

# Zarządzanie rozwojem klastra na przykładzie „Doliny Ekologicznej Żywności”

<https://doi.org/10.33141/po.2008.10.07>

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (825), 2008, ss. 21-25

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Ewa Bojar, Matylda Bojar, Korneliusz Pylak*

## Rozwój klastra a rozwój regionu

**P**rocesy globalizacji oraz tworzenie się globalnego rynku stanowią wyzwanie dla współczesnych gospodarek. Obecnie pojęcie konkurencyjności odnosić należy nie tylko do przedsiębiorstw, ale również i całych regionów. Olbrzymia redukcja kosztów transportu i komunikacji oraz likwidacja administracyjnych barier utrudniających przepływ towarów, kapitału, wiedzy, a także ludzi<sup>1)</sup> spowodowała, że pojedyncze przedsiębiorstwo może mieć poważne trudności z utrzymaniem się na rynku. Proces globalizacji spowodował konieczność rozpatrywania polityki rozwoju w innym kontekście. Jeśli możliwe jest obecnie współdziałanie przedsiębiorstw mocno rozproszonych po świecie, które sprawdza się w przypadku wielkich firm ponadnarodowych<sup>2)</sup>, to w przypadku regionów i lokalnych gospodarek działających w globalnej konkurencji najlepszym rozwiązaniem okazuje się koncepcja oparta na rozwoju dystryktów przemysłowych i klastrów, a więc koncentracji regionalnej<sup>3)</sup>. Mimo że w dobie globalizacji klastry teoretycznie nie powinny mieć większego znaczenia z uwagi na malejące koszty transakcyjne i logistyczne i brak barier w rozwoju przestrzennym firm, to jednak wszędzie na świecie obserwujemy nasilenie tendencji rozwojowej tworzenia klastrów. Przyczyny są równie tajemnicze, jak same czynniki sukcesu klastra. Najprawdopodobniej dzięki klastrom przedsiębiorstwa zyskują swobodny dostęp do różnych składników zasobów, szczególnie wiedzy (reprezentowanej przez sferę nauki lub własne centra badawcze firm), chociaż ważne są również zasoby infrastruktury pomocniczej (naukowej, wdrożeniowej), a także organizacyjne (np. wspólne projekty, wspólny marketing, dystrybucja itd.). Właśnie dzięki takiej możliwości firmy mogą znacząco obniżyć koszty dostępu do wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników, pomysłów, infrastruktury i kapitału. Wspólnie tworzą też *know-how* klastra, zwiększając konkurencyjność całego regionu, w znaczącym stopniu przyczyniając się do jego rozwoju społeczno-gospodarczego<sup>4)</sup>.

Klaster oraz polityka rozwoju oparta na klastrach (*cluster-based policy* bądź *cluster-oriented policy*) jest koncepcją, która nabrała w ostatnim okresie szcze-

gólnego znaczenia<sup>5)</sup>. Klastry są uważane obecnie za najbardziej dojrzałe formy organizacji produkcji z punktu widzenia zdolności do podtrzymywania rozwoju. Badania klastrów wskazują, że ich funkcjonowanie wywołuje pozytywne efekty w tych dziedzinach, gdzie w sposób klasyczny umiejscowione są zadania polityki regionalnej określanej jako tworzenie warunków rozwoju gospodarczego, utrzymywanie i rozbudowywanie infrastruktury społecznej i technicznej o znaczeniu regionalnym, wspieranie i prowadzenie działań na rzecz podnoszenia poziomu wykształcenia, wspieranie rozwoju kultury oraz ochrona i racjonalne wykorzystanie dziedzictwa kulturowego, promocja walorów i możliwości rozwojowych regionu. Ponadto struktury klastrowe uznawane są za stymulatory rozwoju regionalnego, przyczyniające się do aktywizacji eksportu i przyciągające zagraniczne inwestycje. Współpraca w ramach klastrów pozwala uczestnikom osiągnąć efekt synergii, a przez to poprawia efektywność ich funkcjonowania oraz konkurencyjność na rynku. Społecznymi efektami funkcjonowania klastrów jest zmniejszanie poziomu bezrobocia i pobudzanie lokalnej demokracji<sup>6)</sup> oraz przyczynianie się do podwyższenia konkurencyjności regionu. Koncepcja klastra jest jednocześnie nowym sposobem myślenia o kreowaniu konkurencyjności gospodarki (również międzynarodowej) wymagającej odpowiednich działań ze strony władz centralnych i samorządowych, przedsiębiorców oraz różnych grup interesu<sup>7)</sup>.

Choć chyba żadna ze znanych definicji klastrów nie mówi bezpośrednio o celu funkcjonowania klastra (inicjatyw klastrowych), to przecież w skali środowiska – w którym skupiona jest jego działalność najbardziej – istotnym efektem funkcjonowania klastra jest rozwój społeczno-gospodarczy regionu, będący wynikiem jego wzrostu gospodarczego (polegającego na zwiększeniu produkcji dóbr i usług wskutek ilościowego zwiększenia wykorzystywanych rzeczowych i osobowych czynników produkcji oraz poprawy ich efektywności) oraz zmian jakościowych i strukturalnych (towarzyszących wzrostowi gospodarczemu)<sup>8)</sup>.

Uznanie znaczenia klastrów dla rozwoju gospodarczego regionów prowadzi w konsekwencji do docenienia potrzeby dostosowania polityki regionalnej

i lokalnej do promowania tego typu struktur ekonomiczno-społecznych<sup>9)</sup> Klaster obecnie może i powinien być narzędziem polityki rozwoju regionu prowadzonej przez władze samorządowe. Jej elementem powinna być polityka klastrowa, której główne zadania koncentrują się wokół<sup>10)</sup>:

- współpracy badawczo-rozwojowej pomiędzy przedsiębiorstwami oraz pomiędzy przedsiębiorstwami i organizacjami badawczymi; koncentrowania się na zachęcaniu do współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, niezależnie od tego, czy współpracuje się z instytucjami badawczo-rozwojowymi, czy ta współpraca jest przeprowadzana horyzontalnie pomiędzy konkurentami lub wertykalnie wzdłuż łańcucha wartości,
- wzmocnienia stosunków „potrójnej helisy”, w szczególności pomiędzy przemysłem, agencjami badawczymi i rządowymi, takimi jak agencje rozwoju regionalnego oraz agencje naukowe i technologiczne.

Należy jednak podkreślić, że władza wymieniona jako jedno z trzech podstawowych skrzydeł „potrójnej helisy” ma szczególne zadanie do wykonania. Jej działania nie powinny mieć charakteru czysto abstrakcyjnego. Planowe, zinstytucjonalizowane działania zmierzające do kreowania „właściwego” klimatu inwestycyjnego realizacji (strategia), jak również przemyślana polityka związana z finansowaniem działań inicjatyw przyczyniających się do rozwoju regionalnego, to jedne z najbardziej pożądaných instrumentów polityki regionalnej oczekiwanych przez przedsiębiorców klastra. Stosowanie przemyślonej polityki wobec klastrów ma jeszcze inny aspekt; klastry, których funkcjonowanie w regionie nie przyczynia się bowiem do jego rozwoju – nie mają racji bytu. Władze regionu nie powinny wspierać i uczestniczyć w strukturach, które nie mają przełożenia na wzrost gospodarczy i w konsekwencji – rozwój społeczny.

### Zarządzanie rozwojem klastra „Dolina Ekologicznej Żywności”

**W** ramach koncepcji rozwoju klastrów, przedsiębiorstwa i branże, postrzegane są jako elementy większego systemu, a nie jako wyizolowane podmioty. To nowoczesne podejście implikuje zalecenia pod adresem polityki regionalnej i lokalnej, która powinna obecnie być nastawiona na zwiększanie konkurencyjności regionów poprzez identyfikację najbardziej konkurencyjnych w skali międzynarodowej klastrów i kształtowanie warunków sprzyjających ich rozwojowi. Można przyjąć, że polityka rozwoju klastrów będzie stawała się najbardziej efektywną formą prowadzenia regionalnej polityki rozwoju<sup>11)</sup>.

Dzięki pojawiającym się ostatnio badaniom dotyczącym funkcjonowania i sukcesu zagranicznych klastrów<sup>12)</sup> i podręczników definiujących najważniejsze etapy tworzenia inicjatywy klastrowej, przedstawiających sposób, w jaki można skutecznie stworzyć, finansować oraz rozwijać klaster<sup>13)</sup> – moż-

liwa staje się wstępna ocena funkcjonowania naszych rodzimych klastrów w kontekście praktyk wypracowanych w Europie Zachodniej. Do analizy benchmarkingowej wybraliśmy jeden<sup>14)</sup> z najstarszych i najbardziej strategiczny (rozwojowy) klaster Polski Wschodniej – „Dolinę Ekologicznej Żywności”, koncentrujący swoją działalność wokół ekologicznej produkcji rolnej na obszarze województwa lubelskiego, zdolny również do rozszerzania się na województwa sąsiednie.

Inicjatywa utworzenia klastra „Dolina Ekologicznej Żywności” jest jedną z najważniejszych w województwie lubelskim. Branże, które skupia ta inicjatywa, to rolnictwo ekologiczne oraz przetwórstwo i marketing produktów i usług ekologicznych.

Inicjatywa skupia rolników ekologicznych i ich organizacje, przetwórców i ich organizacje, sklepy ekologiczne, instytut badawczy, wyższe uczelnie i ich pracowników zainteresowanych ekologią.

W modelowym ujęciu fazy rozwoju inicjatywy klastrowej przedstawiają się następująco<sup>15)</sup>:

- FAZA I – budowanie kapitału społecznego i zaufania,
- FAZA II – rozwijanie powiązań strategicznych,
- FAZA III – definiowanie strategii i wizji,
- FAZA IV – podejmowanie działań.

Analiza inicjatywy „Doliny Ekologicznej Żywności” wykazała, że jest ona po dwóch latach funkcjonowania na rynku na ostatnim etapie rozwoju – podejmowania działań. Pomysł utworzenia „Doliny Zdrowej Żywności” w województwie lubelskim i województwach sąsiadujących powstał na szczeblu ministerialnym w pierwszych latach XXI wieku. W latach 2003–04 w województwie lubelskim opracowywano „Regionalną strategię innowacji województwa lubelskiego” (RSI). Podczas realizacji projektu utworzyła się grupa robocza składająca się z pracowników Departamentu Rozwoju Regionalnego Urzędu Marszałkowskiego oraz Politechniki Lubelskiej. Do grupy dołączył prezes działającej na terenie województwa lubelskiego firmy Symbio, która od wielu lat zajmowała się produkcją i eksportem ekologicznej żywności. Zadaniem grupy miało być połączenie pomysłu na utworzenie „Doliny Zdrowej Żywności”, stanowiącego swego rodzaju zewnętrzną, priorytetową wytyczną Narodowej Strategii Rozwoju, z pomysłem na innowacyjne przedsięwzięcie, nadające się do wdrożenia w województwie lubelskim w ramach RSI. Miało się to odbyć w myśl hasła przewodniego RSI: „Przeobrażanie pomysłów w działanie”.

W tym okresie uczestnicy grupy brali udział w licznych konferencjach i seminariach poświęconych RSI, a także w spotkaniach grupy roboczej, dzięki czemu tworzył się pewien kapitał społeczny i zaufanie pomiędzy uczestnikami grupy i innymi potencjalnymi interesariuszami inicjatywy.

Rozwijanie powiązań strategicznych odbywało się przede wszystkim podczas organizowanych konsultacji społecznych<sup>16)</sup>, których wynikiem miało być stworzenie podstaw strategii rozwoju „Doliny”. Od-

było się 5 takich spotkań, których celem było również prezentowanie i konsultowanie zapisów powstającej strategii „Doliny”. Po półtorarocznym procesie powstał dokument strategii, a wraz z nim rozpoczęto prace wdrożeniowe. Na ostatnim spotkaniu konsultacyjnym podjęto decyzję o zawiązaniu stowarzyszenia Eko-Lubelszczyzna (jądro klastra), które na początku 2007 r. rozpoczęło działalność.

Ażeby powołana do życia inicjatywa mogła dalej rozwijać się i osiągnąć zamierzone cele, powinna być właściwie zarządzana, zatem, jak podkreśla się w literaturze przedmiotu, system zarządzania rozwojem klastra powinien obejmować pięć obszarów działania<sup>17)</sup>:

- informację i komunikację
- szkolenia i kwalifikacje
- współpracę
- marketing i PR
- umiędzynarodowienie.

W obszarze **informacji i komunikacji** omawiany klaster prowadzi szczegółową bazę danych, powstałą jeszcze w czasie projektu i uaktualnianą na bieżąco. Baza zawiera dane o wszystkich interesariuszach klastra (zarówno ze sfery biznesu, jak i nauki oraz władz). Przedstawiciele klastra często prowadzą wywiady z klientami na różnego rodzaju spotkaniach, targach, kiermaszach, warsztatach, wizytach w przedsiębiorstwach i u rolników. Stowarzyszenie ma swoją stronę internetową, na której można znaleźć katalog producentów i produktów żywności ekologicznej oraz listę punktów sprzedaży, a także redaguje biuletyn w wersji elektronicznej (*newsletter*). Na stronie można odnaleźć również informacje dotyczące branży i sieci ekologicznej w regionie. Miejszem kontaktowym jest strona internetowa, lista mailingowa oraz siedziba stowarzyszenia zlokalizowana w Lublinie. Stowarzyszenie prowadzi również książkę prasową, zapoczątkowaną jeszcze w okresie realizacji projektu. Niestety, większość z tych zadań wykonuje na zasadzie wolontariatu zarząd stowarzyszenia, przez co nie ma środków na intensyfikację i rozszerzenie działań.

Działania w drugim z obszarów działania – **prowadzenie szkoleń i podnoszenie kwalifikacji uczestników klastra** – w przypadku „Doliny” są w znacznej mierze ograniczone z uwagi na dużą kosztochłonność tego typu działań.

Brak środków finansowych uniemożliwia zarówno analizę wymagań edukacyjnych powiązanych z branżą, promowanie utalentowanych pracowników, jak i podwyższanie kwalifikacji pracowników przedsiębiorstwa oraz organizację regularnych wydarzeń specjalnych (eventów), warsztatów i seminariów, wyjazdów studyjnych dla pracowników (szczególnie zagranicznych), wspólnego uczenia się z innymi przedsiębiorstwami. I choć stowarzyszenie jest przygotowane w tym zakresie do składania wniosków projektowych do instytucji wdrażania funduszy europejskich, jednakże problemem jest brak wkładu własnego albo zabezpieczenia środków niezbędnych do re-

alizacji projektu. Wraca zatem problem braku wsparcia finansowego na początek funkcjonowania klastra.

Stowarzyszenie prowadzi jednak współpracę z instytucjami B+R i edukacyjnymi (Politechniką Lubelską, Uniwersytetem Przyrodniczym, IUNG itp.). Są to jednak działania niewymagające wkładu finansowego.

Działania klastrów mogą wzmacniać inicjatywę MSP w celu zwiększenia ich wewnętrznych kompetencji. Zasoby ludzkie stanowią niezbędną, kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstw. Tutaj – podobnie jak w przypadku szkoleń i innych działań opisanych wyżej – brakuje środków na przygotowywanie projektów. Należy również pamiętać, że członkami klastra są przeważnie rolnicy, których często nie stać na sfinansowanie szkoleń w zakresie produkcji ekologicznej. Niemniej jednak istnieje wysoka świadomość konieczności zapewnienia udziału personelu w zaawansowanych szkoleniach zawodowych oraz inicjowania i wspierania wielu środków edukacyjnych w celu podniesienia kompetencji pracowników przedsiębiorstw, członków klastra.

Ważnym obszarem działalności dla inicjatyw klastrów jest inicjowanie, rozwój oraz wspieranie projektów współpracy. Projekty w ramach trzeciego obszaru określane jako **współpraca** umożliwiają odpowiednie wykorzystanie potencjału synergii, a tym samym przyczyniają się do wzmocnienia nie tylko pojedynczych producentów, ale również całych struktur ekonomicznych. Choć w tym obszarze klaster nie ma jeszcze projektów współpracy z powodów wskazanych powyżej, to do tej pory doskonale radzi sobie z nawiązywaniem kontaktów pomiędzy potencjalnymi partnerami projektu, instytucjami B+R, edukacyjnymi oraz dostawcami usług specjalistycznych.

Brakuje jednak przygotowania i wdrożenia specjalnych programów wsparcia dla omawianego klastra, które mogłyby być finansowane przez samorząd województwa. Programy wsparcia powinny dotyczyć obszarów: badań i rozwoju, produkcji – kwalifikacji, marketingu – organizacji, logistyki – technologii informacyjnych itp.

**Marketing i public relations** wzmacnia zaangażowanie obecnych członków oraz zachęca nowe przedsiębiorstwa i organizacje badawcze do przyłączenia się do klastra. Działania te chociaż prowadzone są regularnie przez zarząd stowarzyszenia Eko-Lubelszczyzna, to jednak prowadzone są najniższym możliwym kosztem. W pewnym stopniu promocja żywności ekologicznej była prowadzona przez Ministerstwo Rolnictwa. Klaster nie ma niestety środków finansowych na stworzenie i dystrybucję informacji i materiałów reklamowych oraz PR w kraju i za granicą – ostatnie były finansowane ze środków projektu strategii.

Dzięki pomocy członków klastra można jedynie sfinansować wyjazdy na targi, wizyty przedsiębiorstw, prezentacje dla głównych klientów.

Z powodu braku środków na regularne działania trudno jest generować tożsamość regionalną klastra,

wzmocnienie wizerunku branży i lobbiny na rzecz rozwiązań przychylnych produkcji ekologicznej.

**Umiedzynarodowienie** – piąty z opisywanych w doktrynie obszarów funkcjonowania klastra, w przypadku „Doliny” oparty jest przede wszystkim na dotychczasowej praktyce firmy Symbio. Firma ma już wielu odbiorców na całym świecie, a dzięki eliminowaniu barier handlowych oraz wzmocnieniu systemów transportowych i komunikacyjnych ma też dużo lepsze warunki przepływu zasobów oraz zwiększoną specjalizację łańcucha wartości poza granicami kraju.

Zarówno dla przemysłu, jak i regionów otwarcie nowych rynków oraz znalezienie i przyciągnięcie nowych partnerów do współpracy jest w dzisiejszych czasach niezbędne. Dlatego też inicjatywa tworzenia klastrów powinna wspierać swoich członków podczas działań międzynarodowych; powinna być również otwarta na dalszą ekspansję międzynarodową.

Obecnie klastrer stara się organizować (ale nie finansować) wyjazdy na międzynarodowe wydarzenia typu targi, wystawy; wsparcie współpracy międzynarodowej odbywa się poprzez Politechnikę Lubelską i udział w projekcie badawczym w ramach 7. Programu Ramowego.

Klastrer stara się również nawiązywać kontakty z podobnymi/komplementarnymi międzynarodowymi klastrami i zbierać środki na zorganizowanie zagranicznych wizyt w tych klastrach.

## Wnioski

**A** analizowany przykład „Doliny Ekologicznej Żywności” ma znamiona wzorcowych inicjatyw klastrowych. Przede wszystkim możemy zaobserwować skuteczną interwencję administracji publicznej w pierwszej fazie powstawania inicjatywy i kapitału społecznego wokół niej. Można powiedzieć, że władze regionu były jednym z inicjatorów, doradców powstającej koncepcji oraz sfinansowały powstanie strategii i wizji „Doliny”. „Dolina” ma jedno przedsiębiorstwo (Symbio), które jest głównym sprawcą całego przedsięwzięcia, a wcześniej było aktywatorem działań mających na celu strukturalizowanie i wprowadzenie w życie pomysłu „Doliny”. Trzonem klastra są również inni przedsiębiorcy – rolnicy – producenci żywności ekologicznej, dla których istnieje pełna możliwość włączenia się do inicjatywy, a bariery dostępu są niewielkie (kwestia przestawienia produkcji na ekologiczną). Składki członkowskie również nie są wysokie (ok. 100 zł/rok dla członków indywidualnych i 1000 zł dla firm wspierających).

Istotnym mankamentem początkowo sprawnie prowadzonego procesu rozwoju „Doliny Ekologicznej Żywności” jest brak jej finansowania ze środków publicznych, które to finansowanie, zdaniem specjalistów, jest niezbędne na początku funkcjonowania klastra (nawet przez okres trzech lat<sup>18</sup>). Okazuje się bowiem, że mimo sfinansowania strategii rozwoju (ze środków unijnych), władze regionu lubel-

skiego przestały się interesować powstałym stowarzyszeniem, a co za tym idzie – przestały finansować funkcjonowanie powstałej struktury. Chociaż przyczyn takiego stanu rzeczy może być wiele (brak świadomości skutków takiego działania, brak konsekwencji w działaniu, brak woli politycznej, zmiana władz), to jednak wszystkie one są dalece niezrozumiałe, tym bardziej że finansowane są kolejne projekty powstawania nowych inicjatyw klastrowych (np. klastrer energetyczny). Skutki takich decyzji są już widoczne w regionach – wiele inicjatyw klastrowych po podpisaniu stosownego porozumienia umiera śmiercią naturalną bez wsparcia finansowego (np. klastrer kalafiorowo-brokułowy, Epoka Gryczoka).

Fakt, że władze regionalne, które przez znawców tematu są uważane za jedną z głównych sił napędowych sukcesu inicjatyw klastrowych, koncentrują się na tworzeniu nowych klastrów, a nie na aktywacji i wspieraniu istniejących oraz brak odpowiedniego budżetu operacyjnego na funkcjonowanie inicjatywy mogą doprowadzić do sytuacji, w której jako region i kraj zaprzepaścimy wielką szansę rozwoju, jaką daje nam narzędzie klastringu. Przykład „Doliny” pokazuje, że skoncentrowanie się na silnym środowisku biznesowym (Symbio jest największym w Europie producentem ekologicznych owoców miękkich) z bardzo silnym i sprawnym liderem klastra (władzami stowarzyszenia), wpisanie funkcjonowania klastra w szerszą strategię (Strategię Rozwoju Kraju, Strategię rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej), oparcie inicjatywy na wspólnej strukturze koncepcyjnej konkurencyjności („Dolina” jest powiązana z agroturystyką, eko-agroturystyką, turystyką uzdrowiskową, a nawet energią odnawialną) nie wystarczają do efektywnego działania inicjatywy. Analiza funkcjonowania struktur „Doliny” pokazała, że wszelkie trudności i niedociągnięcia wynikają z braku odpowiedniego budżetu operacyjnego na bieżące działania, co w konsekwencji skazuje go na wegetowanie, a nawet na powolne obumieranie.

*prof. dr hab. Ewa Bojar*

Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką  
Politechniki Lubelskiej  
*dr Matylda Bojar*

Katedra Zarządzania  
Politechniki Lubelskiej  
*dr inż. Korneliusz Pylak*

Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką  
Politechniki Lubelskiej

## PRZYPISY

<sup>1</sup> J. STIGLITZ, *Globalization and Its Discontents*, Penguin Books, 2002.

<sup>2</sup> M. E. PORTER (red.), *Competition in Global Industries*, Mcraw-Hill Companies 1986.

<sup>3</sup> M. E. PORTER, *Clusters and the New Economics Competition*, „Harvard Business Review”, November-December 1998, vol. 76, issue 6, s. 77, PORTER M. E., *Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, „Economic Development Quarterly”, vol. 14/2000, no. 1, s. 15–34.

- 4) Na przykład najbardziej znany na świecie klastrowy „Krzemowej Doliny” rozrósł się do takich rozmiarów, że rozpatrywany jako organizacja znajdowałby się na 20. pozycji na liście najbogatszych krajów świata.
- 5) T. BRODZICKI, S. SZULTKA, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4 (110) 2002, s. 45.
- 6) B. SZYMONIUK, *Podwyższanie konkurencyjności regionu rolniczego: klastrowy „Dolina Ekologicznej Żywności”*, w: Z. OLESIŃSKI, A. PREDYGIER (red.), *Kreowanie konkurencyjności regionu. Grona przemysłowe w regionie*, Wydział Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2005, s. 1.
- 7) P. TAMOWICZ w.: *Uwarunkowania rozwoju nowoczesnych technologii w Gdańsku*, Gdańsk 2002, s. 32.
- 8) J. ADAMIAK, W. KOSIEDOWSKI, A. POTOCZEK, B. SŁOWIŃSKA, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, Wyd. TNOiK, Toruń 2001, s. 18.
- 9) B. PLAWGO (red.), *Rozwój struktur klastrowych Polski Wschodniej*, MRR, Warszawa 2007, s. 8.
- 10) *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 13.
- 11) B. PLAWGO (red.), *op. cit.* s. 7.
- 12) Np. projekt Interreg IIIC WEST – CLOE – Cluster linked over Europe, reprezentowanego przez The Economic Development Department Karlsruhe, [www.clusterforum.org](http://www.clusterforum.org).
- 13) *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania...op. cit.*
- 14) Na terenie Polski Wschodniej odkryto i zaewidencjonowano 65 klastrów, z czego najwięcej w województwie podkarpackim (18), warmińsko-mazurskim (14) i lubelskim (13), a w województwach podlaskim i świętokrzyskim (po 10). Dane pochodzą z raportu: *Badanie struktur klastrowych Polski Wschodniej*, na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, 2008.
- 15) *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania...op. cit.*, s. 17.
- 16) *Strategia Doliny Ekologicznej Żywności* powstała w ramach projektu o tym samym tytule współfinansowanego ze środków EFRR w ramach działania 2.6. ZPORR w latach 2005–2006.
- 17) *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania...op. cit.*, s. 25–30.
- 18) *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania...op. cit.*, s. 6.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMIAK J., KOSIEDOWSKI W., POTOCZEK A., SŁOWIŃSKA B., *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, Wyd. TNOiK, Toruń 2001.
- [2] BOJAR E. (red.), *Klasy jako narzędzie lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, w ramach serii „Konkurencja i koegzystencja regionów w procesie integracji europejskiej”, nr 6/2006, Lublin 2006.
- [3] BOJAR E., *Doświadczenia wybranych regionów słabo rozwiniętych w wykorzystaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych i funduszy unijnych*, Lublin, 2006.
- [4] BOJAR E., OLESIŃSKI Z. (red.), *The Emergence and Development of Clusters in Poland*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
- [5] BOJAR E., BOJAR M., ŻMINDA T., *Klasy a bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10 (693) październik 2007, s. 3–12.
- [6] BRODZICKI T., SZULTKA S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4 (110) rok 2002.
- [7] BRODZICKI T., SZULTKA S., TAMOWICZ P., *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki, rekomendacje dla Polski*, Niebieskie Księgi/Rekomendacje 2004 nr 11, IBnGr/PFSL, Gdańsk 2004.
- [8] DOERINGER P. B., TERKLA, D. G., *Business Strategy and Cross-industry Clusters*, „Economic Development Quarterly” 9/1995.
- [9] ENRIGHT M. J., *Regional Clusters: What We Know and What Should We Know*. Paper prepared for the Kiel Institute International Workshop on Innovation Clusters and Interregional Competition, Kilonia 12–13 listopada 2001.

[10] *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.

- [11] GRZYCUK A., *Koncepcja grom w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3/2003.
- [12] JACOBS, D., De MAN A. P., *Cluster, Industrial Policy and Firm Strategy: a Menu Approach*, „Technology Analysis and Strategic Management” 1996, 8 (4).
- [13] JACOBS, D., *Knowledge-intensive Innovation: the Potential of the Cluster Approach*, „IPTS Report 16”, European Commission, 1997.
- [14] MYTELKA, L., FARINELLI, F., *Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*. Paper prepared for the meeting on Local Productive Clusters and Innovation Systems in Brazil: new industrial and technological policies for their development, Rio de Janeiro 2000.
- [15] OECD, *Local Partnership, Cluster and SME Globalisation*, Bologna 2000.
- [16] PLAWGO B. (red.), *Rozwój struktur klastrowych Polski Wschodniej*, MRR, Warszawa 2007.
- [17] PORTER M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [18] PORTER M. E. (red.), *Competition in Global Industries*, McGraw-Hill Companies 1986.
- [19] PORTER M. E., *Clusters and the New Economics Competition*, „Harvard Business Review”, November-December 1998, vol. 76, issue 6.
- [20] PORTER M. E., *Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, „Economic Development Quarterly”, vol. 14/2000, no. 1.
- [21] PYŁAK K., *Koncepcja modelu zarządzania regionem słabo rozwiniętym (na przykładzie województwa lubelskiego)* w: BOJAR E., *Zarządzanie rozwojem lokalnym i regionalnym w aspekcie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005.
- [22] PYŁAK K., *Model zarządzania słabo rozwiniętym regionem (na przykładzie województwa lubelskiego)*, praca doktorska, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORG-MASZ”, Warszawa 2006.
- [23] PYŁAK K., *Zarządzanie regionem słabo rozwiniętym*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2/2006, s. 144–153.
- [24] ROSENFELD S. A., *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies” 1997, 5 (1).
- [25] SAXENIAN, A. L., *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Massachusetts 1994.
- [26] STIGLITZ J., *Globalization and Its Discontents*, Penguin Books, 2002.
- [27] SZYMONIUK B., *Podwyższanie konkurencyjności regionu rolniczego: klastrowy „Dolina Ekologicznej Żywności”*, w: [28] OLESIŃSKI Z., PREDYGIER A. (red.), *Kreowanie konkurencyjności regionu. Grona przemysłowe w regionie*, Wydział Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2005.
- [29] TAMOWICZ P. w.: *Uwarunkowania rozwoju nowoczesnych technologii w Gdańsku*, Gdańsk 2002.
- [30] THUROW C. L., *Przyszłość kapitalizmu*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.

## Summary

The purpose of the paper is to present the assessment of cluster development management process – Organic Food Valley case. The paper presents also new approach to cluster as a tool of region development policy, in particular of being within it – cluster policy. Further in the paper there are presented phases of analysed cluster development and characterised areas of Organic Food Valley development management. As a result of conducted analyses one can say, the even if Organic Food Valley has some features of model cluster initiative, there are significant problems with lack of financial resources and support from regional government, which deals rather with creating new clusters apart from enhancing existing, crucial for regional development initiatives.