi živijo dlje, so bolj zdravi in srečnejši. Nekatere organizacije (predvsem manjša podjetja kreativnih profesionalcev) poskušajo delovati na načelu družine, saj zaposleni preživljajo v službi večino svojega časa, zato naj bi s sodelavci razvijali osebne, neformalne (včasih celo intimne) odnose, pogosto je druženje tudi zunaj službe, sodelovanje v prostovoljnih dejavnostih, delovno vzdušje je sproščeno, zvestoba zaposlenih je velika, ustvarjalnost je neomejena, vse to pa pozitivno vpliva na učinkovitost poslovanja.

*Slabosti:* Obstajajo nevarnosti glede prevelike količine socialnega kapitala, ki povzroča preveliko tekmovalnost pri nagrajevanju in napredovanju ter nevarnost izkoriščanja, saj je težko odkloniti usluge prijateljem, poleg tega tesni odnosi zaradi osebnostnih razlik in nesporazumov niso vedno mogoči (Baum, 1991). Menedžerji morajo prilagajati zgradbo svojih socialnih mrež spremenljivim zahtevam delovnega okolja. To pogosto zahteva ustvarjanje novih vezi, hkrati pa da manjši poudarek na nekatere stare povezave ali jih celo prekine. Močan socialni kapital lahko omejuje zmožnosti menedžerjev za nadzor nad sestavo omrežij in ogrozi njihovo prilagodljivost spreminjajočim se zahtevam okolja. Poleg tega socialni kapital lahko negativno vpliva na menedžerske rezultate, na primer na zaposlovanje, izbiro, urjenje, izvedbo, razvoj kariere, promet, zadovoljstvo z zaposlitvijo, vpliv, oblast in konflikte. Zato je pomembno, da se menedžerji zavedajo teh vplivov, se jim poskušajo izogniti oziroma jih omiliti (Gargiulo, Benassi, 1999).

Socialni kapital (medsebojni odnosi, vzajemnost) vpliva na sodelovanje na organizacijski ravni prek štirih povezanih konceptov:

1. priprava (začetni dogovori o nalogah, izvajalcih, virih, časovnih omejitvah in podobno),
2. odobritev (izpeljava in izvedba dogovorov),
3. proces izvedbe in obdelave (reševanje morebitnih težav, spremembe dogovorov),
4. položaj (pogajalska moč vpletenih – dogovori o odgovornostih, dolžnostih, odločanju).

Sodelovanje in usklajevanje v podjetju naj bi potekalo v okviru teh faz in tako olajšalo opravljanje dela (Corbin, Strauss, 1993). Tudi sodelovanje med zaposlenimi in menedžmentom prinaša obojestranske koristi, saj povečuje zaupanje in komunikacijo, delavcem omogoča sodelovanje pri odločitvah podjetja in zaščito lastnih pravic.

## **b) Medorganizacijska raven**

Tehnološki napredek, povečana globalna konkurenca in zahteve kupcev silijo podjetja v izboljšavo kakovosti proizvodov in v inovacije. Zato so podjetja prisiljena v oblikovanje tehnoloških partnerstev, ki jim omogočajo delitev razvojnih stroškov in zmanjšanje časa za dostop na trg. Partnerski odnosi so lahko v obliki strateških povezav za R&R, partnerstva ponudnik–porabnik, sodelovanje z institucijami znanja in podobno. Obstajata dve teoretični razlagi za sodelovanje organizacij v netržnih odnosih: analiza transakcijskih stroškov in teorija odvisnosti od virov. Uspešne strateške povezave med organizacijami so odvisne od vzpostavljanja in vzdrževanja odnosov med partnerji, ki temeljijo na obojestranskem zaupanju (Knoke, 1999). Socialni kapital na medorganizacijski ravni spodbuja sodelovanje podjetij, saj omogoča lažji dostop do informacij,

tehničnega znanja in finančne podpore. Sodelovanje povečuje konkurenčnost, zaupanje in ugled pa zagotavljata vzajemne odnose. Istočasno pa lahko ti medorganizacijski odnosi vodijo do socialne zavezanosti oziroma obveznosti (manjše možnosti povezav s podjetji zunaj mreže, nevarnost razlitja informacij, visoki stroški usklajevanja mrežnih odnosov, oportunistem, izguba avtonomije in svobode odločanja). Poleg tega medorganizacijski menedžment deluje na podlagi zaupanja, ne pa formalnih dogovorov. Vendar raziskave kažejo, da so organizacije pripravljene sodelovati, če je kompromis obojestranski in enakovreden, če jim zagotavlja večjo varnost in možnosti, če lahko z določenimi strategijami omejijo nekatera tveganja sodelovanja (Omta, Rossum, 1999).

Odnosi s prestižnimi podjetji so dragoceni, ker prenašajo status na podružnice, te pa jim v zameno omogočajo dostop do virov. Visoko prestižna podjetja ustanavljajo licenčne povezave, v katerih imajo pravico proizvajati in prodajati zakonsko zaščiteno tehnologijo konkurenčnih organizacij. Če postanejo medorganizacijski odnosi sestavni del korporacijskega socialnega kapitala, se jim bo konkurenčnost močno povečala (Stuart, 1999). Pomembni indikatorji intelektualne lastnine v organizaciji so patenti, ki so hkrati tudi signal drugim podjetjem za koristno medorganizacijsko sodelovanje (na primer biotehnoška industrija). Patenti so oblika vidnega intelektualnega kapitala, ki povečuje socialni kapital podjetja v smislu možnosti sodelovanja, to pa vodi v nove priložnosti za uresničevanje idej (Smith-Doerr et al., 1999). V zadnjem času narašča trend mrežnih organizacij, predvsem na področju visoke tehnologije oziroma v podjetjih, ki temeljijo na znanju. Organizacije v mreži socialnih storitev s pomočjo socialnega kapitala delujejo vzajemno z namenom zagotoviti čim več storitev svojim strankam (Doreian, 1999).

### **c) Institucionalna raven**

Medorganizacijska in institucionalna raven sta v primeru sodelovanja lahko povezani in prepleteni, saj podjetja pogosto sodelujejo z državnimi institucijami oziroma so prisiljena pri medsebojnem sodelovanju upoštevati družbena formalna (predpisi, zakoni) in neformalna pravila (norme, vrednote).

Lokalna socialna struktura<sup>33</sup> oziroma socialni kapital na institucionalni ravni lahko vpliva na družbeno-ekonomske odločitve in rezultate prek treh mehanizmov (Shiff, 1992):

- **Izmenjava informacij:** Medsebojni vpliv posameznikov v lokalnih organizacijah in institucijah ter upoštevanje norm omogočata izmenjavo informacij.
- **Transakcijski stroški:** Medsebojno delovanje posameznikov omogoča vzpostavitev pričakovanega vedenja, zaupanja in možnih sankcij, kar zmanjšuje verjetnost oportunističnega, znižuje transakcijske stroške in povečuje učinkovitost države in trga.
- **Odpravljanje dilem skupnega delovanja:** Pogosti medsebojni odnosi v socialnih okoljih vodijo do razvoja institucij, ki spodbujajo sodelovanje v skupnosti za vsestranske koristi in omejujejo zastojkarstvo.

---

<sup>33</sup> Socialna struktura so formalne in neformalne institucije oziroma skupek omejitev, ki vpliva na odnose med posamezniki ali skupinami.



Tretja oseba (vladna ali tržna organizacija, mestna občina) lahko pomaga v razvoju socialnega kapitala, če ponudi svoje sposobnosti in igra eno ali več možnih vlog: nadzor sklepanja sporazumov, presojanje bonitete partnerjev, filter pred razlitjem informacij, posredovanje v zgraditvi zaupanja, povezava med obstoječimi relacijami in zunanjimi viri inovacij. Z vidika transakcijskih stroškov je vključitev tretje stranke v odnose koristna, saj omogoča prihranek, ker niso potrebni dragi nadzorni mehanizmi, poleg tega pa se povečuje inovativnost, fleksibilnost in učinkovitost organizacij ter institucij (Nooteboom, 1999).

Zaključim lahko z ugotovitvijo, da je socialni kapital na organizacijski, medorganizacijski in institucionalni ravni izrednega pomena za sodelovanje in s tem ustvarjanje konkurenčne prednosti, hkrati pa pozitivni učinki sodelovanja vplivajo na povečevanje socialnega kapitala. Zavedati pa se je treba dejstva, da imajo socialne vezi včasih lahko škodljive posledice za sodelovanje oziroma učinkovitost podjetja.

### 3.6 SOCIALNI KAPITAL IN INVESTICIJE

Pokazati želim pomen socialnega kapitala za investicije, ki so pomembne, saj povečujejo konkurenčno prednost podjetij. Investicija oziroma naložba v najširšem smislu je uporaba materialnih, nematerialnih in denarnih sredstev za povečanje ali ustvarjanje novega premoženja (Filipović et al., 2001, str. 24).

#### **a) Organizacijska raven**

Podjetja vse bolj povezujejo tradicionalno poslovanje, ki temelji na finančnih učinkih, s socialno organizacijo, ki poudarja bolj človeške cilje (izboljšanje delovnega okolja, povečevanje delovnih mest, zaščita okolja in drugo). Zato narašča tako imenovano socialno investiranje, ki prinaša pozitivne finančne in socialne rezultate, saj ugodni socialni vplivi nadomestijo nižje začetne finančne donose. Neposredno investiranje v socialni kapital pomeni podpiranje obstoječih in nastajajočih organizacij. Podjetjem se splača investirati v kakovostne in zanesljive kadre, saj naložba v znanje in lojalnost zaposlenih ter dolgoročno stabilnost prinaša podjetju konkurenčne prednosti. Tudi investicije v sodobno informacijsko tehnologijo pomenijo za podjetje prednost, saj je dostop do informacij ključnega pomena za izgradnjo socialnega kapitala in uspešno delovanje podjetja. Načrtna izgradnja dobrih odnosov s kupci preko oglaševanja, dodatnih aktivnosti in ugodnosti in podobno se prav tako lahko bogato obrestuje.

## **b) Medorganizacijska in institucionalna raven**

Visoka raven socialnega kapitala na medorganizacijski in institucionalni ravni povečuje investicije v razvojne in okoljske projekte, ki vključujejo izdatke fizičnega, človeškega in socialnega kapitala in katerih cilj je povečanje blaginje. Z vidika analize stroškov in koristi je treba pri vpeljevanju in načrtovanju projektov morebitne investicije v socialni kapital primerjati z morebitnimi investicijami v fizični in človeški kapital. Če investicija v socialni kapital ne zadošča merilom za izpeljavo, je treba oceniti morebitne učinke socialnega kapitala na predlagani projekt. Ker je socialni kapital lahko substitut ali komplement drugim vložkom, je neformalno ali formalno ocenitev treba izvesti v prvi fazi projekta (Isham, 2000). Večji kot je socialni kapital med podjetji oziroma institucijami, več sredstev se lahko namenja za investiranje, kar prinaša koristi na različnih področjih.

Vedno več je tudi neprofitnih (izobraževalnih, kulturnih, zdravstvenih) organizacij, ki preko dela v neformalnih skupinah in procesih podpirajo sodelovanje državljanov v skupnosti in pospešujejo uresničevanje inovacij. Večji socialni kapital spodbuja investicije v neprofitne organizacije, kar krepi sodelovanje podjetij in lokalnih vlad v skupnem odločanju in reševanju težav. Investicije na institucionalni ravni so odvisne od strategij za povečevanje socialnega kapitala, kot so podpiranje človekoljubja, subvencij in talentov, strateške pobude, nevtralna usmerjenost, spodbujanje različnosti, javna politika (Merchant, 1998).

Investiranje v izobraževanje zaposlenih, v razvoj informacijske tehnologije, v dobre odnose in drugo prinaša podjetjem dolgoročne koristi, saj povečuje socialni kapital, ki spet spodbuja investicije. Investicije v socialni kapital, znanost in tehnologijo omogočajo razvoj, širitev in uporabo inovacij. Za pospeševanje socialnega kapitala v organizacijah je treba investirati v zgraditev zunanjega (»bridging«) socialnega kapitala posameznikov, enot, podjetij in institucij ter notranjega (»bonding«) socialnega kapitala v enotah, podjetjih in partnerstvih. S socialnim kapitalom na različnih ravneh lahko podjetja povečajo investicije in tako ustvarijo konkurenčne prednosti.

## **3.7 SOCIALNI KAPITAL IN ZAPOSLOVANJE**

V nadaljevanju želim pokazati vpliv socialnega kapitala na zaposlovanje na organizacijski, medorganizacijski in institucionalni ravni. Na eni strani gre za iskanje optimalne zaposlitve za delavce (čim večje ugodnosti), na drugi strani pa za težnjo podjetij po kakovostni in poceni delovni sili. Podjetja se morajo zavedati prednosti, ki jih prinašajo zadovoljstvo, zvestoba in učinkovitost zaposlenih, in zato namerno vzdrževati dobre odnose z delavci ter vlagati v njihovo nadaljnje izobraževanje.

### **a) Organizacijska raven**

Pri notranjem zaposlovanju v organizaciji, to je napredovanje ali premestitev zaposlenih na drugo delovno mesto, se poleg formalnih postopkov (objava, starostna prednost) najpogosteje uporabljajo neformalne metode (priporočila, zaupanje, neposredni pristop h kandidatu, sodelovanje). Takšne

neformalne vezi pomenijo obstoj socialnega kapitala na organizacijski ravni, ker omogočajo nadrejenim informacije o sposobnosti zaposlenih, istočasno pa dajejo zaposlenim informacije o možnostih za mobilnost v podjetju. Posameznikova mobilnost je večja zaradi omrežja neformalnih povezav, ki omogočajo pridobivanje informacij (Marsden, Gorman, 1999). Na splošno postaja vse pomembnejše poznanstvo z elito oziroma z nekaterimi vplivnimi izbranci zaradi relativne redkosti tovrstnih stikov v večjih socialnih sistemih. Poznanstva omogočajo dostop do informacij, vpliva, boljših delovnih mest oziroma hitrejšega napredovanja, višjih plač in novih poslovnih priložnosti, to pa so koristi organizacijskega socialnega kapitala. Zaradi vse večjih sprememb v tržni ekonomiji, naraščajoče brezposelnosti, manjše možnosti zaposlitve v večjih podjetjih in manjše stabilnosti oziroma varnosti zaposlitve postaja vse pomembnejši vir delovnih mest samozaposlovanje<sup>34</sup> in ustanavljanje manjših podjetij. Značilnost majhnih uspešnih podjetij je fleksibilno homogeno omrežje, ki zmanjšuje asimetrijo informacij, podpira neformalne dogovore in je povezano prek mehanizmov zaupanja ter sodelovanja, torej socialnega kapitala, ki zagotavlja konkurenčno prednost (Arzeni, 1998).

Vse več empiričnih rezultatov dokazuje zaželenost različnih oblik participacije zaposlenih, saj naj bi pozitivno vplivala na ekonomsko učinkovitost. A. Kanjuo Mrčela (2002) je koncept socialnega kapitala uporabila pri analizi procesa privatizacije v Sloveniji, da bi dokazala zvezo med obstojem lastništva zaposlenih in socialnim kapitalom. Izvedena anketa<sup>35</sup> (2001) je vključevala naslednje indikatorje (in komponente) socialnega kapitala v podjetju:

- *Stopnja pripadnosti zaposlenih*: Menedžerji so jo ocenili kot visoko (42 odstotkov menedžerjev) ali srednjo (39 odstotkov menedžerjev), sindikalisti pa predvsem kot srednjo (52 odstotkov sindikalistov).
- *Stopnja zaupanja med delavci in vodstvom*: Menedžerji so jo ocenili kot srednjo (51 odstotkov menedžerjev) in visoko (42 odstotkov menedžerjev), sindikalisti pa kot srednjo (52 odstotkov sindikalistov) in nizko (27 odstotkov sindikalistov).
- *Medsebojno sodelovanje zaposlenih*: 66 odstotkov menedžerjev je ocenilo, da zaposleni sodelujejo zaradi zanimanja za izboljšave in kakovostnejše delo; 27 odstotkov menedžerjev pa meni, da zaposleni sodelujejo samo toliko, kolikor je nujno za nemoteno opravljanje tekočega dela. Sindikalisti so bolj kritični, saj jih polovica meni, da je sodelovanje samo zaradi nujnosti, 43 odstotkov pa jih povezuje sodelovanje z zanimanjem.
- *Sodelovanje med zaposlenimi in menedžerji (vodstvom)*: Menedžerji so sodelovanje ocenili dokaj pozitivno – 59 odstotkov menedžerjev kot zelo intenzivno in 37 odstotkov kot omejeno na nujne stike (dajanje nalog in poročanje). Sindikalisti so spet bolj kritični – 55 odstotkov sindikalistov je sodelovanje ocenilo kot omejeno na nujne stike in 34 odstotkov kot zelo intenzivno.

---

<sup>34</sup> Samozaposlovanje je pomembna strategija ekonomskega in socialnega napredka predvsem za priseljence. Gre za družinska podjetja, kjer je družina vir socialnega kapitala, saj poslovanje temelji na sorodstvenih vezeh, vzajemnosti in zaupanju, to pa omogoča zmanjšanje proizvodnih, transakcijskih in informacijskih stroškov.

<sup>35</sup> Vprašalniki so bili poslani 300 sindikalnim predstavnikom, ki pripadajo Zvezi svobodnih sindikatov Slovenije in 300 menedžerjem v podjetjih iz baze Gospodarske zbornice Slovenije (300 prvih podjetij po prihodkih).

Sindikalisti so bili torej bolj kritični in so poročali o nekoliko nižji ravni socialnega kapitala v primerjavi z menedžerji.<sup>36</sup> Vendar je podobnost med odgovori menedžerjev in sindikalistov glede participacije zaposlenih v lastništvu in pri upravljanju indikator nizke intenzitete organizacijske kulture »mi in oni«, kar je lahko posledica visoke ravni socialnega kapitala v podjetjih. Poleg tega so proučevani indikatorji socialnega kapitala relativno visoki (zaupanje in sodelovanje med zaposlenimi in menedžerji, identifikacija zaposlenih s podjetji) in posledično tudi visoka raven lastništva zaposlenih v podjetjih, kar je v skladu s sodobnimi smernicami ekonomskih in organizacijskih sprememb, ki poudarjajo aktivno vlogo zaposlenih. Koncept socialnega kapitala razume ekonomske fenomene kot socialno determinirane ter poudarja pomen sodelovanja, zaupanja in družbenih relacij kot dejavnikov ekonomske učinkovitosti.

### **b) Medorganizacijska raven**

Pomen socialnega kapitala za zaposlovanje na organizacijski ravni se lahko prenese tudi na medorganizacijsko raven, saj imajo iskalci zaposlitve, ki imajo zveze v podjetjih, boljše informacije o zahtevah delovnega mesta, zato imajo boljše kvalifikacije in več možnosti, da dobijo zaposlitev v drugem podjetju. Raziskava v nizozemskih podjetjih je pokazala, da se menedžerji pri iskanju zaposlitve večinoma zanašajo na socialne stike, predvsem pri večji izvrševalni moči. Poleg tega jim uporaba neformalnih metod omogoča večji zaslužek, saj poznanstvo z osebo na višjem položaju poveča možnost za kariero z višjimi donosi. Menedžerji z več socialnega kapitala (članstvo v združenjih, zunanje povezave in stiki z različnimi podjetji) najdejo zaposlitev pogosteje po neformalnih poteh in lahko zaslužijo več ne glede na njihov človeški kapital (Flap, Boxman, 1995, str. 3).

Narejene so bile tudi raziskave o mobilnosti zaposlenih med podjetji (Shiff, 1999), ki so pokazale, da mobilnost delavcev zmanjšuje socialni kapital, saj ljudje ustvarijo določene vezi (socialni kapital), ki se nato z odhodom pretrgajo. Integracija trga dela sicer povečuje blaginjo (selitev delovne sile proti višjim donosom, večja raznolikost znanja), a pomeni prekomerno mobilnost delavcev, ki negativno vpliva na socialni kapital. Socialni kapital zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih, zato je manj stroškov razdrtih vezi, stroškov najemanja in usposabljanja delovne sile in težav, povezanih s pogostimi zamenjavami delavcev.

### **c) Institucionalna raven**

Na institucionalni ravni je socialni kapital povezan s trgom dela, ki je močno sociološko pogojen. Z neformalnimi metodami (anketami, intervjuji, testi) delodajalci pridobijo dodatne informacije o kandidatih, kar zmanjšuje možnosti napačne izbire. Prispevek socialnega kapitala pri iskanju

---

<sup>36</sup> Vzroki:

- menedžerji prihajajo iz podjetij z najvišjimi prihodki, sindikalni vzorec pa ni odvisen od uspešnosti podjetja;
- menedžerji, ki so bolj naklonjeni participaciji zaposlenih, imajo lahko pozitivne posledice (več povezanosti med člani organizacije in višja raven socialnega kapitala);
- splošno mnenje je, da so za kakovost socialnih razmerij odgovorni menedžerji, zato je pričakovati, da so njihovi odgovori bolj socialno naravnani.

zaposlitve oziroma zaposlovanju je odvisen od vrste zaposlitve, števila kandidatov in njihovih vezi, selektivnosti pri izboru in zaprtosti trga dela (Flap, Boxman, 1999).

Socialni kapital vpliva na kakovost oziroma položaj delovnega mesta. Obstaja namreč razlika med »institucionalnim« socialnim kapitalom, ki ga zagotavljajo izobraževalne institucije, in »zasebnim« socialnim kapitalom, ki izvira iz mreže družinskih in prijateljskih odnosov. Raziskava južno korejskih podjetij o tem, kako izobrazba vpliva na posameznikov človeški, kulturni in socialni kapital, je pokazala, da »institucionalni« socialni kapital omogoča boljšo zaposlitev v večjih podjetjih, kjer je diploma priznane univerze zelo pomembna. Izobrazba sicer povečuje socialni kapital in zaslužek oziroma uspeh, vendar ima pri tem vpliv tudi posameznikov položaj v podjetju oziroma članstvo v skupini. »Zasebni« socialni kapital pa igra pomembno vlogo pri sprejemu na univerzo ter tudi pozneje pri ustvarjanju kariere predvsem na višjih položajih (Lee, Brinton, 1996). Socialni kapital je mehanizem, ki izobrazbo pretvori v dobiček.

Teoretična analiza je pokazala, da ima socialni kapital pri zaposlovanju na organizacijski, medorganizacijski in institucionalni ravni pomembno vlogo, saj po eni strani povečuje možnosti za zaposlitev z višjimi donosi, po drugi strani pa podjetjem omogoča, da pridobijo boljše informacije o kandidatih in imajo manj stroškov z usposabljanjem delovne sile. Tako podjetja pridobivajo konkurenčne prednosti zaradi učinkovitega zaposlovanja, ki zagotavlja večjo pripadnost, sodelovanje in zadovoljstvo zaposlenih.

### 3.8 SOCIALNI KAPITAL IN INOVACIJE

V tem poglavju bom pokazala vpliv socialnega kapitala na inovativnost podjetniških organizacij. Najprej je treba opredeliti pojem inovacije. Inovacija je lahko 1.) sprememba izdelka, katere namen je podaljšati življenjski cikel izdelka na trgu, 2.) izboljšava proizvodnega postopka in 3.) popolnoma nov izdelek oziroma pojav (Filipović et al., 2001, str. 108).

#### **a) Organizacijska raven**

Na organizacijski ravni se kaže pomen socialnega kapitala za inovacije v spremembi strukture organizacij, ki omogoča inoviranje, ter v spremenjenem pristopu lastnikov podjetij in zaposlenih, ki so pripravljeni vlagati v inovacije. Oblika organizacije se je spremenila vzporedno s tehnološkimi spremembami, povezavami prej nepovezanih akterjev in vse redkejšimi ekonomskimi viri, in sicer iz velikih, centraliziranih, hierarhičnih, birokratskih v manjše, vodoravne organizacije, ki temeljijo na timskem delu, sodelovanju in deljenih nalogah v organizaciji. Takšne organizacije so precej sposobnejše inovirati oziroma sprejemati inovacije in so zato učinkovitejše. Ker podjetja razumejo pomen socialnega kapitala na organizacijski ravni, povečujejo svojo konkurenčno prednost.

## **b) Medorganizacijska raven**

Vse več uspešnih podjetij in industrij sodeluje z drugimi podjetji in laboratoriji, saj takšne povezave omogočajo skupne vire, znanje, reševanje težav, razvoj in inovacije. Socialni kapital na medorganizacijski ravni omogoča učinkovita partnerstva, zaupanje zagotavlja vzajemne odnose, sodelovanje pa povečuje konkurenčnost. Uspešno uveljavljanje socialnega kapitala in doseganje koristi v prihodnosti zahtevajo dajanje prednosti dolgoročnim odnosom med podjetji pred kratkoročnim dobičkom. Verjetno ima socialni kapital za inovativnost na medorganizacijski ravni še večji pomen kot na organizacijski ravni, saj so za inovacije potrebna precejšnja finančna sredstva, ki jih podjetja lažje pridobijo v sodelovanju z drugimi podjetji.

## **c) Institucionalna raven**

Ker so investicije za vzdrževanje tehnološkega razvoja tako velike, da podjetja običajno ne zmorejo prevzemati tveganja za inovacije, so vse pomembnejša javno–zasebna partnerstva s ponudniki inovacij, kot so univerze in institucije, ki se ukvarjajo z raziskavami in razvojem. Takšna partnerstva lahko spodbuja vladna politika z investiranjem v informacijsko infrastrukturo, z modernizacijo pravil in z bolj prepustnimi omejitvami. Fleksibilne relacije omogočajo uspešnejše zaznavanje in reševanje težav ter prilagajanje spremembam okolja. Sodelovanje organizacij s širšim okoljem omogoča razvoj učinkovitih oblik inoviranja in skupnega učenja, ki je kakovostnejše, ker je predmet diskusije horizontalno povezanih delov z različnimi pogledi. Zgoščena omrežja, ki so mešanica sodelovanja in tekmovanja, spodbujajo eksperimentiranje in podjetništvo. Socialni kapital na institucionalni ravni vpliva na skupen dostop do informacij in znanja, skupne cilje, delo in odločanje, večje zaupanje in manjše tveganje, vse to pa povečuje inoviranje. Širjenje in absorpcijo inovacij pospešujeta tako socialni kapital ter neposredne investicije v znanost in tehnologijo.

Primera močnega vpliva socialnega kapitala na organizacijski, medorganizacijski in institucionalni ravni na inovacije sta biotehnološka industrija in industrija v Silicijski dolini, ki sta inovativni področji z velikim pomenom partnerskih odnosov (Fountain, 1997):

1.) *Biotehnološka industrija* je primer nove oblike industrije, ki zahteva sodelovanje na medorganizacijski in institucionalni ravni, saj jo zaznamujejo radikalen tehnološki napredek in inovacije. Tradicionalen pogled<sup>37</sup> na tehnološki razvoj in industrijsko strukturo zanjo ne velja, saj so za podjetja značilni dolgoročni odnosi. Strateška partnerstva (formalni in neformalni dogovori) so temelj sodelovanja podjetij, industrije, raziskovalnih institucij in univerz s ciljem zmanjšati cikel inovacij, dosegati nove trge, znanje in tehnologije, deliti tveganje in doseči boljše rezultate. V skladu s tem imajo organizacije spremenjeno strukturo oziroma obliko v smeri večje fleksibilnosti (manj ravni in hierarhije) in pripravljenosti za inoviranje (timsko delo). Starejša in večja podjetja imajo več formalnih povezav s partnerji kot mlajša in manjša podjetja, čeprav bi lahko že sama izvajala raziskave. Motivacija za sodelovanje v tej industriji je precej visoka, značilni so pogosti

---

<sup>37</sup> Življenjski cikel tehnologij: v začetnem obdobju mlade tehnologije tekmuje veliko podjetij; nato podjetja z dominantnimi tehnologijami dosegajo velike ekonomije obsega in preprečujejo vstop novih konkurentov; ko cikel preide v fazo zrelosti, manj učinkovita podjetja propadejo, manjše število vodečih podjetij pa ostane na vrhu. V času velikih sprememb pa ta podjetja lahko izgubijo tradicionalne prednosti.

odnosi med večjimi in manjšimi novo nastalimi podjetji. Medorganizacijski odnosi temeljijo na medsebojni odvisnosti in komplementarnosti pri razvijanju proizvodov. Na področju, kjer je znanje razporejeno med organizacijami in kot tako pomembno za konkurenčnost, so inovacije locirane v omrežju in ne v posameznih podjetjih. Relacije na medorganizacijski in institucionalni ravni so igra s pozitivno vsoto, kjer vsi sodelujoči (podjetja, industrija, država) pridobijo. Biotehnoška industrija je dokaz, da je socialni kapital pomemben za spodbujanje inovacij.

2.) Drugi primer industrije, ki ustvarja socialni kapital skozi eksterne povezave z drugimi organizacijami oziroma institucijami s ciljem povečati sposobnost inoviranja in uveljavljanja inovacij, je *računalniška industrija v Silicijski dolini*. Profesionalna kultura temelji na sodelovanju med samimi podjetji (medorganizacijska raven) in z drugimi institucijami (institucionalna raven), kar omogoča dostop do informacij in možnosti inoviranja. Podjetja, industrija in ostale institucije delujejo skupaj, povezano in so glavni vzrok za učinkovitost, prilagodljivost in inovativnost tega področja. Tak sistem zagotavlja skladnost notranje zgradbe podjetij, medorganizacijskih relacij in širšega institucionalnega okolja v regiji, ki podpira industrijo. Za raven podjetja je značilna menedžerska struktura, povezana z razvito informacijsko tehnologijo (horizontalne vezi, timsko delo, skupno odločanje, specializacija nalog in drugo), ki omogoča fleksibilnost, inovativnost in učinkovitejšo uporabo virov. Na ravni industrije je značilna nizka raven vertikalne integracije zaradi naročanja pri kooperantih oziroma podizvajalcih ("outsourcing") ter veliko število povezav med proizvajalci, ponudniki in kupci. Širša institucionalna struktura ima pomembno vlogo pri vzpostavljanju kulture in zmogljivosti omrežja (povezave z univerzami). Izobraževalni sistem na vseh ravneh zagotavlja ponudbo izobražene delovne sile (znanstveniki, tehnični strokovnjaki), saj ima celoten sistem koristi od podpore izobraževalnih institucij. Nekatere norme, ki vsebujejo socialni kapital, so tudi uzakonjene (licenčne pogodbe, razni tehnološki dogovori), pri čemer ima glavno vlogo vlada. Takšni pravni instrumenti omogočajo delitev tveganj, dobičkov in inovacij. Silicijska dolina je primer poslovno-industrijskega sistema, kjer sodelovanje med podjetji, industrijo in širšimi institucijami zagotavlja pospešeno inoviranje, vsestranske koristi (medsebojna krepitev) in konkurenčno prednost, kar kaže na pomen razumevanja socialnega kapitala.

Oba primera kažeta, da je socialni kapital na organizacijski, medorganizacijski (partnerstva) in institucionalni ravni pomemben za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Organizacije, ki temeljijo na sodelovanju in vzajemnih odnosih, spodbujajo inovacije in napredek, s tem pa povečujejo lastno učinkovitost in konkurenčnost.

### 3.9 SOCIALNI KAPITAL KOT DEJAVNIK KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETNIŠKE ORGANIZACIJE

V prejšnjih poglavjih sem z različnimi argumenti prek vpliva socialnega kapitala na številne dejavnike (znanje, podjetništvo, zaupanje, sodelovanje, investicije, zaposlovanje in inovacije) dokazala pomen socialnega kapitala kot dejavnika konkurenčne prednosti organizacij. V tem

poglavju povzemam pomen socialnega kapitala za uspešnost podjetniške organizacije, pri čemer izpostavim pomembnost vzpostavitve primerne okolja za razvoj socialnega kapitala in navajam pogoje oziroma ukrepe za ustvarjanje in povečevanje socialnega kapitala.

### **Organizacijska raven**

V današnjem času je za uspešno poslovanje organizacij potrebna vedno večja stopnja učinkovitosti in koordinacije, intenziven pretok informacij ter absorbiranje znanja, vse to pa ustvarja pritisk po manj hierarhičnih, fleksibilnejših in hkrati zapletenejših organizacijskih oblikah. Socialni kapital, ki spodbuja razvoj fleksibilnejših mehanizmov sodelovanja na različnih ravneh, je v tem smislu predvsem organizacijski fenomen<sup>38</sup> (Adam et al., 2001, str. 43–52). Ker postaja v globalni ekonomiji vse pomembnejše sodelovanje, mora podjetje narediti premik iz strukture pravil in fiksnih sistemov k mrežni strukturi znanja in sodelovanja. Menedžerji morajo verjeti, da je razumevanje socialnega kapitala edini trajni vir, ki zagotavlja konkurenčno prednost organizacije v prihodnosti. Hitre konstantne spremembe, ki označujejo novo ekonomijo, zahtevajo prostovoljno usmeritev vseh sodelujočih v podjetju v isto smer oziroma proti istemu cilju, izmenjavo idej in ustvarjanje znanja. Zelo pomembna je ugodna klima za prenos znanja in spodbujanje učenja ter zavzetost zaposlenih, kajti zadovoljni zaposleni pomenijo tudi zadovoljne stranke. Socialni kapital na organizacijski ravni pospešuje usklajevanje in izmenjavo znanja med posamezniki in med oddelki (kakovostno in učinkovito timsko delo), izboljšuje moralo (občutek pripadnosti in zanos), povečuje sodelovanje, produktivnost, zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih ter transakcijske stroške. Pri vplivu socialnega kapitala na učinkovitost in ustvarjanje konkurenčnih prednosti je pomembno vzajemno delovanje, ki omogoča opravljanje nalog in povezanost med ljudmi (zavedanje skupnih ciljev in obveznosti).

Vplivi socialnega kapitala na nekatere dejavnike na organizacijski ravni in ukrepi za razvoj socialnega kapitala v organizacijah (Management Centre Europe, 2003):

- Socialni kapital vpliva na učenje, ustvarjanje in prenos znanja v organizaciji, predvsem je pomemben pri izmenjavi družbenega tihega znanja, ki je pomemben element organizacijske konkurenčne prednosti. Izboljšati je treba raven organizacijskega učenja, ki spodbuja kreativnost in inovativnost (pripravljenost in svoboda za izmenjavo idej brez strahu, da se osmešiš) ter vzpostaviti primeren sistem, tehnologijo in postopke za pridobivanje, izmenjavo, podporo in shranjevanje znanja ter informacij (intranet, internet, video konference in podobno).
- Vpliv socialnega kapitala na organizacijsko podjetništvo se kaže skozi obveznosti, pričakovanja, zaupanje, informacijske tokove, učinkovite norme in sankcije ter strukturo odnosov med zaposlenimi, pri čemer pospešuje transakcije in je način za doseg ciljev. Zagotoviti je treba določen čas za spoznavanje in opredelitev ciljev, postopkov, vizije, terminologije ter za reševanje težav.

---

<sup>38</sup> Mehanizmov sodelovanja ni mogoče razviti na temelju birokratskih hierarhičnih organizacij ali na temelju organizacij, ki jih vodi izključno tržna logika. Različne diskusije pa ostajajo glede vprašanja horizontalnih/vertikalnih in homogenih/heterogenih organizacijskih struktur v smislu, kakšna oblika je najboljša za razvoj socialnega kapitala. Odnosi se namreč razlikujejo oziroma oblikujejo različno v različnih situacijah in okoliščinah.



- Socialni kapital je povezan z ustvarjanjem medosebnega zaupanja med zaposlenimi, ki povečuje fleksibilnost in odprtost podjetij. Velik pomen ima razumevanje mreže socialnega kapitala znotraj organizacije (neformalen klepet na hodniku pomeni krepitev vezi) in ustvarjanje občutka skupinske identitete na delovnem mestu (upoštevanje posebnosti različnih kultur in uporaba različnih tehnik za razvijanje dobrih odnosov med sodelavci).
- Socialni kapital pospešuje sodelovanje med zaposlenimi, kar se kaže v večji storilnosti, kakovosti in kompleksnosti usklajenih delovanj, vendar pa morajo biti menedžerji pozorni na negativne učinke prevelike količine socialnega kapitala. Treba je spodbujati skupne cilje in vrednote, izmenjavo izkušenj in ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja.
- Investicije v dobre odnose z zaposlenimi in kupci, v izobraževanje, razvoj informacijske tehnologije in drugo povečujejo socialni kapital, ki povratno vpliva na spodbujanje investicij. Pri tem je zelo pomembna fleksibilnost, motiviranost in pripravljenost na hitro zamenjavo vlog in odgovornosti.
- Pri notranjem zaposlovanju v organizaciji ima socialni kapital veliko vlogo v smislu neformalnih metod in poznanstev, ki omogočajo dodatne informacije in s tem boljša delovna mesta. Zato je treba zaposlene spodbujati k skupnim dejavnostim zunaj delovnega časa z namenom spoznavanja in navezovanja stikov, izmenjave znanja in informacij (neformalni sestanki zaposlenih, športne dejavnosti, zabave, tečaji, dobrodelne dejavnosti).
- Pomen socialnega kapitala za inovacije se kaže v spremembi strukture organizacij (manjša, vodoravna struktura, prevladuje timsko delo) ter v spremenjenem pristopu lastnikov in zaposlenih, ki so pripravljeni investirati v inovacije. Pozitivne učinke je mogoče doseči z oblikovanjem primernih organizacijskih struktur, kot je projektni ali mrežni tip organizacije, katerega značilnosti so fleksibilnost, neformalnost, hitro in učinkovito odločanje, ekstenzivno sodelovanje in visoka identifikacija zaposlenih.

Kljub vedno večjemu zavedanju pomena socialnega kapitala v podjetjih in uspešnem oblikovanju tega pa nekatere spremembe v poslovnem okolju zmanjšujejo možnosti ustvarjanja socialnega kapitala in s tem tudi uspešnost oziroma konkurenčnost podjetij (Lesser, 2000, str. 13–16):

1. Vertikalne povezave, kjer spontano nastaja socialni kapital, so vse redkejšje. Podjetja postajajo globalna, kar pomeni, da se zaposleni med seboj ne poznajo več, zato je težje razviti pozitivne odnose in zaupanje. Zaradi velike odprtosti med zaposlenimi in nenehnega vzpostavljanja novih vezi se lahko pojavi občutek negotovosti, tako da je treba težiti k pristinim in globokim odnosom ter spodbujati občutek pripadnosti podjetju.
2. Reinženiring,<sup>39</sup> masovno odpuščanje in zgodnje upokojitve negativno vplivajo na raven socialnega kapitala, saj pogosto prizadenejo tako imenovani srednji menedžment, ki ima vlogo posrednika informacij. Ko podjetje v težkih časih odpušča zaposlene, s tem izgublja socialni kapital, saj se razdirajo že vzpostavljeni odnosi, hkrati z delavci pa odhajajo tudi težko pridobljeno znanje in izkušnje.

---

<sup>39</sup> Reinženiring (ang. re-engineering) je korenito preoblikovanje (prestrukturiranje) poteka poslovnega procesa (ali njegovih posameznih delov) (Filipović et al., 2001, str. 119).

3. Spreminjanje zaposlitvenih pogodb v smislu večje mobilnosti zaposlenih (začasne zaposlitve) onemogoča razvijanje notranje mreže, ki zmanjšuje transakcijske stroške podjetja. Na eni strani podjetja pridobijo na fleksibilnosti zaposlenih, na drugi strani pa izgubijo pri produktivnosti in učinkovitosti na dolgi rok, saj je manjša motiviranost za razvijanje odnosov, ki so ključni za prenos znanja.
4. Nova tehnologija po eni strani pospešuje razvoj socialnega kapitala, saj omogoča hitrejšo in širšo izmenjavo informacij (videokonference, internet), po drugi strani pa lahko vpliva negativno, ker zavira osebne stike in s tem zaupanje med ljudmi.

### **Medorganizacijska raven**

Socialni kapital ustvarja koristi za podjetja, ki sodelujejo, na dveh ravneh. Socialni kapital zmanjšuje transakcijske stroške (stroške pogajanja in uveljavljanja, nepopolnih informacij, ravni nepotrebne birokracije in druge), saj prek medsebojnih odnosov omogoča lažje sodelovanje in usklajevanje. Istočasno socialni kapital povečuje dobičkonosnost podjetij, saj sodelovanje omogoča večjo učinkovitost na časovnem in informacijskem področju, to pa vodi v večjo proizvodnjo boljših produktov. Na temelju zaupanja podjetja poglobljajo odnose in sodelujejo na različnih področjih. To jim omogoča delitev stroškov raziskovanja in oblikovanja, delitev informacij, prihranek na času in hitrejšo prilagajanje spremembam. Socialni kapital na medorganizacijski ravni spodbuja sodelovanje, zaupanje, učenje, investiranje, inovativnost, enakomernejšo razdelitev prihodkov in povečuje dobiček.

Socialni kapital na medorganizacijski ravni na izbrane dejavnike vpliva podobno kot na ravni organizacij, zato večina načinov za spodbujanje socialnega kapitala oziroma za vzpostavljanje primerne okolja za razvoj socialnega kapitala na organizacijski ravni velja tudi za medorganizacijsko raven:

- Socialni kapital pospešuje procese medorganizacijskega učenja, ki predvsem manjšim podjetjem pomaga pri vpeljevanju sprememb, večji fleksibilnosti in učinkovitosti.
- Podjetniška socialna infrastruktura je zgrajena na podlagi socialnega kapitala in poudarja horizontalne relacije med podjetji ter raznolikost povezav.
- Namesto formalnih pogodb podjetja pogosto raje sklepajo neformalne dogovore, ki temeljijo na zaupanju med partnerji, pri čemer gre za dvosmerno povezavo med socialnim kapitalom in zaupanjem.
- Socialni kapital povečuje sodelovanje na medorganizacijski ravni (partnerstva), saj omogoča lažji dostop do informacij, tehničnega znanja in finančne podpore, večjo varnost, delitev razvojnih stroškov in zmanjšanje časa za dostop na trg. Namesto kratkoročnih koristi je treba je poudarjati dolgoročni razvoj in sodelovanje med podjetji.
- Socialni kapital med podjetji spodbuja večje investicije, ki povečujejo konkurenčne prednosti sodelujočih podjetij.
- Menedžerji pogosto iščejo zaposlitev po neformalnih poteh. Socialni kapital na medorganizacijski ravni torej omogoča boljšo zaposlitev in večji zaslužek, poleg tega pa

zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih ter stroške, povezane z usposabljanjem nove delovne sile. Zato je treba spodbujati trajne zaposlitve in neformalne stike med zaposlenimi v različnih podjetjih, kar prinaša različne zaposlitvene in poslovne priložnosti.

- Poleg tega socialni kapital omogoča učinkovita partnerstva podjetij in industrije, ki zaradi skupnih virov, finančnih sredstev in znanja, spodbujajo inovacije in razvoj.

Tudi na medorganizacijski ravni je treba opozoriti na nekatere nevarnosti, ki jih lahko prinese socialni kapital. Če se socialni kapital razvija med napačnimi partnerji, če ni obojestranskega zaupanja in neodvisnosti, imajo lahko podjetja škodo na področju informacij, ugleda, uspešnosti in na koncu prihodkov. Preveč intenziven socialni kapital, na primer v družinskih podjetjih, lahko ustvarja neučinkovite norme, kot so nepotizem, neprofesionalnost, pogovorni jezik, to pa zmanjšuje učinkovitost in dobičkonosnost. Socialni kapital v podjetjih ima lahko škodljiv vpliv na družbo (podkupovanje, mafija, karteli<sup>40</sup> in podobno).

### **Institucionalna raven**

Socialni kapital na institucionalni ravni omogoča organizacijam, da izkoristijo razvojne priložnosti in tako zmogljivosti pretvorijo v konkurenčno prednost. Vpliva na tista podjetja, ki so v družbi uspešna, omogoča primerno okolje za zasebni sektorski razvoj in spodbuja podjetništvo. Socialna kohezija je pogoj za dobičkonosna podjetja in stabilno politiko. Na trajnostni razvoj podjetij ter socialni in ekonomski razvoj nasploh vplivajo medsektorska partnerstva, ki spodbujajo sinergijo, neodvisnost in ustvarjanje socialnega kapitala med javnimi, zasebnimi in družbenimi sektorji (politične debate, podpora skupnosti in podobno). Za doseganje večje sinergije, učinkovitosti in sposobnosti oblikovanja organizacijskih struktur so potrebni tako imenovani mehanizmi intermediarne sfere.<sup>41</sup> V okoljih, kjer obstaja sociabilnost, zmožnost oblikovanja novih timov, podjetij in podobno na temelju dolgoročnega skupnega zanimanja, lahko pričakujemo večjo gostoto intermediarnih institucij, kar pomeni hkrati močan socialni kapital. Pozitivni razvojni učinki se kažejo v nižanju transakcijskih stroškov, pospeševanju pretoka informacij in kooperaciji, ki temelji na zaupanju. Socialni kapital z mehanizmi intermediacije spravlja v obtok človeški kapital. Bolj sofisticirane organizacijske oblike s poudarkom na sodelovanju, skupinskem delu, izrabi znanja, strateškem in inovacijskem menedžmentu, vzajemnem zaupanju ter skupni viziji omogočajo intenzivno prisotnost in uporabo socialnega kapitala. Socialni kapital vpliva na večjo učinkovitost ekonomskih transakcij, saj omogoča boljši dostop do informacij, lažje usklajevanje dejavnosti in s tem vsestransko korist, hkrati pa s ponavljajočimi transakcijami zmanjšuje oportunistično obnašanje (Adam et al., 2001, str. 43–52).

---

<sup>40</sup> Karteli so združenja podjetij iste proizvodne panoge z namenom, da si sodelujoči medsebojno razdelijo dele tržišča, določajo skupne (visoke) cene in obseg proizvodnje ter si tako ustvarijo monopolističen položaj, hkrati pa ostanejo samostojna (Bunc, 1998, str. 216). Socialni kapital torej lahko vodi do propada konkurenčnosti in do izgub porabnikov.

<sup>41</sup> Gre za omrežja s funkcijo medsistemske komunikacije, različne oblike strateškega povezovanja, sofisticirane tipe posredništva in koordinacije delovanj različnih akterjev in organizacij. To so mehanizmi za posredovanje znanja med raziskovalno sfero, državo in industrijo. Vključujejo socialna in zasebno–javna partnerstva (raziskovalci, predstavniki nevladnih organizacij, poslovnega sektorja, sindikati, univerze in drugo), strateška partnerstva med podjetji in neprofitna, prostovoljna združenja.

Vplivi socialnega kapitala na nekatere dejavnike na institucionalni ravni in načini za spodbujanje razvoja socialnega kapitala:

- Socialni kapital na institucionalni ravni, ki spodbuja prenos znanja, obsega sodelovanje organizacij, univerz in države s ciljem večje učinkovitosti in pripravljenosti okolja na spremembe (družbeno-socialne, družbeno-ekonomske, družbeno-tehnološke in družbeno-kulturne koristi).
- Socialni kapital je pomemben pogoj za razvoj in kakovost podjetniškega duha, ki združuje sestavine širšega socialnega in kulturnega okolja. Upoštevati je treba različne kulturne značilnosti na različnih trgih (na primer pri oglaševanju).
- Zaupanje v širši družbeni sistem, ki se povečuje zaradi socialnega kapitala, omogoča ekonomske transakcije, manj hierarhije in večjo ekonomsko rast.
- Socialni kapital na institucionalni ravni spodbuja sodelovanje podjetij z državnimi institucijami ter upoštevanje družbenih formalnih in neformalnih pravil, kar znižuje transakcijske stroške in povečuje učinkovitost.
- Investicije v razvojne in okoljske projekte ter neprofitne organizacije so odvisne od različnih strategij za povečevanje socialnega kapitala (podpiranje človekoljubja, subvencij, talentov, različnosti in podobno). Spodbujati je treba pripravljenost za investiranje, saj se večina naložb bogato obrestuje.
- Socialni kapital je povezan s trgom dela, saj z neformalnimi metodami delodajalci pridobijo informacije o kandidatih, kar zmanjšuje možnost napačne izbire, poleg tega pa socialni kapital vpliva na kakovost oziroma položaj delovnega mesta. Prevelika mobilnost trga dela zmanjšuje socialni kapital, zato je treba podpirati trajne zaposlitve.
- Javno-zasebna partnerstva organizacij s širšim okoljem (univerze, institucije, ki se ukvarjajo z raziskavami in razvojem) spodbujajo razvoj učinkovitih oblik inoviranja, saj skupen dostop do novih informacij in znanja omogoča večje tveganje in večje investicije v znanost in tehnologijo.

Vzpostavljanje primernega institucionalnega okolja za razvoj socialnega kapitala je naloga, ki jo morajo podjetja (v sodelovanju z drugimi podjetji in državo) opraviti, če želijo dosežati konkurenčne prednosti s pomočjo socialnega kapitala. Pri tem lahko naletijo na nekatere ovire, ki so povezane s spremenljivim in naprednim okoljem. Poleg tega sam obstoj socialnega kapitala ni dovolj, ampak mora biti pozitivno usmerjen.<sup>42</sup> Podjetja, ki bodo ustvarjala ugodno klimo za razvoj socialnega kapitala, ki bodo pripravljena investirati v znanje, zadovoljstvo zaposlenih in medsebojne odnose, ki se bodo poleg tega zavedala nevarnosti spremenljivega okolja in jih poskušala primerno reševati, bodo na osnovi ustvarjenega socialnega kapitala lahko dosegala konkurenčne prednosti.

---

<sup>42</sup> Primer: Ku Klux Klan je bila organizacija z zelo visokim socialnim kapitalom, pa ni bila koristna za družbo.

#### 4. PRIMERI DELOVANJA SOCIALNEGA KAPITALA V IZBRANIH PODJETJIH

V naslednjem poglavju želim na primeru računalniške in storitvene industrije oziroma izbranih podjetjih pokazati, kako ta podjetja razumejo in ustvarjajo socialni kapital in tako povečujejo učinkovitost poslovanja oziroma konkurenčno prednost.

Za računalniško industrijo in podjetja, ki se s tem ukvarjajo, je značilna velika spremenljivost in nestalnost. Podjetja dosegajo neverjetne stopnje rasti v izredno kratkem času, potem pa jih pogosto prevzamejo večje korporacije. Danes uspešen proizvod je lahko jutri že zastarel in pozabljen. Podjetja privabljajo mlade strokovnjake z visokimi plačami in drugimi ugodnostmi (delnice). Mobilnost zaposlenih je velika (letna stopnja fluktuacije zaposlenih je več kot 20 odstotkov), kar zmanjšuje socialni kapital. Zaradi vse večje nestalnosti (večja mobilnost, nove priložnosti), globalne konkurence in novih porabniških zahtev organizacije spreminjajo svoje sestave in cilje.

Pomembneje kot sprejeti posledice spremenljivega okolja je omejevati njegove negativne učinke na socialni kapital v podjetju. Socialni kapital in investiranje vanj lahko prepreči posledice nestalnega okolja, ki ogrožajo povezovanje, sodelovanje in lojalnost zaposlenih ter pomaga ohranjati vrednote, stike in sposobnosti, ki so pomembne za organizacijo. Gre za dva elementa spremenljivosti: eden je nestalnost ljudi (odrivanje in privabljanje nadarjenih), drugi pa so organizacijske spremembe (spremembe politik, združitve, prevzemi in drugo). Med seboj sta povezana, saj je dobre delavce treba obdržati predvsem v času razdorov in sprememb. Organizacije se soočajo z dvema vprašanjema: 1.) kako preoblikovati novo zaposlene v vdane, odgovorne člane skupine ter s tem povečati socialni kapital in 2.) kako ohraniti ta socialni kapital (občutek pripadnosti, zaupanje, mreže odnosov, skupne cilje) v primeru morebitnih sprememb. Rešitev je v nenehnem spodbujanju nastajanja in ohranjanja socialnega kapitala, ki omogoča trajne konkurenčne prednosti. Primeri, opisani v nadaljevanju, dokazujejo to trditev v praksi (Cohen, Prusak, 2001).

##### 4.1 SAS INSTITUTE

Inštitut SAS je največje zasebno podjetje s programsko opremo na svetu. Na začetku je ponujalo orodje za statistične analize, v dveh desetletjih pa so razvili bazo podatkov in programsko opremo, ki jo uporablja štiri milijone ljudi na več kot 30 tisoč uporabniških straneh. Poleg tega organizirajo podatke za večino letalskih družb, računajo indekse rasti prodajnih cen in podobno.

Podjetje se zaveda pomena socialnega kapitala na organizacijski in medorganizacijski ravni. Njihova politika je spodbujanje dolgoročnih zaposlitev, kar omogoča visoko raven socialnega kapitala na organizacijski ravni. Stopnja fluktuacije zaposlenih je izredno nizka, pod štirimi odstotki. Podjetje nameni okoli 30 odstotkov sredstev za raziskave, razvoj in izboljšanje proizvodov. Plače so dobre, a ne pretirane. Tisto, kar privablja ljudi, je zadovoljstvo pri delu. Kultura zaupanja in

spoštovanja, dodatnih ugodnosti in upoštevanje življenja zunaj službe prispevajo k lojalnosti zaposlenih. Veliko zaposlenih ima 35-urni delavnik, včasih pa je za dokončanje projektov treba delati dalj časa. Poudarek je na razumevanju in ne na pravilih ali hierarhiji. Obojestransko dolgoročno zaupanje med zaposlenimi in podjetjem se obrestuje, saj zaradi nizke stopnje fluktuacije oziroma stabilne delovne sile podjetje prihrani 70 milijonov dolarjev na leto. Podjetje gradi trdne odnose s kupci oziroma poslovnimi partnerji, kar kaže na visoko raven medorganizacijskega socialnega kapitala. Njihov cilj ni samo zaposliti, ampak tudi obdržati nadarjene ljudi, saj imajo koristi od vzpostavljenih relacij, izkušenj in znanja. Zaposleni jim pomenijo vrednost in ne le sredstva, zato si prizadevajo za stalne in zanesljive odnose.

Inštitut SAS spodbuja socialni kapital na organizacijski (poudarek na zaupanju, razumevanju, dolgoročnih zaposlitvah) in medorganizacijski (stalni odnosi s strankami in partnerji) ravni in s tem povečuje lastno konkurenčnost. Podjetje torej s socialnim kapitalom uspešno rešuje problem pridobivanja in ohranjanja dobrih kadrov, kar mu prinaša konkurenčne prednosti.

## 4.2 VIANT

Viant je majhno mlado rastoče podjetje, ki pomaga organizacijam pri oblikovanju in zgraditvi internetnega poslovanja. Internetna omrežja, komunikacija in vzpostavljanje vezi<sup>43</sup> prek računalnika zagotavljajo precejšnje ustvarjanje in uporabo socialnega kapitala, saj elektronska tehnologija krepi vezi v skupnosti. Računalniška oziroma elektronska omrežja in virtualne skupnosti<sup>44</sup> olajšujejo pridobivanje informacij, krepijo obstoječa socialna omrežja in razvijajo vezi civilnega in družabnega življenja. V primerjavi z mrežami neposrednih stikov elektronska omrežja krepijo skupnost s tem, da so kot nek svoboden javni prostor za neformalno kontaktiranje, pospešujejo dialog in posvetovanje ter s povečevanjem vezi zaupanja, vzajemnega delovanja in povezanosti ustvarjajo socialni kapital.

Podjetje razume pomen socialnega kapitala oziroma koristi, ki jih ta prinaša. Ker poslujejo v nestanovitnem okolju elektronskih storitev, morajo ohranjati konkurenčno prednost, zato načrtno investirajo v socialni kapital. Veliko časa in virov vlagajo v pridobivanje, prilagoditev in ohranitev kadrov, saj dolgoročna zavezanost zaposlenih pomeni visoko raven socialnega kapitala in ustvarjanje konkurenčne prednosti za podjetje. Rast skozi prevzeme slabo vpliva na kulturo podjetja in oslabi občutek pripadnosti, zato dajejo prednost organski rasti. To zagotavlja visok socialni kapital, trajajoče odnose in dolgoročno stabilnost. Kandidate za službo preverjajo veliko bolj v

---

<sup>43</sup> Networking je vzpostavljanje, negovanje in izkoriščanje poklicnih ali družabnih vezi (Filipović et al., 2001, str. 161).

<sup>44</sup> Virtualna skupnost je skupina ljudi, ki so povezani prek sodelovanja v računalniškem omrežju. Ker nimajo neposrednih stikov, jih ne omejujejo časovne in prostorske ovire. Vendar je skupnost več kot le izmenjava informacij, saj gre za medsebojne odnose in socialne dogovore. Virtualne skupnosti so nekakšne psevdoskupnosti, ki jim manjkajo pomembne značilnosti prave skupnosti (na primer direktno sporazumevanje, nenačrtovana srečanja in podobno), ki dajejo občutek domačnosti in varnosti (London, 1997).

smislu kulturnega prileganja (sodelovanje v timskem delu, družabnost) kot z vidika izkušenj in dosežkov. Odločitev o zaposlitvi je sklenjena šele po nekaj intervjujih z različnimi ljudmi. Zaposlitveni proces pomeni začetek ustvarjanja socialnega kapitala oziroma relacij, ki bodo novo zaposlenemu v veliko pomoč pri prilagajanju. Sledijo programi usposabljanja in učenja, ki pomagajo pri prilagoditvi novih članov. Uspešni programi polagajo pozornost na kulturne vrednote in obnašanje ter ustrezno znanje in postopke. Največji učinek imajo, če jih vodijo ljudje, ki v podjetju delajo že dolgo časa, saj tako v program vnesejo osebne izkušnje. Usposabljanje traja tri tedne na določeni lokaciji, kjer so udeleženci skupaj dan in noč v različnih simuliranih situacijah, tako da navežejo stike, ki jim bodo pomagali pri delu in ki bodo povezovali podjetje v prihodnosti. Programi zahtevajo denar in čas, vendar zagotavljajo prenos organizacijskih norm in vrednot ter ustvarjajo močne povezave med podjetjem in zaposlenimi. So primer investiranja v socialni kapital predvsem na organizacijski ravni, ki vpliva na ustvarjanje konkurenčne prednosti.

Podjetje Viant se ukvarja z dejavnostjo, ki že sama po sebi spodbuja rast socialnega kapitala, poleg tega pa tudi namerno investira v socialni kapital v pričakovanju prihodnjih donosov, predvsem v zgraditev mreže zaposlenih, ki bodo z medosebnimi relacijami prispevali k učinkovitejšemu poslovanju in konkurenčnosti podjetja.

#### 4.3 HEWLETT-PACKARD

Tudi to podjetje deluje v računalniški industriji in se sooča s problemom spremenljivega okolja. Tesne vezi med zaposlenimi in identifikacija z vrednotami in cilji organizacije so boljša osnova za stalnost kadrov kot denarne nagrade, kajti denar privabi dobička željne ljudi, ti pa niso zvesti podjetju, ampak najboljši ponudbi.

Podjetje se zaveda koristi, ki mu jih prinašajo stalne zaposlitve, kajti odnosi in zaupanje se oblikujejo skozi čas, to pa povečuje socialni kapital. Dalj časa ko so ljudje zaposleni v podjetju, globlja in intenzivnejša bo njihova mreža odnosov. Nekatere prednosti trajne zaposlitve, ki podjetju zagotavljajo konkurenčno prednost, so merljive:<sup>45</sup>

- nižji stroški zaposlovanja in usposabljanja (primer: za usposobitev novega inženirja bi potrebovali 25 mesecev in 150 tisoč dolarjev);
- večje zaupanje in znanje zaposlenih (dolgoročno zaposleni kot vir izkušenj);
- večja lojalnost kupcev (zvesti zaposleni pridobijo zveste stranke);
- manjši učinki razdiralnih sprememb (medsebojno zaupanje in sodelovanje omogoča lažje premagovanje novih izzivov).

---

<sup>45</sup> Podjetja v določeni industriji primerjajo med seboj stopnje fluktuacije, tako da stopnja, nižja od industrijskega povprečja, pomeni visoko raven zadovoljstva in zavezanosti zaposlenih, manj stroškov za usposabljanje in večjo kohezijo. Toda ni pomembna samo statistika, pomembno je tudi ugotoviti, kdo zapušča podjetje in zakaj.

Pomemben element socialnega kapitala v podjetju je tudi *socialna pogodba*, ki je večinoma tihi sporazum o pričakovanem ravnanju ter obveznostih in koristih obeh strank. Nekateri deli sporazuma so jasno določeni (položaj, plača, ugodnosti in drugo), večina odnosov pa ni pisno opredeljenih in se dogovarjajo skozi čas v različnih situacijah (obljube zanimivih poslov in napredovanja, spodbudno delovno okolje, spoštovanje, priložnost odločati in začeti projekte in podobno). Pogodba ni nikoli fiksna, saj lahko različni dogodki in posledice vplivajo na spremembe. Vendar morajo različne prilagoditve ostati v okviru osnovnih pričakovanj, v nasprotnem primeru se odnosi razdirajo in s tem tudi socialni kapital. Najbolj poznan primer razdora pogodbe je tako imenovani downsizing<sup>46</sup> v podjetjih s tradicijo dolgoročnih zaposlitev. Čeprav podjetje ne zagotavlja doživljenjske zaposlitve, se delavci čutijo prevarane, saj so v zameno za trdo delo pričakovali določeno varnost. Tudi manj dramatične kršitve pogodbe škodijo odnosom, na primer, kadar se ugled podjetja (ali zaposlenega) razlikuje od dejanskega stanja. Včasih je podjetje prisiljeno kršiti pogodbo zaradi zunanjih sprememb, takrat naj bi poskušalo zmanjšati narejeno škodo. Zavedati se mora predvsem implicitnih pogojev, saj je spor običajno v naravi samih odnosov in ne v zakonskih določbah. Poleg tega ne pomeni vsaka sprememba razdora pogodbe. Če je sprememba nujna za preživetje podjetja (ne za povečanje koristi) in jo vodstvo jasno obrazloži, podjetje ni kršilo sporazuma. Podjetje Hewlett-Packard je uporabilo drugačen pristop, ko se je v 70. letih znašlo v težavah. Zaradi padca ameriške ekonomije bi morali odpustiti 10 odstotkov delovne sile, vendar so namesto tega skrajšali delavnik in zmanjšali plače za 10 odstotkov. Tako so delili breme recesije in obdržali visoko kvalificirano delovno silo, tudi ko so se razmere izboljšale. Ta ukrep je primer pravnega odziva podjetja na spremenljivost okolja in hkrati najustreznejši način za ohranjanje socialnega kapitala v podjetju.

Podjetje Hewlett-Packard razume trajno zaposlitev kot obliko organizacijskega socialnega kapitala, zato si prizadeva za zvestobo svojih ljudi in s tem povečuje konkurenčno prednost. Tudi v času krize ne gleda le na kratkoročne koristi in ne razdira pogodb, kar se obrestuje v prihodnosti. Sprememba, ki se izvrši skupaj s člani organizacije, spodbuja občutek solidarnosti v krizi in tako še poveča socialni kapital, ki omogoča konkurenčno prednost.

#### 4.4 UNITED PARCEL SERVICE (UPS)

Podjetje, ki je začelo kot kurirska služba v ZDA, je danes korporacija (vredna 30 milijard dolarjev) z eno izmed najbolj priznanih blagovnih znamk na svetu, ki posluje s ciljem omogočati globalno trgovino. So največje podjetje za dostavo pošilk in vodilni dobavitelj specializiranih prevozov ter logističnih storitev. Vsak dan omogočijo pretok blaga, finančnih sredstev in informacij v več kot 200 državah in področjih. Zaposlujejo okoli 370 tisoč ljudi po celem svetu.

---

<sup>46</sup> Downsizing pomeni različne postopke in načine za zmanjševanje števila zaposlenih v organizaciji z namenom, da bi zmanjšali stroške in povečali učinkovitost (Filipović, 2001, str. 142).



V podjetju se zavedajo pomena socialnega kapitala, ki jim zagotavlja konkurenčno prednost, zato ga poskušajo ohranjati in povečevati. Velik poudarek namenjajo zadovoljstvu zaposlenih, njihova politika temelji na dodatnih ugodnostih, fleksibilnem delovnem času, možnostih napredovanja, podpori menedžerske skupine, timskem delu, spodbujanju dodatnega izobraževanja in vključevanju v skupnost (prostovoljna dela, finančna pomoč). Značilno za to podjetje je bilo, da je socialna pogodba vključevala pričakovanje postopnega napredovanja. To načelo so podpirale njihove vrednote trdega dela, mnogostranskosti, razumevanja, sposobnosti in zavezanosti. Uspeh je bil v skladu s postopnim povečevanjem ugleda, odgovornosti in finančnih nagrad. V 80. letih se je pojavila potreba po kadrih z visokimi informacijsko-tehnološkimi sposobnostmi, toda vodstvo podjetja se je balo, da bo ta sprememba ogrozila odnose z zaposlenimi in kulturo podjetja. Zaposleni so bili razočarani, ker so zunanji kadri zasedli delovna mesta, na katera naj bi oni sčasoma napredovali. Vendar je podjetje opravičilo to spremembo politike s pojasnilom, da je bil ukrep nujen za uspeh in preživetje organizacije. Poleg tega so vložili veliko truda v to, da novo zaposleni niso spremenili kulture podjetja, ampak so se ji prilagodili. S programi usposabljanja in s stiki z izkušenimi delavci so spoznali načine dela na vseh ravneh in tako prevzeli vrednote podjetja. Postopno napredovanje je še vedno značilno za podjetje, a ne več kot univerzalno pravilo. Podjetje torej lahko z nekaterimi spremembami (novimi znanji, idejami in fleksibilnostjo) poživi in okrepi tradicionalne vrednote, norme in obnašanje ter tako poveča socialni kapital in konkurenčno prednost.

*Raziskave o zadovoljstvu zaposlenih* pomagajo usmerjati investicije v socialni kapital, saj tako organizacije lahko ugotovijo težnje in identificirajo težave. Podjetje UPS je začelo izvajati letno raziskavo, ki naj bi odgovorila na vprašanje, kako povečati socialni kapital in imeti čim več koristi od njega. Indeks povezav med zaposlenimi (Employee relations index – ERI) daje menedžerjem informacijo o delovnih odnosih in omogoča zaposlenim, da izrazijo svoje mnenje. Tako lahko vodstvo ocenjuje socialno stanje in reši lokalne težave takoj, ko se pojavijo. Raziskave ERI-ja vključuje vprašanja o priložnostih za napredovanje, o sodelovanju med sodelavci, o zaupanju in odprtosti delovnega okolja, o dostopnosti menedžerjev in njihovi odprtosti za nove ideje in težave ter drugo. Čeprav raziskava ni popolna analiza organizacijskega socialnega kapitala, pa daje podjetju indikatorje trendov zaupanja, komunikacije, sodelovanja in pravic, ki so pomembni dejavniki socialnega kapitala. Podjetje investira tudi v infrastrukturo za nadzor in ukrepanje. Vsaka enota podjetja ima zaposlenega menedžerja za odnose, ki je odgovoren za izvajanje raziskave (nadzor, zaupnost, analiza rezultatov, izboljšave). Udeležba je običajno okoli 75-odstotna. Prednost raziskave v podjetju UPS je njena ažurnost, saj poskušajo analizirati rezultate čim prej (1–2 tedna), da ne izgubijo relevantnosti s trenutno situacijo. Ker podjetje razume pomen socialnega kapitala, namenja veliko pozornosti raziskavi in poskuša reševati težave takoj, ko se pojavijo. Celotno poročilo, ki agregira lokalne rezultate, daje analizo za ukrepe in spremembe. Primerjanje indeksa skozi leta pa omogoča zasledovanje uspešnosti ukrepov. Poleg tega zadovoljstvo zaposlenih primerjajo tudi z drugimi rezultati, kot so statistika varnosti oziroma poškodb, zadovoljstvo kupcev in drugo.

Podjetje UPS se zaveda koristi socialnega kapitala, ki mu prinaša konkurenčno prednost. Kot organizacija z visokim socialnim kapitalom, se mora spreminjati, da lahko sledi spremembam v svetu, hkrati pa ohranjati najboljše tradicionalne elemente, vire zaupanja in vizijo. Pri tem težavnem usklajevanju jim pomaga zavedanje pomena skupnosti (članstva) in implicitnih sporazumov. V nekaterih neizogibnih okoliščinah in krizah so bili prisiljeni zmanjšati obstoječ socialni kapital v podjetju (zaposlovanje nove delovne sile in s tem spreminjanje pogodbe o postopnem napredovanju). Vendar so upoštevali negativne učinke teh ukrepov na odnose, zaupanje in sodelovanje, zato so namenili sredstva za nadomestitev izgubljenega socialnega kapitala. Podjetje izvaja tudi raziskave o socialnem kapitalu, ki so pomembna informacija o stanju v podjetju in vodilo za ukrepe ter nadaljnje investiranje v socialni kapital.

Opisani primeri delovanja socialnega kapitala v konkretnih podjetjih dokazujejo, da zavedanje prednosti socialnega kapitala in vlaganje vanj prinaša koristi v smislu povečevanja učinkovitosti in konkurenčnih prednosti. Negotovost zaposlitev in dolgoročnega uspeha, razdiranje odnosov in podjetij, spremenljivost okolja in celo večje možnosti, ki jih omogoča sodobna tehnologija, povečujejo pomen socialnega kapitala. Organizacije si z združitvami, prevzemi in partnerstvi postavljajo nove in nove omejitve, skupine se formirajo in razpadajo, zato podjetja iščejo nove ideje in odnose, ki temeljijo na zaupanju, medsebojnem razumevanju in drugih elementih socialnega kapitala, ki zagotavljajo stabilnost in povezanost med člani organizacije oziroma med organizacijami samimi. Ker spremenljivost oziroma nestabilnost okolja ogroža socialni kapital na organizacijski, medorganizacijski in institucionalni ravni, se morajo podjetja zavedati negativnih učinkov na socialni kapital ter načrtno ohranjati oziroma povečevati socialni kapital in s tem lastno konkurenčnost.

## **5. SKLEP**

V diplomski nalogi sem pokazala, da je socialni kapital pomemben dejavnik konkurenčnih prednosti podjetniških organizacij, ki s pravilnim ravnanjem povečuje učinkovitost poslovanja in katerega odsotnost onemogoča dolgoročni razvoj podjetij. Pomembna funkcija socialnega kapitala je predvsem dopolnjevanje in usklajevanje drugih oblik kapitala, saj ostale že uveljavljene oblike kapitala ne upoštevajo medsebojnega delovanja ekonomskih akterjev. Socialnega kapitala na moremo meriti neposredno, ampak se moramo zadovoljiti s približnimi kazalci, kot sta zaupanje in razširjenost nevladnih organizacij. Socialni kapital lahko obstaja v različnih oblikah, različni so tudi njegovi viri, zato je opredelitev socialnega kapitala težavna (številne definicije). Socialni kapital lahko s strukturno–vsebinskega vidika opredelimo na organizacijski, medorganizacijski in institucionalni ravni. S tega vidika lahko socialni kapital razumemo kot neotipljiv vir, ki se nanaša na relacije (odnose, omrežja) med posamezniki v organizaciji, med organizacijami in na povezave s širšim institucionalnim okoljem, ki omogočajo skupno delovanje ljudi za doseganje določenih ciljev in pridobivanje določenih koristi. V informacijsko–tehnološki dobi postajajo najpomembnejše prav povezave oziroma odnosi med ljudmi, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju, socialni kapital pa je

tisti, ki pospešuje nastajanje tovrstnih relacij. Koristi prinaša posameznikom in celotni skupnosti, upoštevati pa je treba tudi negativne posledice, ki jih lahko prinese napačna uporaba oziroma zloraba socialnega kapitala. Socialni kapital ima pomembne ekonomske učinke na mikro, mezo in makro ravni, v diplomski nalogi pa sem se osredotočila na pomen socialnega kapitala za organizacijo. S poslovno–ekonomskega vidika je socialni kapital pomemben vir konkurenčnih prednosti organizacij.

Obstoječe teorije konkurenčnih prednosti omenjajo nekatere vire, ki so povezane s socialnim kapitalom, nobena pa ne omenja socialnega kapitala neposredno. V diplomski nalogi sem pokazala neposreden pomen socialnega kapitala za konkurenčnost podjetij. Socialni kapital pomeni konkurenčno prednost organizacij prek vpliva na različne dejavnike. Socialni kapital vpliva na *znanje*, saj pospešuje razvoj, prenos in izmenjavo znanja ter proces učenja (prek vzajemnega delovanja posameznikov, skupin in institucij) ter s tem vpliva na učinkovitost in sposobnost izvajanja uspešnih sprememb v organizaciji. Socialni kapital omogoča nastajanje primerne organizacijske kulture in infrastrukture za *razvoj podjetništva* oziroma podjetniških strategij ter pomembno vpliva na razvoj in kakovost podjetniškega duha v družbi. Primarni dejavnik (vir in učinek) socialnega kapitala je *zaupanje*, ki je lahko medosebno, medorganizacijsko ali sistematično (zaupanje v institucije in sistem). Zaupanje omogoča medsebojno sodelovanje in neformalne dogovore, zmanjšuje transakcijske stroške, spodbuja hitrejšo rast podjetij, razvoj učinkovitih oblik ekonomske organizacije in s tem razvoj gospodarstva. Socialni kapital pospešuje *sodelovanje* med posamezniki, med podjetji in z drugimi institucijami, kar pomeni večjo storilnost in kakovost dela, dostop do dodatnih informacij, znanja in virov ter delitev stroškov. *Investicije* v kakovostne kadre, izobraževanje, informacijsko tehnologijo, dobre odnose in drugo prinašajo finančne in socialne koristi, spodbujajo napredek, pomagajo preprečevati negativne posledice spremenljivega okolja in tako povečujejo socialni kapital, istočasno pa socialni kapital spodbuja investicije. *Proces iskanja zaposlitve in notranjega zaposlovanja* je povezan s socialnim kapitalom, saj uporaba neformalnih metod (socialni stiki, priporočila, poznanstva) daje podjetjem dodatne informacije oziroma poveča možnosti za boljšo zaposlitev z večjimi donosi. Socialni kapital spodbuja *inoviranje*, širjenje in absorpcijo inovacij, saj omogoča učinkovita partnerstva (med podjetji, industrijo, raziskovalnimi instituti), ki temeljijo na zaupanju in sodelovanju. Primera takih inovativnih področij sta biotehnoška industrija in računalniška industrija v Silicijevi dolini.

Spremembe, ki so posledica globalizacije, liberalizacije, deregulacije, informacijsko–tehnološke revolucije in drugega spreminjajo tudi strukturo podjetniških organizacij, njihove konkurenčne prednosti in poslovne strategije. Socialni kapital postaja ena glavnih konkurenčnih prednosti organizacij, saj pospešuje sodelovanje, pretok informacij in znanja, povečuje fleksibilnost, prilagodljivost, inovativnost, ter zmanjšuje tveganje in stroške (transakcijski stroški, stroški najemanja in usposabljanja delovne sile in podobno). Omogoča tudi boljšo izrabo virov in usklajevanje, hitrejšo prilagajanje spremembam, s tem pa večjo učinkovitost in produktivnost ter nove poslovne priložnosti. Za razvoj socialnega kapitala v organizacijah je treba vzpostaviti primerno oziroma spodbudno okolje. Treba je razvijati fleksibilno mrežno strukturo znanja in

sodelovanja, spodbujati dejavnosti za druženje zaposlenih tudi zunaj delovnega časa in prostora, vzpostaviti primerno tehnologijo za zbiranje in prenos informacij ter ustvariti občutek skupinske identitete in pripadnosti. Sposobnost oblikovanja učinkovitih organizacijskih struktur je odvisna od intermediarnih mehanizmov, ki omogočajo intenzivno uporabo socialnega kapitala.

Nekatera podjetja v tehnološko intenzivni računalniški in storitveni industriji, za katero so značilne velike spremembe, uspešno poslujejo s pomočjo socialnega kapitala. Takšna podjetja, ki sem jih v diplomski nalogi podrobneje opisala, so SAS Institute, Viant, Hewlett-Packard in United Parcel Service. Ker poslujejo v visoko konkurenčnih panogah, socialni kapital lahko postane pomemben dejavnik. Problem spremenljivega in nestalnega okolja je visoka mobilnost delovne sile, kar negativno vpliva na socialni kapital. Zato so potrebne določene investicije v pridobivanje, prilagoditev in ohranitev kadrov, ki pomenijo dolgoročno konkurenčno prednost podjetja. Kultura zaupanja in spoštovanja, dodatnih ugodnosti in upoštevanje družinskih obveznosti prispevajo k lojalnosti zaposlenih, ki pomenijo za podjetja največjo vrednost. Trajna zaposlitev in stabilnost povečujeta socialni kapital podjetja, saj se zaupanje in dobri odnosi oblikujejo skozi čas. Pri tem je pomemben dogovor oziroma socialna pogodba, ki opredeljuje pričakovano ravnanje, koristi in obveznosti obeh strank. Včasih zunanji dogodki povzročijo nujne spremembe, ki lahko na socialni kapital vplivajo spodbudno ali uničevalno. Organizacije z visokim socialnim kapitalom se morajo spreminjati, da sledijo spremembam v svetu, hkrati pa ohranjati najboljše tradicionalne elemente, vire zaupanja in vizijo. Pri tem so lahko v veliko pomoč raziskave o zadovoljstvu zaposlenih, ki so informacija o stanju v podjetju, pomoč pri prepoznavanju in reševanju težav ter vodilo za nadaljnje investiranje v socialni kapital. Negotovost, tekmovalnost in večje možnosti, ki jih omogoča današnje spremenljivo okolje, povečujejo pomen socialnega kapitala. Podjetja iščejo nove ideje in znanje, razvijajo odnose, ki temeljijo na zaupanju, medsebojnem razumevanju in sodelovanju med člani organizacije in med organizacijami, zato se morajo zavedati učinkov socialnega kapitala v smislu zagotavljanja konkurenčnih prednosti.

Čeprav je v konceptu socialnega kapitala marsikaj nedorečenega, neraziskanega in dvoumnega, je treba širiti znanje in razumevanje socialnega kapitala ter tako razvijati socialni kapital kot »središče« nove ekonomije za prihodnje generacije.

## 6. LITERATURA

1. Adam et al.: Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 2001. 205 str.
2. Adler Paul, Kwon Seok-Woo: Social Capital: The Good, the Bad and the Ugly. Lesser Eric, ed.: Knowledge and Social Capital Foundation and Application. Boston: Butterworth, 2000, str. 89–115.
3. Argyle Michael: Cooperation: The Basis of Sociability. New York: Routledge. [URL: <http://poverty.worldbank.org/library/view/6481>], 1991.
4. Arzeni Sergio: Entrepreneurship and Job Creation. The OECD Observer, b. k., 1998, 209, str. 18–20.
5. Baker E. Wayne, Obstfeld David: Social Capital by design. Leenders Roger, Gabbay Shaul, ed.: Corporate Social Capital and Liability, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999, str. 88–105.
6. Barr Abigail: Enterprise Performance and Functional Diversity of Social Capital. Centre for the Study of African Economies, Institute of Economics and Statistics, University of Oxford, 1998, str. 1–15.
7. Baum Howell: Creating a Family in the Workplace. Human Relations, b. k., 44 (1991), 11, str. 1137–1159.
8. Bohar Damjan: Socialni kapital v funkciji gospodarskega razvoja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 45 str., 13 tbl.
9. Bradach Jeffrey, Eccles Robert: Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life. Sage Publication, 1991, str. 277–292.
10. Burt S. Ronald: The Contingent Value of Social Capital. Lesser Eric, ed.: Knowledge and Social Capital Foundation and Application. Boston: Butterworth, 2000, str. 255–286.
11. Chung Lai, Gibbons Patrick: Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital. Group & Organization Management, b. k., 22 (1997), 1, str. 10–30.
12. Cohen J. Donald, Prusak Laurence: In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work. Boston: Harvard Business School Press, 2001, 214 str.
13. Coleman S. James: Social Capital in the Creation of Human Capital. Lesser Eric, ed.: Knowledge and Social Capital Foundation and Application. Boston: Butterworth, 2000, str. 17–41.
14. Corbin Juliet, Strauss Anselm: Articulation of Work Through Interaction. The Sociological Quarterly, b. k., 34 (1993), 1, str. 71–83.
15. Čater Tomaž: Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja. Moderna Organizacija, Kranj, 34 (2001), 2, str. 64–74.
16. Donkin Richard, Lewis Chris: Winning Back Employees' Trust Should Be a Top Management Priority. Financial Times, b. k., 1998.

17. Doreain Patrik: Organizational Standing as Corporate Social Capital. Leenders Roger, Gabbay Shaul, ed.: Corporate Social Capital and Liability, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999, str. 134–147.
18. Flap Henk, Boxman A. Ed: Getting started. The Influence of Social Capital on the Start of the Occupational Career. University of Utrecht, 1995, str. 3.
19. Flap Henk, Boxman Ed: Getting a Job as a Manager. Leenders Roger, Gabbay Shaul, ed.: Corporate Social Capital and Liability, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999, str. 197–216.
20. Flora et al.: Entrepreneurial Social Infrastructure and locally Initiated Economic Development. The Sociological Quarterly, b. k., 38 (1996), 4, str. 623–646.
21. Fountain E. Jane: Social Capital: A Key Enabler of Innovation in Science and Technology. The MIT Press, Cambridge, 1997.
22. Freeman John: Venture Capital as an Economy of Time. Leenders Roger, Gabbay Shaul, ed.: Corporate Social Capital and Liability, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999, str. 460–483.
23. Fukuyama Francis: Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. The Free Press. [URL://poverty.worldbank.org/library/view/7310], 1995.
24. Gargiulo Martin, Benassi Mario: The Dark Side of Social Capital. Leenders Roger, Gabbay Shaul, ed.: Corporate Social Capital and Liability, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999, str. 298–322.
25. Isham Jonathan: Can Investments in Social Capital Improve Local Development and Environmental Outcomes? A Cost-Benefit Framework to Assess the Policy Options. Department of Economics and Program in Environmental Studies. Middlebury College. [URL: <http://poverty.worldbank.org/library/view/12018>], 2000.
26. Kanjua Mrčela Aleksandra: Lastništvo zaposlenih v Sloveniji na začetku tisočletja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. [URL: [www.efes-ceed.net/szloven\\_nationalreports2.html](http://www.efes-ceed.net/szloven_nationalreports2.html)], 2002.
27. Kešeljević Aleksandar: Opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni in njegovi zunanji učinki. Organizacija, Kranj, 36 (2003), 1, str. 6–12.
28. Kilpatrick Sue, Bell Rowena, Falk Ian: Groups of Groups: The Role of Group Learning in Building Social Capital. Centre for Research and Learning in Regional Australia. [URL: <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/library/falk2.pdf>], 1998, D3.
29. Knack Stephen, Keefer Philip: Does Social Capital have an Economic Payoff? A Cross-country Investigation. Quarterly Journal of Economics, 112 (1997), 4, str. 1251–1288.
30. Knoke David: Organizational Networks and Corporate Social Capital. Leenders Roger, Gabbay Shaul, ed.: Corporate Social Capital and Liability, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999, str. 17–42.
31. Leana Carrie: Organizational Social Capital and Employment Practices. Academy of Management Review, b. k., 1999, str. 1–27.
32. Lee Sunhwa, Brinton Mary: Elite Education and Social Capital: The Case of South Korea. Sociology of Education, b. k., 69 (1996), str. 177–192.

33. Lehning Percy: Towards a Multicultural Civil Society: The Role of Social Capital and Democratic Citizenship. *Governments and Opposition*, b. k., 1997, str. 221–242.
34. Lesser Eric: Leveraging Social Capital in Organization. Lesser Eric, ed.: *Knowledge and Social Capital Foundation and Application*. Boston: Butterworth, 2000, str. 3–16.
35. Lin Nan: Building a Network Theory of Social Capital. Lin Nan, Cook S. Karen, Burt S. Ronald, ed.: *Social Capital: Theory and Research*. New York: Aldine de Gruyter, 2001, str. 3–30.
36. Lipovec Filip: *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
37. London Scott: *Sivic Networks: Building Communities on the Net*. Kettering Foundation, b. k., 1997, str. 1–10.
38. Marsden V. Peter, Gorman H. Elizabeth: *Social Capital in Internal Staffing Practices*. *Corporate Social Capital and Liability*, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999, str. 180–196.
39. Marshal M. Edvard: *Building Trust at Speed of Change*. B. k.: American Management Association, 2000. 224 str.
40. Merchant Kathryn: *Foundations Develop Social Capital*. [URL: <http://www.pew-partnership.org/research/cprep97/foundations.html>], 1998.
41. Nahapiet Janine, Ghoshal Sumantra: *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*. Lesser Eric, ed.: *Knowledge and Social Capital Foundation and Application*. Boston: Butterworth, 2000, str. 119–157.
42. Narayan Deepa, Cassidy F. Michael: *A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory*. *Current Sociology*, London, 2001, 49(2), str. 59–102.
43. Nooteboom Bart: *Roles of the Go-Between*. Leenders Roger, Gabbay Shaul, ed.: *Corporate Social Capital and Liability*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999, str. 341–355.
44. Ogilvy James: *Economics of Trust*. *Harvard Business Review*, b. k., 1993, str. 46–47.
45. Omta Onno, Wouter van Rossum: *The Management of Social Capital in R&D Collaboration*. Leenders Roger, Gabbay Shaul, ed.: *Corporate Social Capital and Liability*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999, str. 356–375.
46. Paldam Martin: *Social Capital: One or Many? Definition and Measurment*. IV International Conference: *Institutions in Transition*. Portorož: IMAD, 2000, str. 1-22.
47. Paldam Martin, Svendsen Gert Tinggaard: *Missing Social Capital and the Transition in Eastern Europe*. IV International Conference: *Institutions in Transition*. Portorož: IMAD, 2000, str. 1–17.
48. Porter E. Michael: *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990. 855 str.
49. Portes Alejandro: *Social Capital: Its origins and Applications in Modern Sociology*. Lesser Eric, ed., *Knowledge and Social Capital Foundation and Application*. Boston: Butterworth, 2000, str. 43–67.
50. Putnam D. Robert, Goss A. Kristin: *Gessellschaft und Gemeinsinn: Sozialkapital im internationalen Vergleich*. Gütersloh: Stiftung Bertelsman, 2001, str. 15–43.
51. Routledge Bryan, Amsberg Joachim: *Endogenous Social Capital*. Draft Paper-Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburg, 1996.

52. Rusjan Borut: Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja. Organizacija, Kranj, 33 (2000).
53. Shiff Maurice: Labor Market Integration in the Presence of Social Capital. Development Research Group, World Bank, 1999.
54. Smith-Doerr Laurel et al.: Networks and Knowledge Production: Collaboration and Paenting in Biotechnology. Leenders Roger, Gabbay Shaul, ed.: Corporate Social Capital and Liability, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999, str. 190–408.
55. Stemberger Mark: Vrednost informacijskih tehnologij v poslovnem svetu. [URL:[http://www.društvoinformatika.si/dogodki/arhiv/dsi2001/sekcija\\_b/stemberger.doc](http://www.društvoinformatika.si/dogodki/arhiv/dsi2001/sekcija_b/stemberger.doc)], 2001.
56. Stuart E. Toby: Technological Prestige and the Accumulation of Alliance Capital. Leenders Roger, Gabbay Shaul, ed.: Corporate Social Capital and Liability, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999, str. 376–389.
57. Širec Karin: Kako pridobiti in zadržati trajnostno konkurenčno prednost? MMP Bilten, Maribor: Ekonomsko–Poslovna fakulteta, 4 (1999), 1.
58. Tajnikar Maks: Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 461 str.
59. Walker Gordon, Kogut Bruce, Shan Weijan: Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. Lesser Eric, ed.: Knowledge and Social Capital Foundation and Application. Boston: Butterworth, 2000, str. 225–254.

## **7. VIRI**

1. Bunc Stanko: Slovar tujk. Maribor: Založba Obzorja, 1998. 471 str.
2. Filipović Nenad et al.: Slovar poslovnih izrazov v angleščini in slovenščini. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 2001. 374 str.
3. Management Centre Europe. A New Kind of Capital Captures Corporate Leaders. The Executive issue – Quaterly newsletter. [URL: <http://mworld.mce.be>], 28. 3. 2003.
4. Management Centre Europe. Cultivating Social Capital. TrendTracker – An executive guide to emerging management trends. [URL: <http://mworld.mce.be>], 28. 3. 2003.
5. Social Capital for Development. [URL: <http://www.worldbank.org/powerty/scapital/>], World Bank Group, 10. 3. 2003.



## 8. SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Akumulacija kapitala – spreminjanje presežka vrednosti v kapital; kopičenje, zbiranje  
Ažurnost – poslovanje na tekočem  
Boniteta – vrednost, korist, dobra kakovost  
Bonding social capital – vezi med člani iste skupine  
Bridging social capital – vezi med člani različnih skupin  
Depreciation – amortizacija  
Diferenciacija – razlikovanje  
Difuzno zaupanje – razpršeno, razširjeno zaupanje  
Downsizing – zmanjševanje števila delavcev v organizaciji  
Economy of scale – ekonomija obsega  
Eksternalije – zunanji učinki  
Employee relation index (ERI) – indeks povezav med zaposlenimi  
Entrepreneurial social infrastructure (ESI) – podjetniška socialna infrastruktura  
Fluktuacija – prehajanje delavstva iz enega podjetja v drugo  
Free-riding – zastonjkarstvo  
Integracija – združitev, povezovanje v celoto  
Intermediarni mehanizmi – vmesni, posredovalni, povezovalni mehanizmi  
Internacionalizacija – razglasitev nečesa za mednarodno last  
Kohezija – povezanost  
Kompetenca – pristojnost, delovno področje  
Komplement – dopnilo  
Linking social capital – vezi med civilno družbo in državo  
Nepotizem – podeljevanje služb sorodnikom  
Networking – vzpostavljanje vezi  
Opportunizem – preračunljivost, nenačelnost, prilagodljivost  
Outsourcing – naročanje pri kooperantih (podizvajalcih)  
Participacija – (so)udeležba  
Platforma – podlaga, osnova  
Potencial – zmogljivost  
Recipročnost – medsebojnost, vzajemnost, obojestrnost  
Re-engineering – reinženiring, korenito preoblikovanje (prestrukturiranje) poslovnega procesa  
Regulativ – pravilo, predpis, navodilo  
Relationship-based cooperation – organizacijska struktura, ki temelji na odnosih zaupanja  
Rotating-credit associations – kreditna združenja v manj razvitih državah  
Sinergija – sodelovanje različnih sil  
Substitut – nadomestek  
Tragedy of common – tragedija skupnega  
Venture capital – tvegani/rizični kapital