



Monika Sulimowska-Formowicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Międzynarodowego
mformowicz@ue.katowice.pl

KOMPETENCJA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ JAKO ŹRÓDŁO SUKCESU FIRMY W MIĘDZYNARODOWYCH RELACJACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH*

Streszczenie: Artykuł dotyczy organizacyjnego uczenia się na bazie doświadczenia w relacjach międzyorganizacyjnych. Zbadano 253 polskie przedsiębiorstwa doświadczone w niekapitałowej kooperacji gospodarczej z partnerami zagranicznymi. W obliczeniach wykorzystano analizy korelacji rang Spearmana oraz analizy mediacji z bootstrappingiem. Wyniki badania wskazują, że zarządzanie doświadczeniem – uczenie się dzięki wykorzystaniu kompetencji relacyjnej firmy, przyczynia się do sukcesu w relacjach i rozwija zdolność bycia partnerem. Kluczową rolę w osiągnięciu celów strategicznych firmy dzięki kooperacji gospodarczej odgrywa kompetencja zarządzania wiedzą.

Słowa kluczowe: doświadczenie w relacjach, kompetencja relacyjna, zarządzanie wiedzą w relacjach międzyorganizacyjnych.

JEL Classification: L22, L25, F23.

Wprowadzenie

Aby firma mogła osiągać korzyści dzięki zaangażowaniu w relacje międzyorganizacyjne (*inter-organizational relations* – IORs) i właściwie zarządzać współpracą, potrzebuje kompetencji, które pozwolą przekuć doświadczenie

* Artykuł jest wynikiem projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, pt. „Kompetencja relacyjna jako determinanta skuteczności i wydajności kooperacji międzyorganizacyjnej”, nr decyzji: DEC-012/05/B/HS4/03635. Kierownik projektu M. Sulimowska-Formowicz. Autorka pragnie podziękować dr. Damianowi Grabowskiemu za cenny wkład w opracowanie danych.

w wiedzę organizacyjną. Doświadczenie wynikające z faktu współpracy z kolejnymi partnerami nie gwarantuje powodzenia kolejnych kooperacji i zdolności firmy do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [Hoang i Rothaermel, 2005; Rothaermel i Deeds, 2006; Kale i Singh, 2007, 2009; Heimeriks i Duysters 2007].

Analiza poglądów badaczy reprezentujących nurt zasobowy – RBV i podejście kompetencyjne [Hamel i Prahalad, 1994; Hunt, 2000, Barney, 2002; Lambe, Speakman i Hunt, 2002; Hansen, Hoskisson i Barney, 2008] oraz podejście kompetencji dynamicznych [Zollo i Winter, 2002; Teece, 2007] i przewagi opartej na wiedzy – KBV [Nonaka i Takeuchi, 1995; Johnson i Sohi, 2003; Wong i Cheung, 2008; Tseng, 2014], a także nurt relacyjny w zarządzaniu strategicznym [Dyer i Singh, 1998; Lorenzoni i Lipparini, 1999; Kale, Dyer i Singh, 2002; Lavie, 2006; Gulati, Lavie i Singh, 2009] oraz grupę IMP, badającą głównie relacje w sieciach [Ford et al., 2003; Ritter, Wilkinson i Johnston, 2002; Walter, Auer i Ritter, 2006; Håkansson et al., 2009; Mitrega et al., 2012], pozwala przyjąć założenie, że kompetencja relacyjna organizacji, a zwłaszcza kompetencja zarządzania wiedzą odgrywają szczególną rolę w procesie uczenia się dzięki IORs i osiągnięciu sukcesu w relacjach.

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie o związek między doświadczeniem firmy w relacjach, jej kompetencją relacyjną a uczeniem się i osiągnięciem sukcesu we współpracy gospodarczej.

Zaprezentowane tu wyniki badań mają implikacje praktyczne, mogą być użyteczne dla menadżerów pragnących rozwijać kompetencje relacyjne przedsiębiorstw.

1. Doświadczenie i kompetencja relacyjna a sukces we współpracy

Doświadczenie w relacjach partnerskich, gromadzone w czasie ich trwania, wraz z kolejnymi relacjami i zmieniającymi się formami współpracy, nie wyjaśnia w pełni sukcesu firmy w IORs. Zgodnie z poglądami KBV potrzeba do tego efektywnych mechanizmów międzyorganizacyjnego uczenia się oraz internalizacji wiedzy zdobytej dzięki doświadczeniu i przekucia jej w organizacyjny kapitał wiedzy [Nonaka i Takeuchi, 1995; Helleloid i Simonin, 2000; Zollo i Winter, 2002].

Przedstawiciele nurtu relacyjnego i RBV uważają, że doświadczenie w relacjach jest kluczowym czynnikiem sukcesu kooperacji gospodarczej i jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej osiągananej dzięki relacjom, ale jednocześnie twierdzą, że renta relacyjna powstaje dzięki organizacyjnym procesom uczenia się tworzącym przewagę *path dependency* zasobów zakorzenionych w sieciach relacji [Lorenzoni i Lipparini, 1999; Kale, Dyer i Singh, 2001; Gulati, Lavie i Singh, 2009].

Mechanizmem wspierającym zamianę doświadczenia w źródła przewagi konkurencyjnej jest kompetencja relacyjna [Kale, Dyer i Singh, 2002; Heimeriks, Duysters i Vanhaverbeke, 2007; Duysters et al., 2012; Zollo, Reuer i Singh, 2002; Lambe, Speakman i Hunt, 2002; Ritter, Wilkinson i Johnston, 2002; Walter, Auer i Ritter, 2006; Human i Naudé, 2009; Schreiner, Kale i Corsten, 2009; Mitrega et al., 2012].

Kompetencja relacyjna jest zestawem postaw organizacyjnych, rutyn i kompetencji niezbędnych w zarządzaniu procesami współpracy, aby: 1) ustanowić partnerstwo, 2) prowadzić wspólne czynności i je kontrolować, 3) zarządzać tworzeniem wiedzy i jej wymianą między partnerami, 4) komunikować się efektywnie, 5) rozwiązywać problemy i 6) integrować partnerów na poziomach międzyorganizacyjnym i międzyludzkim [Sulimowska-Formowicz, 2015]. Kompetencja relacyjna jest kompetencją dynamiczną [Teece, 2007], ona i jej składowe zmieniają się w procesie interakcji aktorów relacji oraz pod wpływem atmosfery relacji i otoczenia [Håkansson i Snehota, 1995; Håkansson et al., 2009; Ford et al., 2011], sprzyjając osiągnięciu zmieniających się celów strategicznych.

Kompetencja relacyjna bywa kompetencją kluczową [Hamel i Prahalad, 1994], jako że może prowadzić do przewagi konkurencyjnej m.in. dzięki tworzącym ją mechanizmom wspierającym uczenie się organizacji [Heimeriks i Duysters, 2007; Anand i Khanna, 2000; Rothaermel i Deeds, 2006; Kale i Singh, 2007; Gulati, Lavie i Singh, 2009].

2. Kompetencja zarządzania wiedzą w relacjach

Jedną ze składowych kompetencji relacyjnej jest kompetencja zarządzania wiedzą w relacjach. Tworzą ją wewnątrz- i międzyorganizacyjne rutyny odpowiedzialne za proces uczenia się [Nonaka i Takeuchi, 1995; Chen, Lin i Yen, 2014]. Służy ona przede wszystkim optymalizacji wymiany wiedzy i wzajemnego uczenia się w relacjach oraz ochronie potencjału wiedzy przedsiębiorstwa i ograniczeniu ryzyka oportunistycznego partnera [Cohen i Levinthal, 1990; Hamel, 1991; Barney, 2002].

Mechanizmy uczenia się we współpracy oparte są na zaufaniu między stronami, komunikacji oraz wzajemnym zaangażowaniu partnerów [Morgan i Hunt, 1994]. Zdolność organizacji do maksymalizacji efektu uczenia się w relacjach zależy od: ich skłonności do uczenia się [Hamel, 1991]; transferu wiedzy [Nonaka, Takeuchi, 1995]; otwartości firmy i jej zdolności absorpcji wiedzy [Cohen i Levinthal, 1990]; kompatybilności wiedzy i zbieżności kulturowej partnerskich firm [Inkpen i Tsang, 2005, 2007] oraz działań zarządczych sprzyjających pokonywaniu barier uczenia się [Johnson i Sohi, 2003; Child, Faulkner i Tallman, 2005; Wong i Cheung, 2008; Tseng, 2014].

Ograniczaniu ryzyka oportunistycznego partnerów służą narzędzia prawne chroniące wiedzę, narzędzia zarządzania kontraktowego oraz procesy wynikające z mechanizmu relacyjnego i zakorzenienia społecznego i instytucjonalnego.

Mając na uwadze powyższe, przyjęto następujące hipotezy:

H1: *Doświadczenie w relacjach międzyorganizacyjnych pozytywnie wpływa na wyniki firmy w relacji poprzez rozwiniętą kompetencję relacyjną.*

H2: *Kompetencja zarządzania wiedzą pośredniczy w przekładaniu doświadczenia relacyjnego na wyniki firmy w relacjach.*

3. Metoda badawcza

Badanie przeprowadzono w latach 2014-2015. Przebadano 253 polskie firmy produkcyjne, średnie i duże, zaangażowane w kooperację niekapitałową różnego typu (współpraca w łańcuchu dostaw, koprodukcja, outsourcing usług dodatkowych, współpraca horyzontalna, alianse strategiczne i klastry), 90% z nich kooperuje z partnerami zagranicznymi.

Miara doświadczenia relacyjnego jest sumą: liczby partnerów, średniego czasu trwania relacji, stopnia umiędzynarodowienia relacji firmy, liczby różnych form partnerstwa i liczby ról odgrywanych w relacjach.

Miary kompetencji relacyjnej i jej składowych powstały jako miary złożone [Sulimowska-Formowicz, 2015, s. 8-9]. Miara ogólnej KR powstała na bazie zestawu kompetencji kluczowych dla zarządzania relacją na poszczególnych etapach jej cyklu życia: kompetencji wyboru partnera, kompetencji planowania relacji, kompetencji zarządzania wspólnymi czynnościami, kompetencji integracyjnej, kompetencji rozwiązywania problemów, kompetencji zarządzania wiedzą, kompetencji zarządzania efektywnością relacji. Narzędzie zostało stworzone samodzielnie w oparciu o istniejące rozwiązania [Lambe, Speakman i Hunt, 2002; Ritter, Wilkinson i Johnston, 2002; Walter, Auer i Ritter, 2006; Human, 2009; Human i Naudé, 2009; Schreiner, Kale, Corsten, 2009; Mitrega et al., 2012].

Zmiennymi zależnymi są wyniki firmy w relacjach mierzone miarami postrzeganej skuteczności i wydajności. Skuteczność zmierzono za pomocą skali zawierającej 11 stwierdzeń dotyczących stopnia osiągnięcia celów firmy związanych z relacjami [Zollo, Reuer, i Singh, 2002; Holtbrügge 2004]. Wydajność zmierzono za pomocą skali 4-iteowej opisującej postrzeganą efektywność ekonomiczną współpracy: koszty-, praco- i czasochłonność relacji oraz dostęp do nieuchwytnych zasobów. Współczynniki alfa Cronbacha dla obu skal wyniosły odpowiednio: 0,89 i 0,83.

Korzystano z oprogramowania Statistica i SPSS.22. Ze względu na rozkład odpowiedzi użyto statystyk nieparametrycznych: korelacji rang Spearmana oraz analizy mediacji z bootstrappingiem.

4. Wyniki badań

Wyniki analiz potwierdzają postawione hipotezy. Zarówno doświadczenie, jak i kompetencja relacyjna wiążą się pozytywnie z wynikami relacji, ale związki wyników z kompetencją relacyjną są silniejsze (tabela 1). Doświadczenie silniej wiąże się z wydajnością, a kompetencja relacyjna silniej oddziałuje na skuteczność firmy w relacjach.

Tabela 1. Korelacje doświadczenia i kompetencji relacyjnej z wynikami relacji

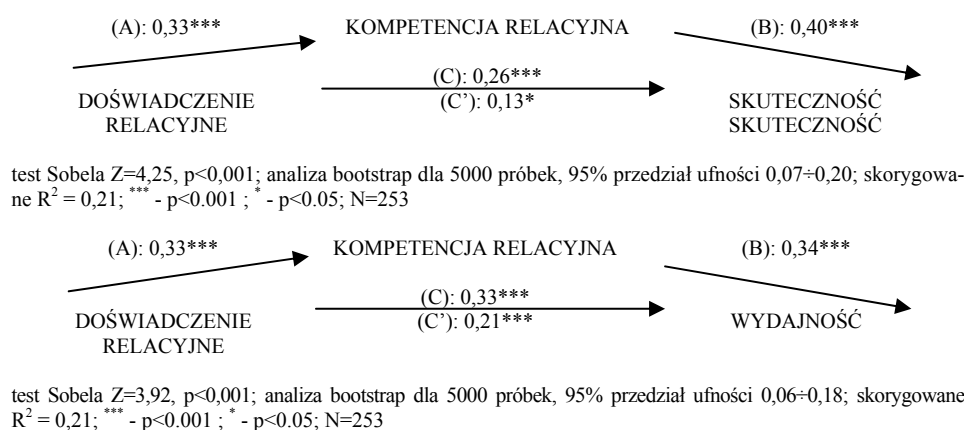
ZMIENNA	SKUTECZNOŚĆ	WYDAJNOŚĆ
	R	R
DOŚWIADCZENIE RELACYJNE	0,23***	0,30***
KOMPETENCJA RELACYJNA	0,47***	0,40***

Może to wskazywać na efekt uczenia się dzięki doświadczeniu, co sprzyja zarówno korzyściom kosztowym w relacjach, jak i zbudowaniu know-how zwiększającego skuteczność.

Aby potwierdzić tę obserwację, przeprowadzono analizę mediacji (zob. [Sulimowska-Formowicz, 2016]). Mediacja jest częściowa – wprowadzenie KR do analizy osłabia związek DR z wynikami relacji, w większym stopniu ze skutecznością. Potwierdza to założenie o tym, że badane przedsiębiorstwa uczą się, uczestnicząc w IORs. KR jest rozwijana wraz z rosnącym doświadczeniem we współpracy, co przekłada się na większą skuteczność firm. Poprawa wydajności odbywa się w większym stopniu dzięki doświadczeniu, co pozwala wysnuć przypuszczenie o pojawiającym się efekcie skali, wynikającym z liczby relacji.

Tabela 2. Korelacje DR i KR z wynikami relacji

ZMIENNA	SKUTECZNOŚĆ	WYDAJNOŚĆ
	R	R
DOŚWIADCZENIE RELACYJNE	0,23***	0,30***
KOMPETENCJA RELACYJNA	0,47***	0,40***



Rys. 1. Modele mediacyjne dla związku doświadczenia relacyjnego i wyników relacji

Kolejną analizę mediacji przeprowadzono, aby określić rolę poszczególnych składowych KR w procesie uczenia się dzięki doświadczeniu w relacjach i ich związek z wynikami relacji. Wyniki pokazują, że największe znaczenie wśród składowych ma poziom kompetencji zarządzania wiedzą [Sulimowska-Formowicz, 2016].

Zbadano również związki pomiędzy KR i KZW oraz szczegółowymi miarami wyników relacji (zob. [Sulimowska-Formowicz, 2015]). Najsilniej KR i KZW korelują z osiąganiem celów dotyczących rozwijania potencjału firmy dzięki IORs: dostępem do nieuchwytnych zasobów, wdrażaniem nowych technologii i pozyskiwaniem know-how oraz celami związanymi z budowaniem organizacyjnego i interpersonalnego kapitału relacyjnego. W odniesieniu do wydajności najsilniejsze są związki KR z mniej koszt- i pracochłonną absorpcją wiedzy ukrytej, a KZW jest najsilniej związana z rentownością relacji.

Analiza rozkładu odpowiedzi dotyczących stosowania procedur zarządzania wiedzą pokazuje, że większość firm dba o aktualizowanie danych w bazach wiedzy na temat relacji, ponad 2/3 używa procedur pozyskiwania, wymiany i ochrony wiedzy oraz dba o rozwój kompetencji kadry zaangażowanej w IORs. Niestety większość firm zarządza wiedzą jednostronnie: jedynie połowa deklaruje dążenie do efektywnej wymiany wiedzy z partnerem, co oznacza uczenie się przez obserwację i naśladowanie. Mechanizm ten jest również dominujący wewnątrz firm, jedynie 1/3 respondentów kładzie nacisk na organizacyjne procedury wymiany wiedzy wewnątrz firmy. Dominuje uczenie się na pozytywnych doświadczeniach – mniej niż 1/4 badanych zadeklarowała kodyfikację doświadczeń z sytuacji problemowych.

Podsumowanie

Zbadane przedsiębiorstwa starają się przekazać doświadczenie w kompetencje relacyjne sprzyjające osiągnięciu pozytywnych wyników relacji. Szczególny nacisk kładą na kompetencje niezbędne na etapie realizacji współpracy (zob. [Kale i Singh, 2009, s. 48]), mniejszy na te związane z wyborem partnera czy planowaniem relacji. Badane firmy są nastawione na uczenie się od partnerów, co sprzyja ich kompetencjom relacyjnym i przyszłym sukcesom.

Przedstawione wyniki uzupełniają doniesienia na temat znaczenia zarządzania wiedzą w kooperacji gospodarczej [Johnson i Sohi, 2003; Walter, Auer i Ritter, 2006; Heimeriks, Duysters, 2007; Kale i Singh, 2007; Jarratt, 2009; Jiang et al., 2016].

Analiza procedur uczenia się używanych w polskich firmach pokazuje, że dominuje w nich podejście jednostronne, zarządzanie wiedzą rzadko jest procesem międzyorganizacyjnym. Może to skutkować reaktywnym uczeniem się i niewykorzystywaniem potencjału podwójnej pętli uczenia [Argyris, 1977]. Przedsiębiorstwa rzadko rozwijają zasoby relacyjne dedykowane partnerstwu [Håkansson et al., 2009].

Niski poziom interakcji międzyorganizacyjnej jest zastępowany więziami społecznymi na poziomie jednostek, które pełnią rolę transmitterów wiedzy do organizacji, kumulując ją wraz z nabywanym doświadczeniem i kodując zgodnie z przyjętymi w firmie procedurami.

W badanych firmach międzyorganizacyjne uczenie się przenosi się na poziom interpersonalny, jest możliwe dzięki zaangażowaniu w pracę, motywacji i skuteczności współpracujących zespołów (więcej zob.: [Chrupała-Pniak, Grabowski i Sulimowska-Formowicz, 2016]).

Konkludując, należy stwierdzić, że badane firmy przynajmniej częściowo wykorzystują doświadczenie dla osiągnięcia renty relacyjnej, używając w tym celu narzędzi zarządzania wiedzą oraz elementów mechanizmu relacyjnego budujących ich kompetencję relacyjną.

Literatura

- Anand B., Khanna T. (2000), *Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances*, „Strategic Management Journal”, No. 21, s. 295-315.
- Argyris C. (1977), *Double Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review”, No. 55, s. 115-125.
- Barney J.B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall International, New Jersey.

- Chen Y.H., Lin T.P., Yen D.C. (2014), *How to Facilitate Inter-Organizational Knowledge Sharing: The Impact of Trust*, „Information and Management”, No. 51(5), s. 568-578.
- Child J., Faulkner D., Tallman S. (2005), *Cooperative Strategy. Managing Alliances Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- Chrupała-Pniak M., Grabowski D., Sulimowska-Formowicz M. (2016), *Leveraging Relational Competence of a Firm As a Trust-Building Tool – Mediating Effects of Teams' Psychological Features on Cooperation Success*, Proceedings of the 32nd IMP Conference, Poznań.
- Cohen W., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly”, No. 35, s. 128-152.
- Duysters G., Heimeriks K.H., Lokshin B., Meijer E., Sabidussi A. (2012), *Do Firms Learn To Manage Alliance Portfolio Diversity? The Diversity-Performance Relationship and the Moderating Effects of Experience and Capability*, „European Management Review”, No. 9(3), s. 139-152.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, No. 23, s. 660-679.
- Ford D., Gadde L., Håkansson H., Snehota I. (2003), *Managing Business Networks*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Ford D., Gadde L., Håkansson H., Snehota I. (2011), *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Gulati R., Lavie D., Singh H. (2009), *The Nature of Partnering Experience and the Gains from Alliances*, „Strategic Management Journal”, No. 30, s. 1213-1233.
- Håkansson H., Ford D. (2002), *How Should Companies Interact in Business Networks?* „Journal of Business Research”, No. 55(2), s. 133-139.
- Håkansson H., Ford D., Gadde L.-E., Snehota I., Waluszewski A. (2009), *Business in Networks*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Håkansson H., Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London-New York.
- Hamel G. (1991), *Competition For Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal”, No. 12, s. 83-103.
- Hamel G., Prahalad C. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hansen M.H., Hoskisson R.E., Barney J.B. (2008), *Competitive Advantage in Alliance Governance: Resolving the Opportunism Minimization – Gain Maximization Paradox*, „Managerial and Decision Economics”, No. 29(2-3), s. 191-208.
- Heimeriks K.H., Duysters G. (2007), *Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process*, „Journal of Management Studies”, No. (44), s. 25-49.

- Heimeriks K.H., Duysters G., Vanhaverbeke W. (2007), *Learning Mechanisms and Differential Performance in Alliance Portfolios*, „Strategic Organization”, No. 5(4), s. 373-408.
- Helleloid D., Simonin B.L. (2000), *Organizational Learning and a Firm's Core Competence* [w:] G. Hamel, A. Heen (red.), *Competence-Based Competition*, John Wiley & Sons, Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore, s. 213-240.
- Hoang H., Rothaermel F.T. (2005), *The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance*, „Academy of Management Journal”, No. 48(2), s. 332-345.
- Holtbrügge D. (2004), *Management of International Strategic Business Cooperation: Situational Conditions, Performance Criteria, and Success Factors*, „Thunderbird International Business Review”, No. 46, s. 255-274.
- Human G. (2009), *Measuring Network Competence in Buyer-Supplier Relationships*, „South African Journal of Economic and Management Studies”, NS, Vol. 12, No. 4, s. 429-447.
- Human G., Naudé P. (2009), *Exploring the Relationship Between Network Competence, Network Capability, and Firm Performance: A Resource Based Perspective in an Emerging Economy*, „Management Dynamics”, No. 18(1), s. 2-14.
- Hunt S.D. (2000), *A General Theory of Competition. Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K. (2005), *Social Capital Networks, and Knowledge Transfer*, „Academy of Management Review”, No. 30(1), s. 146-165.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K. (2007), *Learning and Strategic Alliances*, „The Academy of Management Annals”, No. 1(1), s. 479-511.
- Jarratt D. (2009), *Organizational Preconditions Supporting Relationship Management Capability Renewal*, „Journal of Strategic Marketing”, No. 17(5), s. 365-381.
- Jiang X., Yan Y., Yun-Long P., Gang W. (2016), *Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, and Firm Performance: Inside the Black Box*, „Long Range Planning”, No. 49, s. 103-116.
- Johnson J.L., Sohi R.S. (2003), *The Development of Interfirm Partnering Competence: Platforms for Learning, Learning Activities, and Consequences of Learning*, „Journal of Business Research”, No. 56(9), s. 757-766.
- Kale P., Dyer J.H., Singh H. (2002), *Alliance Capability, Stock Market Response and Long-Term Alliance Success: The Role of Alliance Function*, „Strategic Management Journal”, No. 23(8), s. 747-767.
- Kale P., Dyer J.H., Singh H. (2001), *Value Creation and Success in Strategic Alliances*, „European Management Journal”, No. 19(5), s. 463-471.
- Kale P., Singh H. (2007), *Building Firm Capabilities Through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success*, „Strategic Management Journal”, No. 28(10), s. 981-1000.

- Kale P., Singh H. (2009), *Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?* „The Academy of Management Perspectives”, No. 23(3), s. 45-62.
- Lambe C.J., Speakman R.E., Hunt S.D. (2002), *Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, No. 30(2), s. 141-158.
- Lavie D. (2006), *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View*, „The Academy of Management Review”, No. 31(3), s. 638-658.
- Lorenzoni G., Lipparini A. (1999), *The Leveraging of Inter-Firm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study*, „Strategic Management Journal”, No. 20, s. 317-338.
- Mitrega M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C. (2012), *Networking Capability in Business Relationships – Concept and Scale Development*, „Industrial Marketing Management”, No. 41(5), s. 739-751.
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, No. 58, s. 20-38.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
- Palmatier R.W., Dant R.P. (2007), *A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance*, „Journal of Marketing”, Vol. 71, No. 4, s. 172-194.
- Ritter T., Gemünden H.G. (2003), *Network Competence: Its Impact on Innovation Success and Its Antecedents*, „Journal of Business Research”, No. 56, s. 745-755.
- Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J. (2002), *Measuring Network Competence: Some International Evidence*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, No. 17, s. 119-138.
- Rothaermel F.T., Deeds D.L. (2006), *Alliance Type, Alliance Experience and Alliance Management Capability in High-Technology Ventures*, „Journal of Business Venturing”, No. 21(4), s. 429-460.
- Schreiner M., Kale P., Corsten D. (2009), *What Really is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success?* „Strategic Management Journal”, No. 30, s. 1395-1419.
- Sulimowska-Formowicz M. (2015), *Relational Competence of a Firm As a Determinant of Inter-Organizational Relations' Effectiveness and Efficiency – A Study from Polish Market*, Proceedings of the 31 IMP Conference, Kolding.
- Sulimowska-Formowicz M. (2016), *Diverse Cooperative Experience and Knowledge Management Capabilities as Key Drivers of Firm Performance in Inter-Organizational Relations – Study from Polish Companies* [w:] Proceedings of the 32nd IMP Conference, Poznań.
- Teece D.J. (2007), *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal”, No. 28, s. 1319-1350.

- Tseng S.-M. (2014), *The Impact of Knowledge Management Capabilities and Supplier Relationship Management on Corporate Performance*, „International Journal of Production Economics”, No. 154, s. 39-47.
- Walter A., Auer M., Ritter T. (2006), *The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 21, Issue 4, s. 541-567.
- Wong P., Cheung S.O. (2008), *An Analysis of the Relationship Between Learning Behavior and Performance Improvement of Contracting Organizations*, „International Journal of Project Management”, Vol. 26, Issue 2, s. 112-123.
- Zollo M., Reuer J.J., Singh H. (2002), *Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances*, „Organization Science”, No. 13, s. 701-713.
- Zollo M., Winter S.G. (2002), *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science”, No. 13, s. 339-351.

KNOWLEDGE MANAGEMENT COMPETENCE AS A CRITICAL SUCCESS FACTOR IN FIRM'S INTERNATIONAL BUSINESS COOPERATION

Summary: The paper deals with the problem of organizational learning by experience in inter-organizational relations (IORs) and specific relational competences that might stimulate the process of learning. The article is a result of research among 253 Polish, big and medium sized production companies experienced in cooperation with foreign partners. Spearman correlation and mediation analyses with bootstrapping were used. The results show that experience management – learning with the use of relational competence of a company may enhance its success in IORs and develops the ability to be a good partner. Crucial role in IORs efficiency and reaching firm's strategic goals plays knowledge management competence supported by problem solving competence and competence to integrate partners (communication and boundary spanning).

Keywords: relational experience, relational competence, knowledge management in inter-organizational relationships.