



**Dorota Jelonek**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
Katedra Informatyki Ekonomicznej  
jelonek@zim.pcz.pl

## ZDOLNOŚĆ ABSORPCJI WIEDZY A INNOWACYJNOŚĆ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

**Streszczenie:** Zdolność absorpcji wiedzy z otoczenia jest determinantą innowacyjności przedsiębiorstw i w istotny sposób wpływa na ich pozycję konkurencyjną na rynku. W ocenie zdolności absorpcji wiedzy uwzględniono zdolności przedsiębiorstw do pozyskiwania, asymilacji, przetwarzania i wykorzystywania wiedzy. W artykule wykazano, że małe i średnie przedsiębiorstwa oceniają swoje zdolności absorpcji wiedzy na poziomie podobnym jak inne przedsiębiorstwa z tej samej branży, a ocena nie zależy od wielkości przedsiębiorstwa. Ponadto pozytywnie zweryfikowano hipotezę o istnieniu zależności pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstw a ich zdolnością absorpcji wiedzy.

**Słowa kluczowe:** zdolności absorpcji wiedzy, innowacyjność przedsiębiorstw.

### Wprowadzenie

W turbulentnym otoczeniu najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa stają się wiedza, zdolności jej absorpcji i umiejętność przekształcenia potencjalnych zdolności absorpcyjnych w realne, które poprawią wyniki organizacji [Lev, Fiegenbaum i Shoham, 2008]. Absorpcja jest rozumiana jako umiejętność identyfikacji, asymilacji i wykorzystania dostępnej wiedzy, a zdolności absorpcyjne przedsiębiorstw są jednym z czynników kreujących ich trwałą przewagę konkurencyjną [Lichtenthaler, 2009]. Ich szczególne znaczenie podkreślane jest w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw, a zwłaszcza wykorzystania modeli innowacji otwartych w tworzeniu innowacji.

Artykuł rozważa zdolności przedsiębiorstw w zakresie absorpcji wiedzy z otoczenia i wykorzystania jej w procesie tworzenia innowacji. Na podstawie wyników badań zostaną poddane ocenie zdolności absorpcyjne badanych przedsiębiorstw oraz weryfikowana będzie hipoteza o istnieniu zależności pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstw a ich zdolnością absorpcji wiedzy.

## 1. Zdolność absorpcyjna przedsiębiorstwa

Cohen i Levinthal [1990] definiują zdolność absorpcyjną jako umiejętność rozpoznania wartości nowej wiedzy ze źródeł zewnętrznych, jej asymilacji i zastosowania do celów komercyjnych. Autorzy podkreślają, że zarówno w rozpoznawaniu, jak i w asymilacji wiedzy niezbędne są wypracowane przez przedsiębiorstwo mechanizmy „uczenia się”. Związki zdolności absorpcyjnych oraz procesu „uczenia się organizacji” są także przedmiotem rozważań w pracach Lenart [2012], Czakona i Lenart [2011], Lane’a i Lubatkina [1998] oraz Lane’a, Salk i Lyles [2001].

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje na szeroki wachlarz podejmowanych problemów badawczych, w których zdolność absorpcji może mieć istotne znaczenie. Do zagadnień tych należą: kreowanie wiedzy z wykorzystaniem zdolności absorpcyjnych [Chou, 2005], absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem MŚP [Matejun, 2015], rozwój nowych produktów [Stock, Greis i Fischer, 2001], efektywne wdrażanie rozwiązań IT [Harrington i Guimaraes, 2005] oraz tworzenie i efektywność innowacji [Vinding, 2006; Liao, Fei i Chen, 2007; Caloghirou, Kastelli i Tsakanikas, 2004]. Absorpcja wiedzy jest także postrzegana jako jedna ze strategii zarządzania wiedzą w MŚP, która polega na pozyskaniu wiedzy z otoczenia poprzez jej transfer do organizacji [Mikuła i Makowiec, 2009].

Tak szeroki obszar wykorzystania zdolności absorpcyjnych skutkuje wielością ujęć definicyjnych. Zahra i George [2002] utożsamiają zdolność absorpcyjną ze zbiorem procedur organizacyjnych, dzięki którym przedsiębiorstwa pozyskują, asymilują, przetwarzają i wykorzystują wiedzę w celu tworzenia wartości. Autorzy rozróżnili potencjalną zdolność absorpcyjną, obejmującą zdolność pozyskiwania i asymilacji wiedzy, oraz realizowaną zdolność absorpcyjną, obejmującą zdolność do przetwarzania i wykorzystywania wiedzy zewnętrznej w procesach kreowania innowacji.

Każdą z czterech wymienionych zdolności można scharakteryzować w następujący sposób [Camisón i Forés, 2010; Ryszko, 2015]:

- zdolność pozyskiwania dotyczy umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie lokalizowania, identyfikowania, oceny przydatności i pozyskiwania wiedzy zewnętrznej, która jest ważna dla rozwoju jego działalności,

- zdolność asymilacji dotyczy umiejętności przedsiębiorstwa niezbędnych do przyswojenia wiedzy zewnętrznej, obejmujących jej analizę, porządkowanie i interpretację, które umożliwiają jej internalizację i zrozumienie,
- zdolność przetwarzania dotyczy umiejętności przedsiębiorstwa ułatwiających transfer i kombinację posiadanej wcześniej wiedzy z wiedzą nabytą lub zasymilowaną, obejmujących dodawanie lub eliminowanie zasobów wiedzy oraz interpretację i łączenie istniejącej wiedzy w nowy, odmienny sposób,
- zdolność wykorzystania dotyczy umiejętności przedsiębiorstwa do włączenia nabytej, zasymilowanej i przetworzonej wiedzy do jego działalności w celu praktycznego jej zastosowania i wykorzystania. Zdolność ta stanowi podstawę tworzenia lub doskonalenia nowych produktów, systemów, procesów, form organizacyjnych oraz kompetencji.

Według Zahry i George'a [2002] potencjalna zdolność absorpcyjna przedsiębiorstwa jest uwarunkowana zewnętrznymi źródłami wiedzy i doświadczeniami z przeszłości, natomiast na efektywność współrealizacji potencjalnej i realizowanej zdolności absorpcyjnej wpływają formalne i nieformalne mechanizmy integracji społecznej. Z kolei związki między zdolnością realizowaną a na przykład innowacyjnością są uwarunkowane rygorami dostosowania do zmian polityczno-prawnych, zmian w sektorze czy zmian wewnątrz przedsiębiorstwa.

## **2. Wybrane aspekty innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw**

Wśród determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa kluczową rolę przypisuje się innowacjom. Według Portera [2001] firmy osiągają przewagę konkurencyjną na skutek działań innowacyjnych.

Hamel i Prahalad [1999] zwracają uwagę na zasadniczą rolę innowacji w kreowaniu kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.

Wszystkie przedsiębiorstwa, w tym także te z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, wdrażają innowacyjne rozwiązania produktowe, usługowe, marketingowe, procesowe i inne celem pozyskania i utrzymania klientów, zwiększenia swoich wyników finansowych, a przede wszystkim zdobywania konkurencyjnej pozycji na rynku. Małe i średnie przedsiębiorstwa w większym stopniu opierają się na nieformalnych, a więc trudno mierzalnych, działaniach badawczo-rozwojowych i rzadziej korzystają z zewnętrznych źródeł wiedzy (usług doradczych oraz licencji) [Zięba i Oster, 2011]. Zjawisko to odzwierciedla mniejszą zdolność MŚP do absorpcji wiedzy zewnętrznej [Ortt i van der Duin, 2008], co może skutkować niższą skutecznością tworzenia innowacji w ramach

modeli otwartych. Modele innowacji otwartych wykorzystują swobodny transfer wiedzy i innowacji spoza organizacyjnych granic przedsiębiorstwa. Wraz z pojawieniem się technologii Web 2.0 szczególnie obiecujące są koncepcje angażujące w proces innowacji konsumentów, np.: otwarte innowacje [Chesbrough, 2003; Jelonek, 2012], współtworzenie wartości [Prahalad i Ramaswamy, 2004], crowdsourcing [Howe, 2006], *user-driven innovations* [De Moor i in., 2010] i inne. Determinantami sukcesu tworzenia innowacji z wykorzystaniem modeli otwartych są przede wszystkim:

- zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem systemu CRM,
- sprawna, wielokanałowa komunikacja,
- zdolność absorbowania wiedzy od klientów.

Innowacyjność przedsiębiorstw jest efektem ich strategicznej orientacji na innowacje oznaczającej wysokie priorytety dla innowacji w planach rozwoju przedsiębiorstwa oraz jest odzwierciedleniem zaangażowania kierownictwa i pracowników w realizację procesów innowacji [Jelonek, 2015].

### **3. Ocena zdolności absorpcji wiedzy przez przedsiębiorstwa. Wyniki badań własnych**

Badania<sup>1</sup> przeprowadzono od listopada 2014 do stycznia 2015 r. wśród małych i średnich przedsiębiorstw z województwa śląskiego. W badaniach uczestniczyło 27 przedsiębiorstw, w tym 12 małych i 15 średnich. Większość badanych przedsiębiorstw (50%) jest związana z szeroko określoną dziedziną: informatyka, internet i telekomunikacja, 23% z mechaniką i przemysłem maszynowym, 22% z produkcją żywności, przetworów i napojów. Każde przedsiębiorstwo było reprezentowane przez czterech respondentów: dwóch menedżerów szczebla strategicznego, jednego kierownika działu produkcji lub działu bezpośrednio związanego z produkcją, jednego kierownika działu związanego bezpośrednio z obsługą klienta lub działalnością finansowo-księgową.

Odpowiedzi uzyskano od 106 respondentów. W badaniach wykorzystano ankietę elektroniczną. Link do elektronicznej ankiety umieszczono w listach e-mailowych przesłanych do przedsiębiorstw. Zwrot ankiet był na poziomie 24%.

W badaniach poddano weryfikacji następujące hipotezy badawcze:

H1: Małe i średnie przedsiębiorstwa oceniają swoje zdolności absorpcji wiedzy zewnętrznej na poziomie podobnym, jak pozostałe przedsiębiorstwa z tej samej branży.

---

<sup>1</sup> Wyniki badań prezentowano także w: [Jelonek, 2015, s. 137-152].

H2: Ocena zdolności absorpcyjnych przedsiębiorstwa zależy od reprezentantów poszczególnych szczebli zarządzania (strategiczny, taktyczny).

H3: Zdolności absorpcyjne zależą od wielkości przedsiębiorstwa (małe, średnie).

H4: Istnieje zależność pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstw a ich zdolnością absorpcji wiedzy.

Wśród pytań w kwestionariuszu ankiety były pytania dotyczące oceny zdolności absorpcji wiedzy ze źródeł zewnętrznych. Tabela 1 zawiera zestawienie wszystkich odpowiedzi respondentów oraz szczegółowe zestawienia w odniesieniu do reprezentowanego przez ankietowanego szczebla zarządzania oraz wielkości przedsiębiorstwa.

Większość respondentów (40%) oceniła zdolności absorpcji wiedzy z zewnętrznych źródeł na podobnym poziomie, jak przedsiębiorstwa z tej samej branży. Tylko 27% uważa, że ich przedsiębiorstwa lepiej absorbują wiedzę zewnętrzną na potrzeby realizacji procesów innowacyjnych, a 33% stwierdziło, że nie są zainteresowane pozyskiwaniem wiedzy z zewnętrznych źródeł w procesie tworzenia innowacji. Można zatem przyjąć, że co trzecie przedsiębiorstwo nie zamierza przyjąć modelu otwartego tworzenia innowacji, co skutkuje niskim poziomem współpracy z klientami i niewystarczającym rozpoznaniem ich potrzeb czy niechęcią do przystąpienia do sieci innowacji.

**Tabela 1.** Ocena zdolności absorpcji wiedzy z zewnętrznych źródeł w porównaniu do przedsiębiorstw tej samej branży

Ocena zdolności absorpcji wiedzy w przedsiębiorstwie (N = 106)	% wszystkich wskazań	% wskazań w odniesieniu do respondentów		% wskazań w odniesieniu do respondentów	
		szczebel strategiczny	szczebel taktyczny	małe przedsiębiorstwa	średnie przedsiębiorstwa
Posiadamy lepsze niż konkurenci zdolności absorpcji wiedzy z zewnętrznych źródeł	27%	59%	41%	41%	59%
Posiadamy takie same jak konkurenci zdolności absorpcji wiedzy z zewnętrznych źródeł	40%	57%	43%	43%	57%
Nie jesteśmy zainteresowani pozyskiwaniem wiedzy z zewnętrznych źródeł w procesie tworzenia innowacji	33%	29%	71%	51%	49%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza zależności pomiędzy oceną zdolności absorpcji wiedzy z zewnętrznych źródeł a szczeblem zarządzania (strategiczny, taktyczny) reprezentowanym w odpowiedziach respondentów potwierdziła, iż w badanej grupie respondentów taka zależność występuje (jest statystycznie istotna przy poziomie  $p < 0,05$ ).

Wartość statystyki testującej  $\chi^2 = 8,008$  ( $p = 0,018$ )<sup>2</sup>, wartość współczynnika  $\phi = 0,275$ . Nie potwierdzono występowania zależności pomiędzy oceną zdolności absorpcji wiedzy z zewnętrznych źródeł a wielkością przedsiębiorstw (małe, średnie). Wartość statystyki testującej  $\chi^2 = 0,817$  ( $p = 0,666$ ), wartość współczynnika  $\phi = 0,087$ .

Zdolność absorpcji wiedzy była także oceniana z wykorzystaniem modelu Zahry i George'a [2002], w którym zdolności absorpcyjne przedsiębiorstwa są wynikiem procesu składającego się z podprocesów: kształtowania zdolności pozyskiwania, asymilacji, przetwarzania i wykorzystania wiedzy w celu tworzenia wartości. Zdolności absorpcyjne przedsiębiorstwa są tym większe, im sprawniej realizowane są wszystkie cztery podprocesy. W tabeli 2 przedstawiono ocenę zdolności przedsiębiorstw w zakresie absorpcji wiedzy z uwzględnieniem efektywności realizacji podprocesów pozyskiwania, asymilacji, przetwarzania i wykorzystywania wiedzy w tworzeniu innowacji.

**Tabela 2.** Ocena zdolności absorpcji wiedzy ze źródeł zewnętrznych przez przedsiębiorstwa

Ocena zdolności absorpcji wiedzy w przedsiębiorstwie (N = 106)	% wszystkich wskazań	% wskazań w odniesieniu do respondentów		% wskazań w odniesieniu do respondentów	
		szczebel strategiczny	szczebel taktyczny	małe przedsiębiorstwa	średnie przedsiębiorstwa
Potrafimy pozyskać, asymilować, przetwarzać i w pełni wykorzystać wiedzę z zewnętrznych źródeł niezbędną w tworzeniu innowacji	12%	45%	55%	38%	62%
Potrafimy pozyskać, asymilować i przetwarzać wiedzę z zewnętrznych źródeł, ale mamy problemy z jej wykorzystywaniem w tworzeniu innowacji	31%	27%	73%	42%	58%
Potrafimy pozyskać i asymilować wiedzę z zewnętrznych źródeł, ale mamy problemy z jej przetwarzaniem i wykorzystywaniem w tworzeniu innowacji	29%	61%	39%	32%	68%
Potrafimy pozyskać wiedzę z zewnętrznych źródeł, ale mamy problemy z jej asymilowaniem, przetwarzaniem i wykorzystywaniem w tworzeniu innowacji	16%	35%	65%	71%	29%
Nie jesteśmy zainteresowani pozyskiwaniem wiedzy z zewnętrznych źródeł w procesie tworzenia innowacji	11%	50%	50%	58%	42%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

<sup>2</sup> P-value to prawdopodobieństwo popełnienia błędu I rodzaju (odrzućenia prawdziwej hipotezy). Hipoteza jest prawdziwa, jeżeli  $p\text{-value} < 0,1$ . W testach niezależności hipoteza zerowa (testowana) mówi o niezależności dwóch cech.

Najwięcej respondentów (33%) uważa, że przedsiębiorstwa potrafią pozyskać, asymilować i przetwarzać wiedzę z zewnętrznych źródeł, ale mają problemy z jej wykorzystywaniem, 29% jest na niższym etapie, ponieważ nie potrafi zasymilowanej wiedzy przetwarzać i wykorzystywać, a jeszcze niżej jest 16% przedsiębiorstw, które mają problemy z asymilacją, przetwarzaniem i wykorzystywaniem wiedzy w tworzeniu innowacji. Zatem tylko 12% respondentów bardzo wysoko ocenia zdolności absorpcyjne przedsiębiorstw.

W wyniku analizy statystycznej wykazano, że szczebel zarządzania, jaki reprezentują ankietowani, ma istotny wpływ na ocenę zdolności absorpcyjnych przedsiębiorstwa nabywanych poprzez realizację wyróżnionych podprocesów ( $p > 0,1$ ). Wartość statystyki testującej  $\chi^2 = 7,990$  ( $p = 0,091$ ), wartość współczynnika  $\phi = 0,275$ .

Analiza zależności pomiędzy oceną zdolności absorpcyjnych a wielkością przedsiębiorstw (małe, średnie) nie potwierdziła, że pomiędzy badanymi zmiennymi występuje istotna statystycznie zależność. Wartość statystyki testującej  $\chi^2 = 4,232$  ( $p = 0,375$ ), wartość współczynnika  $\phi = 0,199$ .

W badaniach podjęto próbę weryfikacji hipotezy o istnieniu zależności pomiędzy innowacyjnością badanych przedsiębiorstw a ich zdolnością absorpcji wiedzy. W tabeli 3 zaprezentowano wyniki badań, które wykorzystano w analizach statystycznych.

**Tabela 3.** Zależność innowacyjności przedsiębiorstw od ich zdolności absorpcji wiedzy z zewnętrznych źródeł

	Jesteśmy bardziej innowacyjni niż konkurenci	Jesteśmy tak samo innowacyjni jak konkurenci	Jesteśmy mniej innowacyjni niż konkurenci	Razem
Posiadamy lepsze niż konkurenci zdolności absorpcji wiedzy z zewnętrznych źródeł	13	11	5	29
Posiadamy takie same jak konkurenci zdolności absorpcji wiedzy z zewnętrznych źródeł	7	27	8	42
Nie jesteśmy zainteresowani pozyskiwaniem wiedzy z zewnętrznych źródeł w procesie tworzenia innowacji	5	23	7	35
Razem:	25	61	20	106

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wykazano, że taka zależność występuje (jest statystycznie istotna przy poziomie istotności  $p < 0,05$ ). Wartość statystyki testującej  $\chi^2 = 10,426$  ( $p = 0,033$ ), wartość współczynnika  $\phi = 0,314$ .

## Podsumowanie

Rozwój zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa stanowi ważne wsparcie we wprowadzaniu innowacji, zwłaszcza tych realizowanych w modelu innowacji otwartych. Dla małych i średnich przedsiębiorstw nieocenionym partnerem na każdym etapie tego procesu mogą być klienci. Zdolności absorpcji są wykorzystywane w pozyskiwaniu kreatywnych pomysłów klientów oraz w gromadzeniu i przetwarzaniu opinii klientów, aby lepiej zidentyfikować ich potrzeby, a podejmując decyzje o innowacjach, lepiej te potrzeby zaspokajać. Umiejętność wykorzystywania „nowej” wiedzy pozwala na szybszą reakcję w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu.

Na podstawie wyników badań można sformułować następujące wnioski:

1. Małe i średnie przedsiębiorstwa oceniają swoje zdolności absorpcji wiedzy zewnętrznej na poziomie podobnym, jak pozostałe przedsiębiorstwa z tej samej branży i ta stosunkowo wysoka samoocena nie sprzyja zaangażowaniu w rozwijanie tych zdolności na poziomie organizacji.
2. Ocena zdolności absorpcyjnych przedsiębiorstwa zależy od reprezentantów poszczególnych szczebli zarządzania. Menedżerowie najwyższego szczebla kierowniczego niżej oceniają zdolności przedsiębiorstw do absorpcji wiedzy, niż kierownictwo niższych szczebli.
3. Zdolności absorpcyjne nie zależą od wielkości przedsiębiorstwa (małe, średnie).
4. Istnieje zależność pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstw a ich zdolnością absorpcji wiedzy.

## Literatura

- Caloghirou Y., Kastelli I., Tsakanikas A. (2004), *Internal Capabilities and External Knowledge Sources: Complements or Substitutes for Innovative Performance?* „Technovation”, Vol. 24, s. 29-39.
- Camisón C., Forés B. (2010), *Knowledge Absorptive Capacity: New Insights for Its Conceptualization and Measurement*, „Journal of Business Research”, Vol. 63, Iss. 7.
- Chesbrough H. (2003), *The Era of Open Innovation*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 44/3 Spring, s. 35-41.
- Chou W. (2005), *Knowledge Creation: Absorptive Capacity, Organizational Mechanisms, and Knowledge Storage/Retrieval Capabilities*, „Journal of Information Science”, Vol. 31(6), s. 453-465.
- Cohen W., Levinthal D. (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 35, s. 128-152.



- Czakon W., Lenart R. (2011), *Zdolność absorpcyjna wiedzy jako czynnik skuteczności międzyorganizacyjnego uczenia się*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/1, s. 221-228.
- De Moor K., Berte K., De Marez L., Joseph W., Deryckere T., Martens L. (2010), *User-driven Innovation? Challenges of User Involvement in Future Technology Analysis*, „Science and Public Policy”, Vol. 37, No. 1, s. 51-56.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Harrington J., Guimaraes T. (2005), *Corporate Culture, Absorptive Capacity and IT Success*, „Information and Organization”, Vol. 15, s. 39-63.
- Howe J. (2006), *The Rise of Crowdsourcing*, „Wired Magazine”, Vol. 14(6), <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (dostęp: 3.04.2016).
- Jelonek D. (2015), *Sieci innowacji a strategiczna orientacja przedsiębiorstw na innowacje* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzenie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstwo w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, t. 32.
- Jelonek D. (2012), *The Role of the Internet in Open Innovations Models Development*, „Business Informatics”, Vol. 1(23).
- Lane P., Lubatkin M. (1998), *Relative Absorptive Capacity and Inter-organizational Learning*, „Strategic Management Journal”, Vol. 19(5), s. 461-77.
- Lane P., Salk J., Lyles M. (2001), *Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, Iss. 12.
- Lenart R. (2012), *Zdolność absorpcyjna – wyzwania badawcze*, „Przegląd Organizacji”, nr (3), s. 5-9.
- Lev S., Fiegenbaum A., Shoham A. (2008), *Managing Absorptive Capacity Stocks to Improve Performance: Empirical Evidence from the Turbulent Environment of Israeli Hospitals*, „Journal of Business Research”, Vol. 61.
- Liao S., Fei W., Chen C. (2007), *Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study Of Taiwan's Knowledge-intensive Industries*, „Journal of Information Science”, Vol. 33(3), s. 340-359.
- Lichtenthaler U. (2009), *Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes*, „Academy of Management Journal”, Vol. 52(4), s. 822-846.
- Matejun M. (2015), *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Zeszyty Naukowe, nr 1194, Rozprawy Naukowe, z. 483, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Mikuła B., Makowiec M. (2009), *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 801, s. 19-48.
- Ortt J.R., van der Duin P.A. (2008), *The Evolution of Innovation Management towards Contextual Innovation*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 11, No. 4.

- Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ryszko A. (2015), *Zdolność absorpcyjna przedsiębiorstwa a funkcjonowanie ekoinnowacyjnego modelu biznesowego – studium przypadku* [w:] *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, t. 1.
- Stock G., Greis N., Fischer W. (2001), *Absorptive Capacity and New Product Development*, „Journal of High Technology Management Research”, Vol. 12(1).
- Vinding A. (2006), *Absorptive Capacity and Innovative Performance. A Human Capital Approach*, „Economics of Innovation & New Technology”, Vol. 15(4/5), s. 507-517.
- Zahra S.A., George G. (2002), *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, „Academy of Management Review”, Vol. 27(2), s. 185-203.
- Zięba M., Oster P. (2011), *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „E-mentor”, nr 3(40).

#### **KNOWLEDGE ABSORPTIVE CAPACITY AND INNOVATIVENESS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

**Summary:** Absorptive capacity of knowledge from the environment determines the innovativeness of enterprise and significantly affects its competitive position on the market. In the assessment of the knowledge absorptive capacity, factors such as companies' ability to acquire, assimilate, process and use knowledge were taken into account. The article shows that small and medium-sized enterprises evaluate their knowledge absorptive capacity equally to other enterprises from the same industry and that the evaluation does not depend on the size of the company. Moreover, the hypothesis of the correlation of enterprise innovativeness and knowledge absorptive capacity was positively verified.

**Keywords:** knowledge absorptive capacity, innovativeness of enterprise.