

Monika Mucha

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
e-mail: monika.mucha.1987@o2.pl
tel. 667 401 239

Alianse strategiczne jako narzędzie rozwoju przewagi konkurencyjnej na przykładzie wybranych przedsiębiorstw z Wielkopolski

***Streszczenie.** Jednym ze sposobów radzenia sobie z konkurencją jest podjęcie się przez firmy kooperacji w formie aliansu strategicznego. Jest to sojusz zawarty w celu zrekompensowania własnych słabości przez potencjalnych partnerów i w ten sposób osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej przez spółkę lub grupę przedsiębiorstw. Celem artykułu było ustalenie, czy alians strategiczny jest źródłem budowania przewagi konkurencyjnej przyczyniającym się do rozwoju regionalnego, na przykładzie wybranych firm działających w Wielkopolsce.*

***Słowa kluczowe:** alians strategiczny, kooperacja, konkurencja, koncepcja łańcucha wartości*

Wstęp

Globalizacja rynków i rosnąca konkurencja zmuszają firmy do poszukiwania nowych rozwiązań przy pozyskaniu nowych rynków i rozszerzaniu zasięgu swojej działalności. Małe przedsiębiorstwa o przestarzałych metodach działania nie mają szansy przetrwania na zmieniających się rynkach, na których podlegają ciągłej konfrontacji z silną konkurencją, gdzie towary zaczynają w coraz mniejszym stopniu różnić się między sobą pod względem jakości i ceny. Dlatego przedsiębiorstwa, które dotąd były konkurentami, łączą się, aby oferować szerszą gamę produktów na większą skalę. Skłonność do łączenia się przejawiają przedsiębiorstwa mniejsze o słabszej pozycji, które poszukują silniejszego partnera dla zawierania strategicznego aliansu.

W artykule skoncentrowano uwagę na firmach działających w Wielkopolsce. Jednym z głównych działów gospodarki Wielkopolski jest sektor przetwórstwa rolno-spożywczego. Słabą stroną tego sektora jest niski stopień koncentracji, co obniża jego konkurencyjność. Cecha ta jednak może stać się silną stroną, wobec perspektywy wzrostu zapotrzebowania na żywność ekologiczną, tradycyjną i regionalną. Firmy działające w tym sektorze mogą być konkurencyjne dzięki połączeniu swoich zasobów, zawierając alians strategiczny.

Celem artykułu było ustalenie, czy alians strategiczny jest źródłem budowania przewagi konkurencyjnej przyczyniającym się do rozwoju regionalnego, na przykładzie firm działających w Wielkopolsce. W badaniu udział wzięły dwa przedsiębiorstwa. Postawiono następującą hipotezę badawczą: cechą charakterystyczną przedsiębiorstw jest obawa przed zawarciem aliansu strategicznego. Hipoteza ta zweryfikowana została poprzez hipotezy cząstkowe:

1. Alians strategiczny przyczynia się do konkurencyjności przedsiębiorstw.
2. Małe przedsiębiorstwa dzięki podjęciu się współpracy w formie aliansu mają łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania.

1. Pojęcia kooperacji i aliansów strategicznych

Jedną z możliwości radzenia sobie z konkurencją jest kooperacja, polegająca na współdziałaniu wielu podmiotów dla osiągnięcia wspólnego celu. Kooperacja może prowadzić do osiągnięcia wielu celów cząstkowych, zawsze jednak podporządkowana jest głównemu celowi, którym jest zapewnienie i powiększenie zysku. Bardzo ważnym etapem występującym jeszcze przed rozpoczęciem współpracy jest wspólne ustalenie przez przyszłych partnerów takich kwestii, jak:

- okres trwania współpracy,
- zakres działania,
- zakres odpowiedzialności,
- podział zysku [Stępień 2014: 21-22].

Strategia kooperacji jest jedną ze strategii marketingowych, plasująca się w grupie strategii zachowania wobec konkurentów. Stosowane są one, gdy rynek jest wysoce konkurencyjny, a dane przedsiębiorstwo chce przyjąć określoną postawę wobec rywali rynkowych bliższych bądź dalszych. Najczęściej stosowana jest ona na rynku atrakcyjnym, gdy atuty firm nie są wystarczająco silne, by pozwolić na samodzielne osiągnięcie sukcesu.

Strategiczna kooperacja to współdziałanie dwóch powiązanych pionowo (lecz prawnie samodzielnych) przedsiębiorstw w zakresie wytwarzania dóbr gospodarczych na podstawie długookresowych umów lub związków. Przybierać

ona może charakter ofensywny (czynny) lub defensywny (bierny). Defensywne współdziałania obejmują na ogół większe grupy przedsiębiorstw działających w danym sektorze na określonym terenie. Jednym z powodów bywa współdziałanie w obronie przed większymi przedsiębiorstwami, np. handlowymi, lub w obronie przed importerami.

Jedną z najpopularniejszych form współdziałania są alianse strategiczne, które przyjmują postać formalnych bądź nieformalnych relacji firm zmierzających do realizacji wspólnych celów [Coddington 1993: 181]. Przedsiębiorstwa w aliansach strategicznych połączone są zasadą uzależnienia jedynie co do wspólnych celów, które muszą być zgodne [Backhaus 1993: 2].

Alians strategiczny to sojusz zawarty w celu neutralizacji własnych słabości i zapewnienia sobie lepszej pozycji konkurencyjnej. Strategiczny sojusz jest więc współpracą w ścisłym tego słowa znaczeniu, ponieważ przedsiębiorstwa pozostają prawnie odrębne, a współpraca gospodarcza jest regulowana poprzez ustalenia umowne. Od klasycznej współpracy sojusz strategiczny różni się przede wszystkim długoterminowym, strategicznym charakterem [Sydow 1992: 79]. Współdziałanie w tym przypadku może być skoncentrowane na jednej dziedzinie, zwykle podstawowej dla współdziałających przedsiębiorstw. Typowe rozwiązania dla takiego rodzaju to np. wspólna budowa sieci dystrybucyjnych, zjednoczenie wysiłków w celu wypromowania wspólnej marki, zintegrowane prowadzenie wybranych prac badawczo-rozwojowych czy rozłożenie kosztów i ryzyka podboju nowych rynków. Wszystkie alianse strategiczne wiążą się ze zobowiązaniami kapitałowymi oraz w zakresie zarządzania zasobami [Surówka-Marszałek, Światowiec 2002: 105].

Schemat 1. Czynniki decydujące o nawiązaniu aliansu strategicznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gierszewska 2000: 125.

Do najważniejszych czynników stanowiących o atrakcyjności aliansu należą: szeroko rozumiana infrastruktura, technologia i kapitał intelektualny. Wspólne przedsięwzięcia strategiczne mogą być zawierane zarówno przez bezpośrednich

konkurentów, jak i przez przedsiębiorstwa powiązane pionowo. Ich forma prawna i organizacyjna też może być różna: od umów i porozumień po spółki, powoływane specjalnie do osiągnięcia określonych celów wspólnych. Możliwe są także układy całkowicie nieformalne w postaci cichych ustaleń czy niepisanych umów, dotyczących np. zobowiązania do niepodejmowania szczególnie agresywnych działań wobec siebie.

Opcje zawierania sojuszy to: zasoby, czas, koszt i pozycja na rynku oraz motywy spekulacyjne. Zasoby są brane pod uwagę wtedy, kiedy są ograniczone własne zasoby finansowe i ludzkie. Są one możliwe do osiągnięcia i powinny być ujęte w planie. Przedsiębiorstwa zawierające alians strategiczny powinny rozważyć rolę kapitału społecznego, który jest cennym zasobem umożliwiającym małym firmom uzyskać przewagę konkurencyjną. Jako zasób niematerialny może on zamienić działania dzięki silnej interakcji między stronami, w tym pracowników oraz partnerów biznesowych. Ten zasób może sprzyjać nabyciu wiedzy i innowacji. Wiedza może zostać zdobyta i ujawniona w formalnych i nieformalnych kontaktach, które przedsiębiorcy utrzymują poza organizacją. Informacje, wiedza i zasoby mogą być przydatne w badaniu rynków zagranicznych. Kapitał społeczny jest cennym czynnikiem konkurencyjności w postaci kultury prowadzenia działalności gospodarczej i wspólnych norm społecznych zachowań, które ułatwiają współpracę i przedsiębiorczość. Oddziałuje on w ten sposób na poziom oraz zdolność konkurencyjną gospodarki w skali zarówno regionu, jak i kraju. W związku z tym wydajność firmy nie zależy tylko od jej zdolności osiągania zysku, ale także czerpie ona korzyści z kapitału. Zasoby odgrywają szczególną rolę w branży IT.

Czas jest głównie istotny w przypadku rozwoju produktów o dużym znaczeniu. Długie okresy rozwojowe są przyczyną wprowadzania wielu korekt. Należy przyjąć, że najistotniejsze czynniki, tzn. osiągnięcia technologiczne i potrzeby klientów oraz istniejący potencjał rynkowy, nie mogą zostać wyczerpane. Każde opóźnione wejście na rynek z nowym produktem będzie odbywać się po znacznie niższych cenach. Zalety czasowych sojuszy są motywatorem, który w sposób szybki i efektywny przyczynia się do rozwoju wyrobu i wykorzystania usług na rynku.

Współpraca umożliwia, pod pewnymi warunkami, uzyskanie znacznej przewagi kosztowej. Jest to możliwe wówczas, gdy wolne moce produkcyjne będą lepiej wykorzystane przez skoncentrowanie produkcji, nauki i doświadczenia (korzyści skali).

W związku z globalizacją działalności gospodarczej z jednej strony, a rosnącym rozwojem krajowych barier z drugiej tworzone są sojusze strategiczne, które są często jedynym sposobem, aby zapewnić dostęp do rynków międzynarodowych. Poszukuje się w tym przypadku takich partnerów, którzy mają odpowiednie

Tabela 1. Opcje projektów konstrukcyjnych i strategicznych sojuszy

Motywy	Zasoby. Dostęp do technologii. Zasoby finansowe. Własne zasoby ludzkie	Czas. Krótkie cykle produkcyjne. Szybka wymiana informacji	Koszty. Wolne środki. Efekty uczenia się. Korzyści skali	Rynek. Globalizacja. Zmiana zachowań klientów. Bariery krajowe	Spekulacyjne motywy (lokalne). Test przed połączeniem się (dopasowanie się)
Opcje	Pozioma/pionowa	Pionowa/koncentracja	Koncentracja/konglomerat	Konglomerat	Konglomerat
	Umowa	Wzajemne uczestnictwo	Wzajemne uczestnictwo	Joint venture	Joint venture
	Sojusze sprzedaży	Alianse produkcyjne	Alianse B+R	Alianse logistyczne	Sojusze wielofunkcyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Das Wirtschaftslexikon*, www.daswirtschaftslexikon.com/d/strategische_allianzen/strategische_allianzen.htm [dostęp 5.03.2017].

systemy dystrybucji. Rynek w prawie wszystkich sektorach jest przeważającym motywem tworzenia sojuszy.

Opisane motywy, ogólnie rzecz ujmując, służą do zwiększenia zdolności reagowania firmy na zmiany rynkowe i technologiczne oraz pozwalają skrócić okres zwrotu zainwestowanego kapitału. Biorąc pod uwagę brak systematycznych badań empirycznych na temat sukcesów lub niepowodzeń aliansów strategicznych z jednej strony i sporadycznych doniesień o wysokich korzyściach skali sojuszy z drugiej, można wskazać pewne czynniki, które odgrywają ważną rolę w sukcesie lub porażce sojuszu [Das Wirtschaftslexikon]. Należą do nich:

- niezdolność do rezygnacji z niezależności,
- utrata zdolności do konkurowania,
- niezdolność do utrzymania się w otoczeniu zewnętrznym,
- za dużo polityki w podejmowaniu decyzji,
- niezdolność do zmian i innowacji,
- brak chęci ze strony partnerów sojuszu,
- brak dopasowania kulturowego,
- brak współpracy ze strony partnerów sojuszu.

Przykładem aliansu strategicznego, stworzonego na takiej samej zasadzie doboru partnerów i w tej samej branży, może być związek polskiego browaru Żywiec z holenderskim Heinekenem. Polski producent piwa sprzedał Holendrom część swych akcji, licząc przede wszystkim na to, że dzięki możliwości korzystania z badań marketingowych partnera i z jego sieci dystrybucji będzie miał lepszy dostęp do rynków zagranicznych. Podobnie powody przyświecały połączeniu strategicznemu Grupy ITI i Groupe Canal+ oraz fuzji platform N, dzięki czemu powstał jeden dostawca telewizji cyfrowej NC+.

2. Alianse strategiczne w założeniu łańcucha wartości

Panuje powszechna zgoda co do tego, że zdolność przedsiębiorstw do utrzymywania swojej pozycji konkurencyjnej w dłuższym okresie zależy od rodzaju przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa mogą uzyskać przewagę konkurencyjną, podejmując się współdziałania w formie aliansu strategicznego. Współdziałanie w tym przypadku może być skoncentrowane na jednej dziedzinie, np. budowa sieci dystrybucyjnej czy rozłożenie kosztów ryzyka podboju nowych rynków. Aby współpraca taka przyniosła korzyści, konieczne jest przełamanie wielu barier. Bariera może być brak środków na wdrożenie nowych rozwiązań, może wynikać także z podejrzliwości i niewiary przedsiębiorstw w to, że wspólnie można osiągnąć więcej. Bliskość położenia firm to warunek, który pozwala im w tej samej branży efektywnie wymieniać lub łączyć zasoby i kompetencje oraz umożliwia rozwijanie efektu synergii wzdłuż łańcucha wartości [Human, Provan 1997: 386-403].

Idea łańcucha wartości została stworzona w latach 80. ubiegłego wieku i jest wiodącą koncepcją zarządzania strategicznego. Zakłada ona, że poszczególne czynności przedsiębiorstwa powinny prowadzić do tworzenia wartości dodanej dla klientów, a więc przyczyniać się również do tworzenia wartości dodanej na rzecz przedsiębiorstwa. Wartość mierzona jest całkowitymi dochodami przedsiębiorstwa, przy założeniu, że wartość dochodów będzie przewyższać poniesione koszty. Stwierdzić więc można, że łańcuch wartości stanowi pewną sekwencję działań, które są wynikiem stosowanej technologii i zasobów ludzkich [Porter 2006: 60-61].

Łańcuch wartości powinien przede wszystkim dostarczać wartości, jakich oczekują klienci, przy jednoczesnym zachowaniu nadrzędności interesów przedsiębiorstwa. Zaplanowanie czynności wymaga zatem uwzględnienia preferencji klientów oraz posiadanych zasobów i umiejętności.

Podkreślić należy, że łańcuch wartości dzieli się na zewnętrzny i wewnętrzny. Zewnętrzny łańcuch wartości stanowi układ pomiędzy kooperantami i wiąże przedsiębiorstwo z dostawcami, dystrybutorami i nabywcami. Natomiast łańcuch wewnętrzny dotyczy głównie funkcji zarządzania oraz podstawowych procesów występujących w organizacji. W dalszej części artykułu skupiono się na zewnętrznym łańcuchu, tj. relacjach między partnerami.

Śledząc poszczególne elementy łańcucha, przedsiębiorstwo jest w stanie je uszeregować według standardów dyktowanych przez rynek i określić, jaką posiada przewagę nad konkurentami. Wykorzystanie modelu łańcucha wartości w zawieraniu i funkcjonowaniu aliansów strategicznych może przyczynić się do

Tabela 2. Źródła przewagi konkurencyjnej wynikające z łańcucha wartości Portera

Łańcuch wartości	Źródła przewagi konkurencyjnej
Produkt	– nowoczesny i wysokiej jakości, – oryginalny, – wynikający z popytu,
Technologia	– produktywność, – jakość,
Logistyka	– tanie źródła dostaw, – wysoka jakość dostaw, – terminowość,
Marketing	– rozpoznany rynek, – promocja, – reklama,
Sprzedaż	– sprawne kanały dystrybucji, – wysoki poziom usług sprzedażowych,
Personel	– nowoczesne metody kierowania i zarządzania ludźmi, – efektywny system motywacyjny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gierszewska 2000: 88.

poprawy transferu poszczególnych wartości. Konceptualizacja tego modelu stwarza podstawy do poszukiwania opartych na różnych elementach trwałych źródeł przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki rynkowej [Stabryła 2000: 166].

3. Alianse strategiczne na przykładzie firm z Wielkopolski

Sektor przetwórstwa rolno-spożywczego jest jednym z głównych działów gospodarki Wielkopolski. Jego dobrą cechą jest duże zróżnicowanie. Z kolei słabą stroną jest nadal niski stopień koncentracji, co obniża jego konkurencyjność. Cecha ta jednak może stać się silną stroną, wobec perspektywy wzrostu zapotrzebowania na żywność ekologiczną, tradycyjną i regionalną.

Stosunkowo dobrze rozwinięty jest rynek owoców i warzyw oraz grupy producenckie. Nadal jednak zbyt słabe jest powiązanie producentów z przedsiębiorstwami przetwórczymi i handlowymi. Konieczny jest znaczący rozwój rynków hurtowych produktów rolniczych oraz sieci sprzedaży produktów tradycyjnych i regionalnych. Produkcja żywności w Regionalnej Strategii Innowacji dla Wielkopolski charakteryzuje się:

- dobrym przygotowaniem kadry, w tym technologów,
- specjalizacją – dedykowanie produktów pod potrzeby klientów,

- brakiem wewnętrznej współpracy w branży, niską świadomością, że warto współdziałać,
- rosnącą świadomością, że ludzie chcą zdrowiej żyć,
- promocją produkcji żywności „bio” i ekologicznej (media, instytucje, kampanie społeczne),
- żywnością opartą na substytutach, tanią, wymuszającą na regionalnych firmach niższe ceny produktów/produkcji [Marusiak 2015: 67].

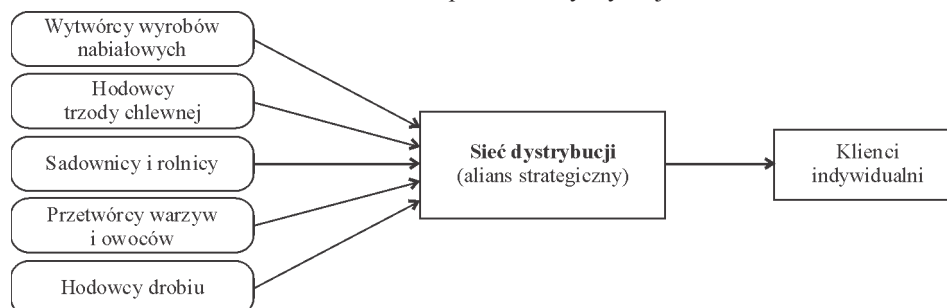
Przetrwanie firmy nie jest samo w sobie zadowalającą miarą sukcesu. Dlatego firmy działające na rynku lokalnym i regionalnym powinny zawierać alianse strategiczne. Przy wchodzeniu do sojuszu ważną rolę odgrywa informacja i transfer *know how*. Partnerzy muszą dzielić się z jednej strony niezbędną wiedzą, aby osiągnąć cel sojuszu – zdobycie przewagi konkurencyjnej nad konkurentami, z drugiej strony muszą zabiegać o partnera, aby uzyskać dostęp do podstawowych kompetencji.

Formalna organizacja i koncepcja sojuszu współpracy między partnerami powinna obejmować m.in.:

- wykorzystywanie czynników produkcji w ramach sojuszu (na wejściu),
- skoordynowane wykonywanie i kontrolowanie działań (łańcuch wartości) oraz
- dystrybucję rezultatów współpracy (na wyjściu).

W przypadku Wielkopolski może to być szansa dla niewielkich przedsiębiorstw, które działają na rynku tzw. zdrowej żywności. W regionie Wielkopolski bowiem funkcjonuje wiele małych, prywatnych przedsiębiorstw, które oferują mieszkańcom regionalne produkty – miód, nabiał, pieczywo, wędliny itp. Sprzedaż ma charakter lokalny, a brak wystarczających zasobów nie pozwala wejść na większy rynek i poszerzyć swojej działalności. Alians strategiczny otwiera taką możliwość. W nawiązaniu do łańcucha wartości Michaela E. Portera i sytuacji na rynku, lokalne przedsiębiorstwa mogą odnieść sukces poprzez zbudowanie sieci dystrybucji i zdobycie nowych klientów.

Schemat 2. Wspólna sieć dystrybucji



Źródło: opracowanie własne.

Podjęcie kooperacji z lokalnymi przedsiębiorcami – hodowcami drobiu, trzody chlewnej, sadownikami, rolnikami – stwarza szanse nie tylko na rozwój własnej działalności, ale również na większe pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania. Wyższy zysk to szansa m.in. na rozszerzanie działalności, zdobycie nowych klientów czy zakup nowych technologii wytwarzania.

Alians otwiera zatem możliwość konkurencyjności z dużymi przedsiębiorstwami, znanymi na rynku, które w swojej ofercie nie zapewniają naturalnych, ekologicznych produktów.

Zakończenie i wnioski

Alianse strategiczne są korzystną formą współpracy dla przedsiębiorstw, ponieważ przy realizacji wspólnych celów dążą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez minimalizację strat. Alians powoduje obniżenie kosztów oraz zmniejszenie ryzyka, co dla wielu przedsiębiorstw (zwłaszcza mniejszych) jest atrakcyjnym aspektem. Przedstawione w pracy ujęcia łańcucha wartości Portera wskazują, że aliance zdecydowanie ułatwiają budowanie przewagi konkurencyjnej.

Skuteczna realizacja zadań przedsiębiorstwa to przede wszystkim minimalizacja kosztów względem ciągłego rozwoju przedsiębiorstwa. Jednym z najbardziej efektywnych narzędzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej jest zastosowanie koncepcji łańcucha wartości, pozwalającej skupić się na potencjalnych źródłach przewagi. Zarządzanie łańcuchem wartości nie jest czynnością jednorazową, lecz procesem długofalowym, którego celem jest zwiększenie wartości dla finalnego użytkownika przy zachowaniu finansowych korzyści przedsiębiorstwa.

Literatura

- Backhaus K., 1993, Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, *Wirtschaft und Studium*, 22. Jg., nr 7: 330-334.
- Choroszczak J., Ujwary-Gil A., 2002, *Alians strategiczny jako forma kooperacji*, Konferencja „Przedsiębiorstwo partnerskie”, Kazimierz Dolny, 9-11 maja 2002, materiały konferencyjne.
- Coddington W., 1993, *Marketing. Positive. Environmental Strategies for Reaching the Green Consumer*, New York: McGraw-Hill.
- Cygler J., 2000, Alianse strategiczne w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych, *Przegląd Organizacji*, nr 1: 19-23.
- Das Wirtschaftslexikon*, www.daswirtschaftslexikon.com/d/strategische_allianzen/strategische_allianzen.htm [dostęp 5.03.2017].
- Gierszewska G., 2000, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

- Gierszewska G., Romanowska M., 2000, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE.
- Human S.E., Provan K.G., 1997, An Emerging Theory of Structure and Outcomes in Small-Firms Strategic Manufacturing Networks, *Academy of Management Journal*, No. 40: 386-403.
- Kotarbiński T., 1969, *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa: Ossolineum.
- Matusiak M., (red), 2015, *Regionalna Strategia Innowacji dla Wielkopolski na lata 2015-2020*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Pietruszka-Ortyl A., 2007, Przyczynek do teorii tworzenia aliansów strategicznych przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 747: 83-100.
- Porter M.E., 2006, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Stabryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa – Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stępień B., 2014, *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, Warszawa: PWE.
- Surówka-Marszałek D., Światowiec J., 2002, *Formy relacji między dostawcami i nabywcami na rynku dóbr przemysłowych*, Konferencja „Przedsiębiorstwo Partnerskie”, Kazimierz Dolny, 9-11 maja 2002, materiały konferencyjne.
- Sydow J., 1992, *Strategische Netzwerke Evolution und Organisation*, Wiesbaden: Springer Gabler.

Strategic Alliances as a Tool for the Development of Competitive Advantage as Exemplified by Selected Firms of Wielkopolska

***Abstract.** Strategic alliances are a preferred form of cooperation for enterprises because allied firms pursue common objectives or achieve a competitive advantage by minimizing losses. Alliances help to reduce costs and minimise risk, which makes them an attractive strategy for many businesses, especially smaller ones. The purpose of the article is to determine whether if strategic alliances help to build competitive advantage which contributes to regional development by analysing selected companies operating in Wielkopolska.*

***Keywords:** strategic alliance, cooperation, competition, value chain concept*