

TOMASZ ROJEK

## ROLA ALIANSÓW STRATEGICZNYCH W TWORZENIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

### Wprowadzenie

Kreowanie wartości przedsiębiorstwa jest uznawane wspólnie za uniwersalny i wszechstronny miernik efektywności działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, który występując w roli celu nadrzędnego, najwszechstronniej sprzyja maksymalizacji korzyści właścicieli kapitału<sup>1</sup>. Tworzenie wartości podmiotu gospodarującego polega na łączeniu jego strategii działania z wynikami finansowymi. Los przedsiębiorstwa w długim okresie zależy zatem od relacji organizacyjnych i finansowych ze wszystkimi osobami i podmiotami związanymi z przedsiębiorstwem<sup>2</sup>. Niezbędna jest więc identyfikacja czynników kreujących wartość, a także miejsc i sposobów, za pomocą których powstaje ta wartość, i gdzie zostaje spożytkowana. Szczegółowe oceny prowadzone w podmiotach gospodarujących powinny pozwolić na określenie zestawu czynników, które mają wpływ na wartość danego przedsiębiorstwa. Maksymalizację wartości mogą umożliwić różne modele, niezbędne jest też wypracowanie odpowiedniego instrumentarium. Przyjęty cel gospodarowania, chociaż nie jedyny, może wywołać wiele kontrowersji, co wynika z podejścia do poszczególnych grup interesów lub czynników środowiskowych. Można przyjąć, że maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jest pochodną pierwotnego celu (przetrwania i rozwoju) i polega na takim zarządzaniu, w ramach którego podmiot działania powinien koncentrować swoją uwagę na kluczowych czynnikach tworzenia wartości, odpowiednio je integrując i usprawniając proces podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych. Strategie przedsiębiorstw są wypadkową celów, odpowiedzialności i ograniczeń, co wynika z kompromisów zawieranych między poszczególnymi grupami interesów<sup>3</sup>. Jedną z takich strategii jest wzrost zewnętrzny, realizowany poprzez aliance strategiczne, będące swoistą alternatywą bezpośrednich transakcji fuzji i przejęć. W sytuacjach, w których chodzi o osiągnięcie dobrze sprecyzowanych i wąsko określonych celów strategicznych aliance są

---

<sup>1</sup> Por. M. Malczewski: *Czynniki i narzędzia warunkujące skuteczne zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, red. E. Urbańczyk, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 473.

<sup>2</sup> T. Dudycz: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 274.

<sup>3</sup> W. Janasz: *Innowacje a kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2004, nr 375, s. 9–10.

bardziej przejrzyste w porównaniu z nie zawsze zrozumiałymi transakcjami przejęcia. Nie występuje w nich także problem silnej integracji przedsiębiorstw towarzyszący zazwyczaj fuzjom i przejęciom<sup>4</sup>.

### Charakterystyka aliansów strategicznych przedsiębiorstw

Rola i znaczenie aliansów strategicznych w czasie ostatnich kilkunastu lat zdecydowanie wzrosły. Doświadczenia krajów rozwiniętych pokazują, że we współczesnym turbulentnym otoczeniu przedsiębiorstwa coraz częściej funkcjonują i rozwijają się przez stosowanie strategii aliansów<sup>5</sup>. Właściwie skonstruowane alianse strategiczne mogą stanowić znacznie tańszą alternatywę dla fuzji i przejęć, natomiast uzyskiwany efekt skali jest porównywalny.

Głównymi determinantami tworzenia i rozwoju aliansów strategicznych są:

- globalizacja rynków – proces coraz bliższego, swoistego scalania gospodarek narodowych. Proces ten wyraża się poprzez dynamiczny wzrost obrotów handlowych, międzynarodowych *cash flow* (międzynarodowych przepływów kapitałowych), przepływów usługowych. Wzrost ten jest wynikiem traktowania świata jako jednego rynku zbytu przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw<sup>6</sup>. Globalizacja stawia przed przedsiębiorstwami nowe zadania i bariery, których pokonanie jest warunkiem utrzymania się na rynku. Szansę mają przedsiębiorstwa, które posiadają umiejętność ulepszenia swojego funkcjonowania w dotychczasowych obszarach działalności lub potrafią z powodzeniem wkroczyć na nowe terytorialne i produktowe obszary działalności. Alianse są szansą na podzielenie kosztów z innymi uczestnikami gospodarki globalnej<sup>7</sup>.
- regionalizm – obejmujący:
  - protekcjonizm,
  - bariery kulturowe,
  - malejącą efektywność fuzji i akwizycji,
  - wzrost znaczenia kosztów,
  - wzrost udziału kosztów stałych,
  - spadek cen,
  - skracanie cyklu życia produktu i technologii,
  - starzenie się sektorów<sup>8</sup>,
  - gwałtowny postęp techniczno-technologiczny<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> S. Sudarsanam: *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa 1998, s. 9.

<sup>5</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka: *op.cit.*, s. 20.

<sup>6</sup> A. Budnikowski: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2001, s. 18.

<sup>7</sup> M. Romanowska: *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 45.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 42–60.

<sup>9</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka: *op.cit.*, s. 32.

Pojęcie alians wywodzi się z języka francuskiego (franc. *alliance*) i oznacza przymierze, sojusz między państwami<sup>10</sup>. W języku potocznym alians to współdziałanie przeciwników. Pierwsze udokumentowane alianse gospodarcze występowały na przełomie XIV i XV wieku w Anglii. Na szerszą skalę alianse zaczęły pojawiać po drugiej wojnie światowej, a znaczny ich wzrost wystąpił pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku<sup>11</sup>. Wzrost liczby i znaczenia tej formy kooperacji wymusił konieczność zdefiniowania aliansu dla potrzeb nauk o zarządzaniu. M. Romanowska proponuje następujące trzy typy definicji aliansu<sup>12</sup>:

1. *Alians* – związek między przedsiębiorstwami, którego zamierzeniem jest zrealizowanie przez partnerów wspólnego celu. Jest to najszersza definicja aliansu, obejmująca wszystkie formy współpracy między przedsiębiorstwami, konkurentami, a także dostawcami oraz klientami w wymiarze zarówno krajowym, jak i międzynarodowym, bez wyróżniania prawnego-organizacyjnej formy aliansu. Podstawowymi atrybutami tej koncepcji aliansu są:
  - podział odpowiedzialności za zarządzanie aliansem,
  - niepodzielność, integralność projektu lub instytucji aliansu,
  - stały transfer zasobów między partnerami,
  - utrzymanie tożsamości organizacyjnej każdego z partnerów.
2. *Alians* – spółka joint venture między przedsiębiorstwami, z których jedno ma na celu wejście lub utrzymanie się na rynku kraju partnera. Definicja ta przedstawia alians w węższym ujęciu, odnoszącym się tylko do jednej formy organizacyjno-prawnej i do przypadków współpracy międzynarodowej.
3. *Alians* – formalna lub nieformalna współpraca przedsiębiorstw konkurujących w ramach tego samego lub pokrewnych sektorów.

Podsumowując, alians strategiczny to długoterminowa i celowa umowa między przedsiębiorstwami, zawarta na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowaniu odrębności organizacyjnej obu stron<sup>13</sup>. Alianse strategiczne są zróżnicowanymi formami współpracy między przedsiębiorstwami pochodzącymi z tych samych lub różnych ogniw łańcucha wartości, tworzone do realizacji wspólnych celów<sup>14</sup>. Na rysunku 1 przedstawiono miejsce aliansów wśród innych form powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw.

Korzyściami płynącymi z aliansów, w odniesieniu do innych form współpracy przedsiębiorstw, jest zachowanie autonomii podmiotów je zawierających oraz łatwość wycofania się z tego typu powiązań. Partnerzy aliansu mogą uzyskać efekty skali, podobnie jak w przypadku fuzji i przejęć, nie rezygnując przy tym ze swej odrębności, a zatem alianse eliminują ograniczenia płynące z innych form współpracy. Ponadto związki w postaci

<sup>10</sup> Dostępne na stronie: <http://swo.pwn.pl/haslo.php?id=786/> (5.01.2012).

<sup>11</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka: *op.cit.*, s. 20.

<sup>12</sup> M. Romanowska: *Alianse strategiczne przedsiębiorstw...*, s. 11–14.

<sup>13</sup> J. Cygler, *Alianse strategiczne*, DIFIN, Warszawa 2002, s. 33.

<sup>14</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka: *op.cit.*, s. 25.

aliansów umożliwiając podział kosztów inwestycyjnych, głównie w sferze badań i rozwoju, a także dają dostęp do komplementarnych zasobów, przez co dzielą ryzyko działań<sup>15</sup>. Popularność tego rozwiązania wiąże się także w dużej mierze z procesem internacjonalizacji przedsiębiorstw, ze względu na możliwość wykorzystania go zamiast innych form podejmowania działalności za granicą kraju.



Rysunek 1. Alianse strategiczne na mapie powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw

Źródło: H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka: *op.cit.*, s. 26.

Podsumowując, aliansy strategiczne umożliwiają podział nakładów inwestycyjnych, zmniejszają ryzyko przedsięwzięcia, prowadzą do powstania nowych umiejętności, wykorzystując efekt synergii. Stworzenie aliansu powiększa potencjał ekonomiczny i finansowy partnerów i pozwala zrealizować projekty, których nie mogliby realizować indywidualnie<sup>16</sup>. Działanie takie kreuje wartość zarówno wszystkich stron – uczestników aliansu, jak i całego tworu sprzymierzonego. Warto jednak nadmienić, że alians strategiczny przynosi partnerom największe korzyści, jeżeli zrealizowany zostanie jego główny cel, jakim jest osiągnięcie efektu synergicznego. Równoważenie słabych stron jednego partnera silnymi stronami drugiego, uzupełnianie się zasobów i umiejętności przedsiębiorstw jest wyrazem zawarcia dobrego aliansu<sup>17</sup>.

Największą grupę aliansów zawieranych w praktyce gospodarczej stanowią aliansy formalne, czyli zalegalizowane w formie umów handlowych, wspólnych jednostek lub

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 48.

<sup>16</sup> I. Łącka: *Alianse strategiczne. Szansa na rozwój polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 2001, s. 168.

<sup>17</sup> R. Drewniak: *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny*, Dom Organizatora, Toruń 2004, s. 142.

inwestycji kapitałowych. Dlatego też na rysunku 2 przedstawiono klasyfikację tej grupy aliansów.

W ramach spółek joint venture stworzony zostaje odrębny podmiot prawny, w którym partnerzy obejmują ustalone udziały, występuje niezależność zachowania aliantów, alianci dzielą się korzyściami i ryzykiem, a spółka zarządzana jest wspólnie przez odrębnie powołany zarząd. Alianse kapitałowe polegają na nabyciu części udziałów przez jednego z partnerów lub na wzajemnym wykupie udziałów. Przyjmuje się, że alians kończy się w momencie, w którym nabyte udziały umożliwiają przejęcie zarządzania przedsiębiorstwem drugiej strony. Alianse umowne to wszystkie formy aliansów, które nie tworzą nowych podmiotów i nie wiążą się z przejęciem części udziałów, a polegają na podpisaniu umowy o współpracy w określonej dziedzinie<sup>18</sup>.



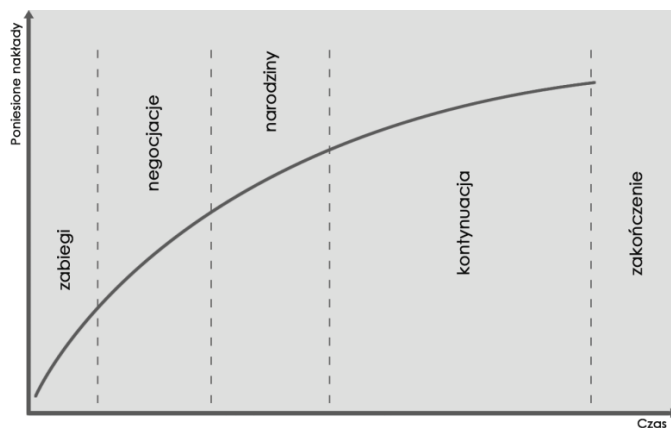
Rysunek 2. Formy aliansów przedsiębiorstw

Źródło: M. Romanowska: *Planowanie strategii...*, s. 184.

W nawiązaniu do różnych form aliansów oraz faz przygotowania i przeprowadzenia aliansu można określić cykl życia tej formy współpracy. Został on zaprezentowany na rysunku 3.

Alians w podejściu procesowym to proces mający wewnętrzną logikę i mechanizm, kształtowany przez wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania. Pierwsze dwie fazy na rysunku 3 to zabiegi oraz negocjacje poprzedzające narodziny aliansu, czyli dzień podpisania umowy o współpracy lub umowy spółki. Faza kontynuacji – to okres, w którym stosunki między partnerami ulegają utrwaleniu i rutynizacji. W tej fazie powstają trwałe procedury i zależności pozwalające wykorzystać efekt synergiczny działalności. Faza zakończenia aliansu to przyjazne rozstanie z podtrzymaniem stosunków, zakończenie współpracy w dotychczasowym obszarze i podjęcie jej w innym lub nieprzyjemny rozwód. Etapowość alian-

<sup>18</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, s. 184–185.



Rysunek 3. Cykl życia aliansu strategicznego

Źródło: M. Romanowska, *Alianse strategiczne...*, s. 96.

sów jest atutem tej formy współpracy, ponieważ pozwala najpierw zainwestować mniejsze zasoby, a następnie stopniowo rozwijać alians lub z niego zrezygnować<sup>19</sup>.

### Efektywność zawieranych aliansów strategicznych

Warunkiem granicznym do zaistnienia aliansu jest uzyskanie maksymalnie wysokiego wzrostu wartości netto, która jest różnicą powstałą w wyniku koalicji wartości brutto i kosztów całego przedsięwzięcia<sup>20</sup>. Zależność ta została przedstawiona na rysunku 4.

Z rysunku 4 wynika, że w skład wartości brutto wchodzi<sup>21</sup>:

1. Wartość synergiczna – powstająca w wyniku przejęcia zadań, działań, funkcji partnera, które decydują o przewadze konkurencyjnej lub też, gdy ich wymiana ma na celu tworzenie efektu synergii (rozumianego, jako uzyskiwanie wielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych całości)<sup>22</sup>.
2. Wartość restrukturyzacyjna – powstająca w wyniku zmian strukturalnych o charakterze strategicznym dla aliansu, w ich wyniku następuje poprawa jakości zarządzania całym przedsiębiorstwem. Można ją zauważyć m.in. w usprawnieniu obszarów kadrowych (racjonalizacja liczby i struktury zatrudnienia, optymalizacja zakresu obowiązków każdego pracownika), polepszeniu struktur przedsiębiorstwa (uelastycznienie, spłaszczenie), poprawie efektywności obszarów finansowych (wycena pracy każdego z pracowników), działań marketingowych, udrożnianiu

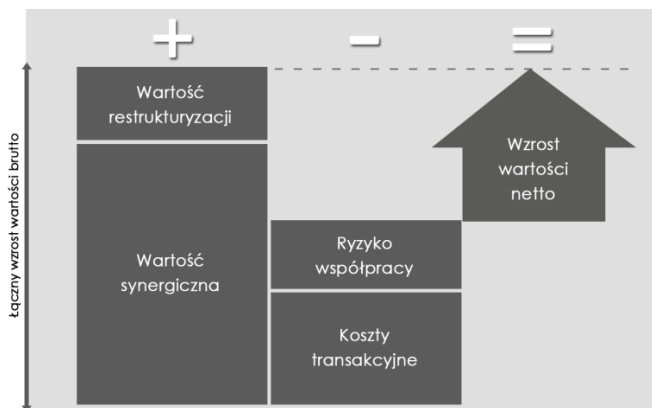
<sup>19</sup> M. Romanowska, *Alianse strategiczne...*, s. 95–104.

<sup>20</sup> J. Cygler: *op.cit.*, s. 80.

<sup>21</sup> Por. *ibidem*, s. 80–81.

<sup>22</sup> Dostępne na stronie: [http://mfiles.pl/pl/index.php/Efekt\\_synergii/](http://mfiles.pl/pl/index.php/Efekt_synergii/) (10.12.2011).

kanałów informacyjnych oraz poprawie ogólnej jakości zarządzania przedsiębiorstwem.



Rysunek 4. Wzrost wartości w wyniku aliansu strategicznego

Źródło: J. Cygler: *Alianse Strategiczne*, DIFIN, Warszawa 2002, s. 80.

Oprócz kreowania przedstawionych wartości, przy planowaniu aliansu powinno się także kierować poziomem kosztów. Koszty całego przedsięwzięcia można podzielić na dwie grupy:

- koszty transakcyjne – związane z rozpoczęciem i kierowaniem aliansem. Dotyczą one działań:
  - zewnętrznych,
  - wewnętrznych,
- koszty związane z ryzykiem współpracy – związane z wpływem tajnych informacji o przedsiębiorstwie, utworzeniem aliansu asymetrycznego, powstaniem syndromu „konja trojańskiego”, brakiem możliwości dostosowania się do wymogów współpracy lub niepowodzeniem współpracy.

Przedsiębiorstwo, w myśl zasady racjonalnego działania, powinno zatem poszukiwać partnera do zawarcia aliansu po dogłębnej analizie wzrostu wartości brutto i kosztów wynikających ze współpracy. W wyniku sojuszu tworzy się bowiem wzrost wartości netto, który decyduje o powstaniu i kierowaniu aliansem strategicznym. Im większy jest wzrost wartości netto, tym można mówić o większej skłonności do zawierania aliansów i bardziej efektywnej realizacji celu maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa.

Jednocześnie efektywność<sup>23</sup> każdego związku integracyjnego powinno się oceniać przez pryzmat stopnia osiągnięcia założonych celów, które z punktu widzenia zarówno właścicieli, jak i samego przedsiębiorstwa mają charakter finansowy i strategiczny. Integracja ludzi oraz kultur łączących się przedsiębiorstw nie może być celem samoistnym, lecz środkiem do osiągnięcia tych najważniejszych celów dokonywanej integracji podmiotów<sup>24</sup>.

## Podsumowanie

Idea związków integracyjnych polega na tym, aby wspólnie działać efektywniej niż dotychczas i na większą skalę, maksymalizując jednocześnie obustronne korzyści. Stwarza to potencjalne szanse nie tylko na rozszerzenie udziałów rynkowych, lecz również na obniżkę kosztów i poprawę rentowności. Związki integracyjne mogą być zatem efektywnym sposobem poprawy wyników i zwiększenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa, pod warunkiem, że umożliwiają osiąganie i maksymalizowanie efektów synergicznych między partnerami<sup>25</sup>. Podsumowując, faktem jest, że we współczesnej praktyce funkcjonowania podmiotów gospodarczych, przedsiębiorstwa coraz częściej zamiast konkurować, rozpoczynają ze sobą współpracę<sup>26</sup>.

Uczestnikami aliansów strategicznych mogą być przedsiębiorstwa zupełnie odmienne pod względem stylu zarządzania, kultury organizacyjnej, czy systemów wartości, stąd sukces takiej operacji uzależniony jest od tego, jak skutecznie potrafią się one ze sobą zintegrować i realizować wspólne cele. Można stwierdzić, iż w większości przypadków omawiane związki integracyjne nie są przeprowadzane w celu osiągnięcia szybkich, krótkookresowych zysków spekulacyjnych. W znacznie większym stopniu są one wynikiem przyjętego sposobu postrzegania i realizacji aktywnej strategii rozwoju przedsiębiorstw, zakotwiczonej zgodnie z dominującą obecnie w obszarze ekonomiki przedsiębiorstw tendencją w koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Nie są jedynym sposobem rozwoju przedsiębiorstwa i realizacji wspomnianej wcześniej koncepcji, ale stanowią alternatywę wobec wzrostu opartego na inwestycjach wewnętrznych lub tradycyjnie rozumianych inwestycjach kapitałowych.

---

<sup>23</sup> Do badania opłacalności (efektywności) połączeń dwóch lub większej liczby podmiotów, w praktyce wykorzystuje się dwa modele: model Salanta, Switzera i Reynoldsa (SSR) oraz model Fauli-Ollera, które zostały szczegółowo opisane w opracowaniu: L. Czerwonka: *Analiza opłacalności połączeń przedsiębiorstw*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 2, s. 49–52.

<sup>24</sup> Cz. Zając: *Przejęcia i fuzje jako procesy zmian w przedsiębiorstwie*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 148.

<sup>25</sup> Por. J. Penc: *Encyklopedia zarządzania*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2008, s. 183.

<sup>26</sup> W. Szpringer: *Alianse strategiczne, fuzje i przejęcia*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999, s. 221.



## Literatura

- Budnikowski A.: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2001.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W.: *Alianse strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Cygler J.: *Alianse strategiczne*, DIFIN, Warszawa 2002.
- Czerwonka L.: *Analiza opłacalności połączeń przedsiębiorstw*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 2.
- Drewniak R.: *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny*, Dom Organizatora, Toruń 2004.
- Dudycz T.: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- Janasz W.: *Innowacje a kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 375, Szczecin 2004.
- Łącka I.: *Alianse strategiczne. Szansa na rozwój polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 2001.
- Malczewski M.: *Czynniki i narzędzia warunkujące skuteczne zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, red. E. Urbańczyk, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- Penc J.: *Encyklopedia zarządzania*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2008.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Sudarsanam S.: *Fuzje i przejęcia*. WIG-Press, Warszawa 1998.
- Szpringer W.: *Alianse strategiczne, fuzje i przejęcia*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999.
- Zając Cz.: *Przejęcia i fuzje jako procesy zmian w przedsiębiorstwie*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.

dr Tomasz Rojek

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

## Streszczenie

Alianse strategiczne są jedną z form związków integracyjnych, których rola systematycznie wzrasta wraz z widoczną tendencją we współczesnej gospodarce polegającą na tym, iż dzisiejsze przedsiębiorstwa coraz częściej intensyfikują swoje działania w kierunku obustronnej współpracy, a nie wzajemnego konkurowania. Tego rodzaju związki pomiędzy przedsiębiorstwami mają spowodować obustronne korzyści oparte na maksymalizowaniu efektów synergicznych pomiędzy part-

nerami. Są one wynikiem przyjętego sposobu postrzegania i realizacji aktywnej strategii rozwoju przedsiębiorstw, zakotwiczonej w koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

W referacie zaprezentowano zatem istotę aliansów strategicznych oraz problematykę związaną z osiągnięciem efektów synergii z nimi związanych, szczególnie w kontekście realizacji koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

## **THE ROLE OF STRATEGIC ALLIANCES IN ENTERPRISE VALUE CREATION**

### **Summary**

Strategic alliances are one of the forms of integration relationships, which role is systematically growing, with a visible tendency of contemporary enterprises to more often intensify their activities towards mutual cooperation rather than mutual competition. These kinds of relationships between enterprises are supposed to bring mutual benefits based on the maximization of synergy effects between partners. They are a consequence of the adopted way of perceiving and implementing an active strategy of enterprise development, anchored in the value-based management concept.

Thus, the paper presents the essence of strategic alliances and the problems connected with achieving synergy effects related to them, particularly in the context of the implementation of the value-based management concept.