

Włodzimierz Rudny

Zdolność absorpcji wiedzy jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw

Ekonomiczne Problemy Usług nr 44, cz. 2, 179-186

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Włodzimierz Rudny¹

ZDOLNOŚĆ ABSORPCJI WIEDZY JAKO CZYNNIK KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Wstęp

System gospodarczy podlega w okresie ostatnich dekad gwałtownym przemianom, zarówno na poziomie gospodarki globalnej, jak i na poziomie przedsiębiorstw. Zmiany te są w głównej mierze wynikiem gwałtownego wzrostu tempa postępu technicznego, w szczególności rozwoju technologii teleinformatycznych. Zmieniają się warunki i formy konkurencji oraz współpracy przedsiębiorstw. Zmienia się ekonomika przedsiębiorstwa, a także zasady budowy i implementacji strategii. Coraz częściej podstawowym „tworzywem” zarówno w procesie zarządzania na poziomie operacyjnym, jak i w procesie budowania trwałej pozycji konkurencyjnej staje się wiedza i umiejętność zarządzania nią. Zdolność absorpcji wiedzy staje się kluczowym wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Wiedza jako specyficzny zasób przedsiębiorstwa

W latach dziewięćdziesiątych pojawiło się nowe podejście do problematyki zarządzania strategicznego firmą, eksponujące znaczenie procesów zarządzania wiedzą (Kogut i Zander, 1992; Grant, 1996a, 1996b; Spender 1996; Nonaka, 1994; Nonaka i Takeuchi, 1995; 1998; Zack, 1999; Davenport i Prusak, 2000; Alavi i Leidner 2001). Podejście to rozszerza – podobnie jak koncepcja dynamicznych kompetencji – podejście zasobowe i bazuje na nim. Zdaniem reprezentantów tego podejścia, to, jakie produkty i usługi oferuje przedsiębiorstwo w wyniku wykorzystania materialnych i niematerialnych zasobów firmy jest funkcją wiedzy, jaką dysponuje firma. Zwolennicy podejścia opartego na wiedzy twierdzą, iż celem istnienia przedsiębiorstwa jest tworzenie wiedzy i jej aplikacja. Wiedza ta tkwi w kulturze organizacyjnej firmy, procedurach, procesach, rutynach, polityce firmy, poszczególnych pracownikach i grupach pracowniczych². Przedsiębiorstwo natomiast zapewnia fizyczną, społeczną, umożliwiającą alokację zasobów strukturę, dzięki której wiedza może przybrać postać kompetencji. Zdolność firmy do „kreowania nowych kombinacji wiedzy istniejącej” oraz do „wykorzystywania własnej wiedzy do eksploracji jeszcze nie odkrytego potencjału technologii” B. Kogut

¹ Dr. Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

² M. Alavi, D. Leidner, *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*, „MIS Quarterly” 2001, nr 1, s. 108.

i U. Zander określają terminem „kompetencje kombinacyjne (*combinative capabilities*)³. W zbliżonym rozumieniu Kogut posługuje się terminem kompetencje organizacyjne (*organizational capabilities*), które definiuje jako posiadaną przez firmę umiejętność wykonywania zadań produkcyjnych i kreowania wartości poprzez efektywną transformację zasileń w produkt końcowy. Posiadanie niezbędnych kompetencji wymaga integracji wielu komponentów specjalistycznej wiedzy. Zadanie to najlepiej realizowane jest w ramach przedsiębiorstwa. Zdolności poznawcze jednostki są zbyt ograniczone dla tego celu, zaś integracja przy pomocy mechanizmu rynkowego jest trudna, a w niektórych przypadkach (dotyczy to zwłaszcza wiedzy niekodyfikowalnej) wręcz niemożliwa. O przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa decydują trzy cechy charakterystyczne mechanizmu integracji wiedzy w przedsiębiorstwie⁴:

1. Efektywność integracji – stopień, w jakim udaje się „sięgnąć” do i wykorzystać indywidualną, specjalistyczną wiedzę uczestników organizacji;
2. Zakres integracji – różnorodność wiedzy specjalistycznej wykorzystywanej do tworzenia kompetencji organizacyjnych;
3. Elastyczność integracji – stopień, w jakim kompetencje organizacyjne pozwalają na rekonfigurację istniejącej wiedzy oraz włączenie nowych elementów wiedzy.

Ponieważ zasoby oparte na wiedzy powstają w złożonych systemach społecznych i są trudne do imitacji, szkoła wiedzy stawia tezę, iż zasoby te mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Należy przy tym podkreślić, że istotne są nie tyle same zasoby wiedzy, ile umiejętność ich efektywnego wykorzystania przy podejmowaniu decyzji oraz umiejętność tworzenia nowej wiedzy na bazie wiedzy dotychczasowej. W procesie tym istotnego znaczenia nabierają technologie informatyczne ułatwiające systematyzację, kodyfikację, przechowywanie, wykorzystywanie i transfer zasobów wiedzy.

Zarządzanie wiedzą

Jedną z kluczowych determinant możliwości rozwojowych firmy jest umiejętność zarządzania wiedzą. Według A. Tiwany zarządzanie wiedzą oznacza tworzenie i dodawanie wartości poprzez aktywne wykorzystywanie know-how, intuicji i doświadczenia, zarówno w procesach zachodzących w obrębie firmy, jak i poza nią. W otoczeniu charakteryzującym się wysokim tempem zmian, dominacją niepewności, szybkim „moralnym” starzeniem się produktów i usług, głównym źródłem sukcesu firm staje się zdolność do ciągłego kreowania nowej wiedzy, szybkiego jej transferu w ramach organizacji i wykorzystania do tworzenia nowych produktów i usług⁵.

Trzy podstawowe procesy w obszarze zarządzania wiedzą to⁶:

- pozyskiwanie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą,
- wykorzystywanie wiedzy.

³ B. Kogut, U. Zander, *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of the technology*, „Organization Studies” 1992, nr 3, s. 391.

⁴ R. Grant, *Prospering in a dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, „Organization Science” 1996, nr 4, s. 380.

⁵ J. Carillo, C. Gaimon, *Improving manufacturing performance through process change and knowledge creation*, „Management Science” 2000, nr 2, s. 263–288.

⁶ A. Tiwana, op. cit., s. 50.

Wiedza jest szczególnie istotnym strategicznym zasobem przedsiębiorstwa. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, zwłaszcza w sektorach wysokiej techniki, ale coraz częściej również w sektorach potocznie określanych mianem tradycyjnych, umiejętność pozyskiwania, integrowania, przechowywania, transferu i aplikacji wiedzy jest najważniejszą kompetencją pozwalającą na zbudowanie i utrzymywanie trwałej pozycji konkurencyjnej. Dzieje się tak dlatego, iż wiedza – zwłaszcza specyficzna dla kontekstu, niekodyfikowalna, tkwiąca w złożonych strukturach społecznych – ma charakter unikatowy i jest trudna do imitacji. Oparta na wiedzy przewaga konkurencyjna jest trwała również z tego względu, że im większy zasób wiedzy firma posiada, tym większą posiada zdolność do absorpcji nowej wiedzy. Źródłem trwałości przewagi konkurencyjnej jest posiadanie większych zasobów wiedzy niż konkurencja. Im częściej wiedza jest wykorzystywana, tym większa staje się jej wartość, co powoduje powstanie dodatniego sprzężenia zwrotnego.

Budowanie zdolności absorpcji wiedzy

Rozwój firmy jest uzależniony od jej zdolności firmy do eksploatawania szans, jakie pojawiają się w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Umiejętność rozpoznawania wartości nowych, zewnętrznych informacji, ich asymilacji i komercyjnej aplikacji jest kluczowa dla zdolności innowacyjnych firmy. Umiejętność ta jest określana w literaturze przedmiotu mianem zdolności absorpcyjnej (*absorptive capacity, ACAP*). Shaker Zahra i Gerard George definiują zdolność absorpcyjną jako zbiór rutyn i procesów, przy pomocy których firma pozyskuje, asymiluje, transformuje i eksploatuje wiedzę w celu wykreowania dynamicznych kompetencji pozwalających na uzyskanie i utrzymania przewagi konkurencyjnej⁷. W tabeli 1 przedstawione są wybrane konceptualizacje tego pojęcia.

W tabeli 1 **pozyskanie** (*acquisition*) odnosi się do zdolności firmy do zidentyfikowania i pozyskania generowanej poza firmą wiedzy istotnej dla funkcjonowania firmy. Na zdolność absorpcyjną z perspektywy tego wymiaru wpływ mają trzy atrybuty procesów pozyskiwania wiedzy: intensywność, szybkość, kierunek poszukiwań. Termin **asymilacja** (*assimilation*) odnosi się do istniejących w firmie procedur pozwalających na analizę, interpretację oraz zrozumienie wiedzy pozyskanej ze źródeł zewnętrznych. **Transformacja** (*transformationi*) oznacza zdolność firmy do modyfikacji i rozwinięcia pozyskanej wiedzy, zaś **eksploatacja** (*exploitation*) rozumiana jest jak umiejętność aplikacji wiedzy w projektach poprawiających pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Zdolność absorpcyjna może być traktowana jako jedna z dynamicznych kompetencji, w rozumieniu takim, jakie tej kategorii nadaje szkoła dynamicznych kompetencji (*dynamic capabilities*) (m.in. Amit i Schoemaker, 1993; Mahoney, 1995; Teece, Pisano i Schuen, 1997; Eisenhardt i Martin, 2000). D. Teece i współautorzy definiują dynamiczne kompetencje jako „zdolność do osiągania nowych form przewagi konkurencyjnej”⁸. Słowo „dynamiczny” określa zdolności do ciągłego odnawiania kompetencji, tak by dostosować się do potrzeb ciągle zmieniającego się otoczenia, zaś „kompetencje” to umiejętność adaptacji, integracji oraz rekonfiguracji wewnętrznych i ze-

7 S. Zahra, G. George, *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, „Academy of Management Review” 2002, nr 2, s. 186.

* D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, nr 7, s. 515.

wewnętrznych umiejętności i zasobów⁹. W tym kontekście zdolność absorpcyjna jest umiejętnością kumulatywnego kreowania i wykorzystywania wiedzy w celu uzyskania i utrzymania pozycji konkurencyjnej.

Tabela 1. Wybrane koncepcje zdolności absorpcyjnej.

Wymiary	Składniki	Determinanty	Publikacje
Pozyskanie	<ul style="list-style-type: none"> • wcześniejsze inwestycje • wcześniejsza wiedza • intensywność • szybkość • kierunek 	<ul style="list-style-type: none"> • zakres poszukiwań • schematy percepcji • nowe połączenia • szybkość uczenia się 	Boynton, Zmud, Jacobs (1994); Cohen, Levinthal (1990); Keller (1996); Veugelers (1997)
Asymilacja	<ul style="list-style-type: none"> • zrozumienie 	<ul style="list-style-type: none"> • interpretacja • zrozumienie • uczenie się 	Fichman, Kemerer (1999); Kim (1998); Lane, Lubatkin (1998)
Transformacja	<ul style="list-style-type: none"> • internalizacja • konwersja 	<ul style="list-style-type: none"> • synergia • kultura organizacyjna 	Fichman, Kemerer (1999); Kim (1997);
Eksploatacja	<ul style="list-style-type: none"> • użytkowanie • wdrażanie 	<ul style="list-style-type: none"> • kluczowe kompetencje 	Cohen, Levinthal (1990); Dodgson (1993); Lane, Lubatkin (1998);

Źródło: S. Zahra, G. George, *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, „Academy of Management Review” 2002, nr 2, s. 189.

Dwa główne komponenty zdolności absorpcyjnej to *zdolność potencjalna*, czyli zdolność firmy do oceny i pozyskania zewnętrznej wiedzy oraz *zdolność realizacji*, czyli umiejętność transformacji wiedzy i jej aplikacji¹⁰. Oba komponenty istnieją niezależnie, pełniąc względem siebie rolę komplementarną. Zahra i George określają relację pomiędzy zdolnością realizacji a zdolnością potencjalną mianem *współczynnika efektywności* (η)¹¹. Zdaniem autorów im wyższa wartość tego współczynnika, tym większa efektywność organizacji¹². Trzeba jednak, iż współczynnik ten jest niemierzalny, w związku z czym nie może być traktowany jako kategoria analityczna pozwalająca na miarodajną ocenę efektywności.

U podstaw koncepcji zdolności absorpcyjnej znajduje się teza, iż organizacja musi dysponować wcześniejszą wiedzą z określonego obszaru, aby móc przyswoić wiedzę no-

⁹ Ibidem, s. 515.

¹⁰ Ibidem, s. 190.

¹¹ S. Zahra, G. George, op. cit., s. 191.

¹² Ibidem, s. 191.

wą¹³. Potwierdzają to badania prowadzone na gruncie nauk behawioralnych. Na poziomie elementarnym, uprzednia wiedza dotyczy podstawowych umiejętności, wspólnego języka i wspólnych symboli, na wyższym poziomie odnosić się może do aktualnych osiągnięć w nauce i technice. Zdolność absorpcyjna organizacji jest uzależniona od zdolności absorpcyjnej poszczególnych jej członków.

Na charakterystykę zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa mogą mieć wpływ tzw. zdarzenia inicjujące (*activation triggers*)¹⁴, związane np. z kryzysami wewnątrzorganizacyjnymi, przełomowymi zmianami w technologii, czy innymi ważnymi zdarzeniami redefiniującymi strategię firmy (np. fuzje i przejęcia). Zdarzenia inicjujące zmuszają firmę do poszukiwania nowej wiedzy na zewnątrz, jak i do doskonalenia wewnętrznych mechanizmów transformacji wiedzy.

Kumulacja zdolności absorpcyjnej w jednym okresie pozwala na bardziej efektywną absorpcję w okresie następnym. Ponadto, posiadanie określonej wiedzy w adekwatnym obszarze pozwoli firmie na lepsze zrozumienie, a tym samym ocenę znaczenia informacji napływających z otoczenia. W niepewnym otoczeniu zdolność absorpcyjna pozwala firmie na ocenę istoty i potencjału komercyjnego nowych technologii. Wymienione dwie cechy zdolności absorpcyjnej, kumulatywność oraz wpływ na formułowanie ocen, oznaczają, iż jest ona specyficzna dla tej domeny oraz i uzależniona od historii i trajektorii rozwoju firmy¹⁵.

Kumulatywność zdolności absorpcyjnej i jej wpływ na formułowanie ocen sprawiają, iż możliwe jest zaistnienie sytuacji, w której – przy szybko zmieniającej się technologii – firma, która zaprzestała inwestowania w rozwój zdolności absorpcyjnej nigdy już nie będzie w stanie w pełni asymilować i eksploatować wiedzy z określonego obszaru technologii. Cohen i Levinthal określają taką sytuację terminem „wyłączenie” (*lock out*)¹⁶. Jeśli firma nie rozwine zdolności absorpcyjnej w pewnym okresie początkowym, może nie docenić znaczenia sygnałów płynących z otoczenia. W konsekwencji w dalszym ciągu nie będzie inwestowała, co jedynie pogłębi skalę problemu. Brak odpowiednio wczesnej inwestycji w zdolność absorpcyjną sprawia, iż późniejsza inwestycja w budowę odpowiedniego poziomu tej zdolności staje się bardziej kosztowna, co z kolei obniża atrakcyjność tej inwestycji, nawet jeśli firma jest świadoma szans jakie stwarza nowa technologia. Tak określony samo wzmacniający się mechanizm może powodować, iż firmy pozostają w określonej domenie technologicznej, odrzucając innowacyjne impulsy z otoczenia.

Mechanizm podobny do „wyłączenia technologicznego” może również funkcjonować w obszarze celów i poziomów aspiracji firmy. Wesley Cohen i Daniel Levinthal zauważają, iż w środowisku dynamicznie zmieniającej się technologii, poziom aspiracji firmy jest determinowany nie tylko przez odniesienie do wyników w minionych okresach, czy wyników firm konkurencyjnych, lecz jest także uwarunkowany poziomem zdolności absorpcyjnych¹⁷. Im większy w firmie poziom wiedzy eksperckiej i związanej z nią zdolności absorpcji, tym bardziej wrażliwa będzie firma na pojawiają-

¹³ W. Cohen, D. Levinthal, *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, nr 1, s. 128.

¹⁴ S. Zahra, G. George, op. cit., s. 193.

¹⁵ Ibidem, s. 136.

¹⁶ W. Cohen, D. Levinthal, *Fortune favors the prepared firm*, „Management Science” 1994, nr 2, s. 227-245.

¹⁷ W. Cohen, D. Levinthal, *Absorptive capacity...*, op. cit., s. 137.

ce się okazje technologiczne i w tym większym stopniu jej poziom aspiracji będzie definiowany w kategoriach możliwości jakie stwarza otoczenie technologiczne aniżeli ściśle w kategoriach miarników. Tym samym, firmy z wyższym poziomem zdolności absorpcyjnej będą bardziej proaktywne, eksploatujące możliwości pojawiające się w otoczeniu, niezależnie bieżących wyników. Natomiast firmy z niższym poziomem zdolności absorpcyjnej będą w większym stopniu reaktywne, poszukujące nowych alternatyw w odpowiedzi na niezrealizowanie zakładanego poziomu określonego miernika wyników, który sam w sobie nie jest definiowany w kategoriach zmiany technologicznej (np. rentowność, udział w rynku itp.). Zarówno dla reaktywnego, jak i proaktywnego wzorca zachowań firmy działają mechanizmy samo wzmacniające. Mechanizmy te mogą wyjaśniać problemy, na jakie napotykają firmy w okresach, kiedy zmienia się technologiczna baza branży. Przykładowo, zmiana z urządzeń elektromechanicznych na elektroniczne w branży kalkulatorów spowodowała bankructwo wielu firm i zasadniczą zmianę struktury rynku¹⁸. Była to zmiana, którą M. Tushman i P. Anderson określają mianem zmiany „niszczącej kompetencje”¹⁹. Zważywszy na kumulatywność zdolności absorpcyjnej, firma bez wcześniejszej wiedzy technologicznej z określonego obszaru może nie być w stanie szybko pozyskać nową wiedzę. Co więcej, firma może nie zauważać zmian zachodzących w tych obszarach technologii, w które nie inwestuje. Paradoksalnie, firmy nie inwestują w rozwój zdolności absorpcyjnej, gdyż nie potrafią wycenić jej wartości, zaś aby takowej wyceny dokonać muszą już dysponować określoną zdolnością absorpcyjną.

Rzeczony rozwój zdolności absorpcyjnej jest uzależniony od historii i ścieżki rozwoju firmy, co oznacza, iż niedostatek wcześniejszych inwestycji w określonym obszarze powodujący brak kumulowania adekwatnej wiedzy upośledza przyszłą zdolność absorpcji. Uwarunkowanie dotychczasową ścieżką rozwoju wiąże się z możliwością upośledzenia zdolności absorpcyjnej w przyszłości. Gautam Ahuja i Curba Lampert uważają, iż upośledzenie to może przybrać następujące formy²⁰:

- **znajomość** (*familiarity*): pułapka znajomości polega na tym, iż firma kładzie nadmierny nacisk na doskonalenie wiedzy już posiadanej, ograniczając poszukiwanie alternatywnych źródeł wiedzy;
- **dojrzałość** (*maturity*): pułapka dojrzałości wiąże się z tym, iż rynek oczekuje od firmy dostarczenia produktów dojrzałych technologicznie, co ogranicza eksplorację obszarów wiedzy, której pozyskanie nie jest związane z aktualnie realizowaną strategią;
- **bliskość** (*propinquity*): pułapka bliskości odzwierciedla skłonność firmy do eksploracji wiedzy w obszarach bliskich dotychczasowej specjalizacji firmy.

Wymienione pułapki kompetencji stanowią zagrożenie, iż firma nie dostrzeże w porę radykalnej zmiany technologicznej, co w konsekwencji może doprowadzić do gwałtownego pogorszenia jej pozycji konkurencyjnej.

¹⁸ Ibidem, s. 138.

¹⁹ M. Tushman, P. Anderson, *Technological discontinuities and organizational environments*, „Administrative Science Quarterly” 1986, nr 3, s. 439-465.

²⁰ G. Ahuja, C. Lampert, *Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough innovations*, „Strategic Management Journal” 2001, nr 6-7, s. 525.

Uwagi końcowe

Analiza problematyki zdolności absorpcji wiedzy każe zwrócić szczególną uwagę na uwarunkowanie od ścieżki rozwoju oraz kumulatywność. Brak ustawicznego inwestowania w wiedzę, upośledza zdolność firmy do późniejszego rozpoznawania istotnych sygnałów, a w konsekwencji do pozyskiwania wiedzy jej transformacji i wykorzystania w komercyjnych aplikacjach.

Literatura

1. Ahuja G., Lampert C., *Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough innovations*, „Strategic Management Journal” 2001, nr 6–7.
2. Amit R., Schoemaker P., *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, nr 1.
3. Alavi M., Leidner D., *Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*, „MIS Quarterly” 2001, nr 1.
4. Boynton A., Zmud R., Jacobs G., *The influence of IT management on IT use in large organizations*, „MIS Quarterly” 1994, nr 3.
5. Cohen W., Levinthal D., *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, nr 1.
6. Dodgson M., *Organizational learning: A review of some literatures*, „Organization Studies” 1993, nr 3.
7. Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, nr 10/11.
8. Fichman R., Kemerer C., *The assimilation of software process innovations: An organizational learning perspective*, „Management Science” 1997, nr 10.
9. Grant R., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, 17(4), numer specjalny.
10. Keller W., *Absorptive capacity: On the creation of technology in development*, „Journal of Development Economics” 1996, nr 1.
11. Kim L., *The dynamics of Samsung’s technological learning in semiconductors*, „California Management Review” 1997, nr 3.
12. Kim L., *Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor*, „Organization Science” 1998, nr 4.
13. Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of the technology*, „Organization Studies” 1992, nr 3.
14. Lane P., Lubatkin M., *Relative absorptive capacity and interorganizational learning*, „Strategic Management Journal” 1998, nr 5.
15. Mahoney J., *The management of resources and the resources of management*, „Journal of Business Research” 1995, nr 2.
16. Nonaka I., *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, „Organization Science” 1994, nr 1.
17. Spender J.C., *Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory*, „Journal of Organizational Change” 1996, nr 1.
18. Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, nr 7.

19. Tushman M., Anderson P., *Technological discontinuities and organizational environments*, „Administrative Science Quarterly” 1986, nr 3.
20. Coughelers R., *Internal R&D expenditures and external technology sourcing*, „Research Policy” 1997, nr 3.
21. Lank M., *Managing codified knowledge*, „Sloan Management Review” 1999, nr 4.
22. Zahra S., George G., *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, „Academy of Management Review” 2002, nr 2.

Summary

ABSORPTIVE CAPACITY AS A FACTOR COMPANY COMPETITIVENESS

Knowledge based resources are created in complex social systems and are difficult to imitate. That is why they may be a source of prolonged competitive advantage. What is essential in this context is not the knowledge resources themselves, but the ability to use them efficiently for decision making purposes. The way company is using the available knowledge is determined by its absorptive capacity, i.e. ability to search for new external information, to assimilate it and use in commercial applications. The concept of absorptive capacity is based on the assumption that prior knowledge is the prerequisite of being able to absorb new knowledge in a specific area. Absorptive capacity is cumulative. Lack of permanent investment in a knowledge base may permanently impinge upon the growth prospects of the firm.