

## ACTA UNIVERSITATIS NICOLAI COPERNICI

DOI: [http://dx.doi.org/10.12775/AUNC\\_ZARZ.2014.024](http://dx.doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2014.024) ZARZĄDZANIE XLI – nr 2 (2014)

Pierwsza wersja złożona 22.11.2014

ISSN

Ostatnia wersja zaakceptowana 20.12.2014

1689-8966

*Waldemar Glabiszewski\**POTENCJAŁ ABSORPCYJNY  
W ŚWIADOMOŚCI NACZELNEGO KIEROWNICTWA  
BANKÓW

**Z a r y s t r e ś c i:** W niniejszym opracowaniu autor przybliży pojęcie i istotę potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstwa oraz wyznacza ogólny zarys jego struktury, by następnie w części empirycznej dokonać oceny poziomu świadomości jego istnienia wśród naczelnego kierownictwa działających w Polsce banków komercyjnych. Tym samym poszukuje odpowiedzi na nurtujące go pytanie: czy przywołani menedżerowie zdają sobie sprawę z tego, że każde przedsiębiorstwo posiada wyodrębniony obszar konkretnych zdolności do absorpcji nowej wiedzy, które należy celowo wykorzystywać w bieżącej działalności i rozwijać na rzecz budowania przewag konkurencyjnych.

**S ł o w a k l u c z o w e:** potencjał absorpcyjny, zarządzanie wiedzą, zasoby przedsiębiorstwa.

**K l a s y f i k a c j a J E L:** E44; E59;

## WSTĘP

Analiza literatury – zwłaszcza zachodniej – z zakresu zarządzania rodzi przekonanie, że samo pojęcie potencjału absorpcyjnego nie jest obecnie niczym odkrywczym. Pogląd ten nie jest jednak już tak oczywisty, gdy weźmiemy pod uwagę rozpatrywane znaczenia tego pojęcia i jego zastosowanie. Choć jest ono przywoływane już od wielu lat przy okazji różnych zagadnień np. odnoszących się do zarządzania strategicznego czy zarządzania technologią, to jego dojrzała koncepcja pojawiła się dopiero współcześnie na gruncie teorii zarządzania wiedzą i organizacji uczącej się. Najogólniej rzecz ujmując, mianem potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstwa określane są jego zdolności do uczenia się [Sudolska, 2011, s. 249].

---

\* Adres do korespondencji: Waldemar Glabiszewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, e-mail: [Waldemar.glabiszewski@umk.pl](mailto:Waldemar.glabiszewski@umk.pl).

Konieczność uczenia się jest w dzisiejszych czasach czymś jak najbardziej niezaprzeczalnym. Charakterystyczne dla współczesnego świata turbulentne warunki funkcjonowania obligują przedsiębiorstwa do posiadania znamion wyróżniających organizacje uczące się, gdyż ciągłe zmiany w otoczeniu zmuszają je do nieustannego uczenia [Ewans, 2005, s. 123]. Z drugiej strony czymś równie bezdyskusyjnym wydaje się to, że w zasadzie wszystkie organizacje się uczą. Niemniej jednak czynią to w sposób zróżnicowany – nie zawsze sprawny i efektywny. Czasami po prostu uczą się nie wystarczająco szybko bądź niekonsekwentnie, innymi razy bez zaangażowania lub bez właściwego ukierunkowania. Dlaczego tak się dzieje? Być może między innymi dlatego, że w wielu przedsiębiorstwach procesy organizacyjnego uczenia się nie są przedmiotem zarządzania. A być może nawet dlatego, że menedżerowie poza szkoleniami nie są świadomi ich występowania, a tym bardziej istnienia potencjału absorpcyjnego, warunkującego ich skuteczność.

To niepokojące zagrożenie stało się inspiracją do napisania niniejszego artykułu, w którym autor podejmuje próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie: czy naczelną kadra kierownicza jest świadoma istnienia w zarządzanych przez siebie przedsiębiorstwach potencjału absorpcyjnego, jako wyodrębnionego i spójnego systemu, którym należy zarządzać. Diagnozy tej świadomości autor dokonuje wśród menedżerów działających w Polsce banków komercyjnych z racji swoich branżowych zainteresowań, ale również z uwagi na to, że są to przedsiębiorstwa duże, zazwyczaj prężne finansowo i przede wszystkim bogate w zasoby intelektualne.

## 1. ISTOTA I STRUKTURA POTENCJAŁU ABSORPCYJNEGO

Pojęcie potencjału absorpcyjnego, zgodnie z propozycją uważanych za prekursorów jego współczesnego pojmowania W.M. Cohen'a i D.A. Levinthal'a, definiowane jest jako zdolność organizacji do rozpoznawania w otoczeniu wartości nowej wiedzy, przyswajania jej sobie oraz komercyjnego wykorzystywania, ukierunkowanego na wygenerowanie nowej rynkowej wartości przedsiębiorstwa [Cohen, Levinthal, 1990, s. 128]. Zatem potencjał absorpcyjny stanowi o zdolnościach, które winny służyć przedsiębiorstwu w pozyskiwaniu i przekształcaniu nowej wiedzy w innowacyjne rozwiązania, opierając się na wiedzy będącej już w jego posiadaniu.

Innymi słowy, zdolności absorpcyjne określają stopień, w jakim przedsiębiorstwo potrafi rozpoznać w otoczeniu wartość nowej wiedzy, a następnie ją pozyskać, zasymilować i zastosować dla własnych celów. Ich znaczenie wynika z założenia, że absorbowanie nowej i jednocześnie użytecznej wiedzy pomaga organizacji stać się bardziej innowacyjną i elastyczną oraz osiągać wyniki lepsze niż bez tej wiedzy. Ponadto posiadanie przez organizację większych zdolności do absorpcji nowej wiedzy stanowi o jej przewadze nad innymi [Miles, 2012, s. 17].

Chcąc w sposób świadomy i celowy uzyskać tę przewagę, należy doskonalić swoje zdolności absorpcyjne, traktując je jako realny obszar ściśle określonych

możliwości przedsiębiorstwa. Urzeczywistnienie potencjału absorpcyjnego wiąże się z koniecznością nadania mu konkretnej postaci, w jakiej przejawia się w organizacji i może stać się przedmiotem ukierunkowanego kształtowania.

Podstawą potencjału absorpcyjnego jest wiedza bazowa przedsiębiorstwa, czyli wiedza, jaką ono dotychczas dysponuje, a która to warunkuje zakres wiedzy pozyskiwanej w przyszłości, a w konsekwencji rodzaj i zakres wprowadzanych zmian [Jiménez-Barrionuevo, García-Morales, Molina, 2011, s. 190-202]. Otóż posiadana wcześniej wiedza pozwala organizacji na asymilowanie i eksploataowanie nowej wiedzy, z tym że ta powinna być w pewnej części blisko związana z dotychczasową, aby można było ją przyswoić, ale też w jakiejś części odmienna, by z kolei zapewnić kreatywne wzbogacenie ogólnych zasobów wiedzy w organizacji [Cohen, Levinthal, 1990, s. 135-136]. Firmy, które nie posiadają żadnej wiedzy bazowej, mogą nigdy nie być zdolne do absorpcji nowej wiedzy niezależnie od tego, jak oraz jakim kosztem próbują ją zdobyć [Miles, 2012, s. 17]. Podobną rolę odgrywa dotychczasowe doświadczenie pracowników wynikające z ich zaangażowania w procesy uczenia się poprzez aktywny udział w rozwiązywaniu różnych problemów [Kim, 1999, s. 115-116].

Potencjał absorpcyjny powinien obejmować określone obszary, inaczej wymiary zdolności do wykonywania szczegółowo określonych zadań. Najczęściej wyróżnia się 3 podstawowe wymiary zdolności, a mianowicie [Zahra, George, 2002, s. 189-190]:

- zdolności do nabywania – pozwalające identyfikować oraz pozyskiwać z otoczenia ważną dla prowadzonej działalności wiedzę;
- zdolności do asymilowania – pozwalające analizować, interpretować oraz rozumieć pozyskiwaną z zewnętrznych źródeł wiedzę;
- zdolności do eksploataowania – pozwalające przekształcać pozyskaną wiedzę w określone działania w celu jej proinnowacyjnego wykorzystywania.

Warto dodać, że S.A. Zahra i G. George wzbogacili wymienione kategorie czwartym wymiarem, tj. zdolnościami do transformowania pozyskanej wiedzy, które mają za zadanie umożliwić integrowanie wiedzy istniejącej już w organizacji z nowo nabywaną i asymilowaną [Zahra, George, 2002, s. 190]. Transformacja odnosi się konkretnie do możliwości dodania, usunięcia oraz rekonfiguracji nowej wiedzy na użytek firmy.

O poziomie zdolności w ramach poszczególnych wymiarów decydują tworzące je ściśle określone konfiguracje konkretnych zasobów, w tym zwłaszcza wiedzy, umiejętności oraz postaw i to zarówno w ujęciu ogólnorganizacyjnym, jak i poszczególnych pracowników. Nie do przecenienia w ramach potencjału absorpcyjnego wydają się być też zasoby relacyjne pozwalające dotrzeć do potencjalnych źródeł nowej wiedzy, kultura organizacyjna wzmacniająca wewnętrzne procesy uczenia się, wsparcie w tym zakresie naczelnego kierownictwa czy motywacja do podejmowania działań absorpcyjnych [Walter, Heinrichs, 2011, s. 91-93]. Zakłada się, że interakcje zachodzące pomiędzy określoną wiedzą i umiejętnościami pracowników a ich

odpowiednią motywacją zwiększając skuteczność i wydajność procesów transferowania wiedzy [Minbaeva i in., 2003, s. 589]. Oznacza to, że nie wystarczy zaopatrzyć potencjał absorpcyjny w odpowiednią wiedzę czy nawet umiejętności, ale należy jeszcze uruchomić je poprzez wyzwalanie aktywnych postaw pracowników za sprawą instrumentów motywowania. Podobną rolę pełni kultura organizacyjna, która będąc powszechnie akceptowanym systemem wartości i przekonań, wpływa na pożądane postawy członków organizacji. Również przywódcze postawy kierownictwa mobilizują pracowników do celowego działania, z tym że poprzez kreowanie pozytywnych relacji [Urbanek, 2011, s. 42].

Z powyższego wynika, że określone postawy różnego szczebla pracowników są bardzo ważnym komponentem zdolności absorpcyjnych. Szczególnie ważną wydaje się postawa otwartości na płynące z otoczenia impulsy, stymulujące do rozwijania nowej wiedzy. Może przejawiać się ona np. w szczegółowym skanowaniu otoczenia czy w zdobywaniu licznych kontaktów i posiadaniu sprawnych kanałów komunikacji, by móc rozwijać owocne relacje z innymi podmiotami na rzecz zdobywania potrzebnej wiedzy. Według V.K. Narayanan'a otwartość na zewnętrzną wiedzę odnosi się do zastosowania w przedsiębiorstwie konkretnych modeli wymiany informacji z otoczeniem, wliczając w to zwłaszcza klientów i specjalistów [Narayanan, 2001, s. 88]. Warto przy tym zauważyć, że wielokierunkowa wymiana informacji jest sednem procesu organizacyjnego uczenia się.

Kształtując strukturę potencjału absorpcyjnego należy pamiętać, że poszczególne wymiary tworzących go zdolności mają bardzo złożoną naturę, a zatem są zbudowane z wielu różnych elementarnych składowych. Pewne z nich mogą być wspólne, czyli uniwersalne. Inne bywają tożsame ze względu na kategorię, ale odmienne ze względu na przeznaczenie. Są jednak też elementy diametralnie odmienne, specyficzne dla określonych funkcji, jakie pełnią poszczególne obszary zdolności.

Reasumując, teoria zdolności absorpcyjnych określa jak firmy rozpoznają wartość nowej wiedzy, jak ją pozyskują, asymilują i wykorzystują w celu realizacji swoich strategicznych celów. Firmy, które są w stanie wchłonąć oraz zastosować nowe zasoby wiedzy i technologii będą miały przewagę nad tymi, które tego nie potrafią. Zadaniem menedżera przedsiębiorstwa, pełniącego rolę biorcy, jest wspieranie procesów absorpcji, by lepiej wykorzystywać nową wiedzę na rzecz realizacji ambitnych zamierzeń organizacji. W tym celu muszą [Miles, 2012, s. 23]:

- po pierwsze, stworzyć mocną wiedzę bazową poprzez pomaganie wszystkim dostrzec i zrozumieć, co organizacja obecnie robi;
- po drugie, utworzyć kulturę wiedzy, gdzie każdy widzi znaczenie użycia nowej wiedzy, która pozwala firmie lepiej uzyskiwać jej cele;
- po trzecie, znaleźć dobre metody skanowania otoczenia, aby obserwować środowisko i identyfikować nowsze oraz lepsze sposoby działania;

- po czwarte, wybrać ludzi, którzy mogą zaadoptować i zmodyfikować nową wiedzę dla organizacji;
- po piąte, stworzyć zespoły, które mogą promować akceptację i użycie w konkretnym działaniu nowej wiedzy;
- po szóste, monitorować postęp nowej wiedzy, śledzić co zostało zrealizowane dobrze, a co źle oraz używać tych informacji dla znajdowania i jak najlepszego absorbowania nowej wiedzy przez organizację.

Jeśli założymy, że potencjał absorpcyjny warunkuje opartą na wiedzy zewnętrznej innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa, to można przyjąć, iż teoria zdolności absorpcyjnych bada i określa, dlaczego niektóre z nich działają lepiej, a inne gorzej, jedne odnoszą sukcesy, a inne nie.

## 2. METODYKA BADAŃ I PRZYJĘTE HIPOTEZY

W artykule wykorzystano wybrane wyniki badania empirycznego przeprowadzonego przez autora na początku 2014 roku metodą ankiety w wersji internetowej, która została skierowana do działających w Polsce przedsiębiorstw usług finansowych.

Przeprowadzone w części empirycznej analizy i wyciągnięte na ich podstawie wnioski zostały oparte na podstawie danych pozyskanych z 19 banków komercyjnych. Posłużyły one autorowi do realizacji założonego w artykule głównego celu empirycznego, jakim jest ocena poziomu świadomości naczelnego kierownictwa działających w Polsce banków komercyjnych dotyczącej istnienia i wykorzystywania oraz potrzeby rozwijania ich potencjału absorpcyjnego.

Dla osiągnięcia tak sformułowanego celu głównego, autor postanowił zweryfikować 3 następujące hipotezy badawcze:

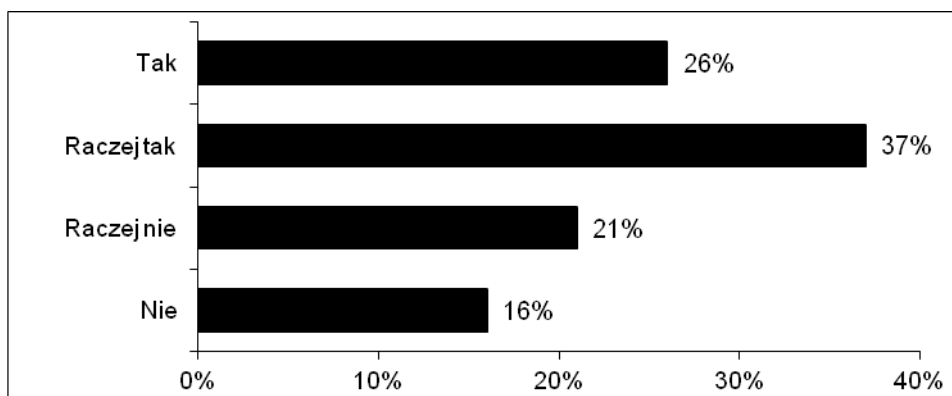
- H1. naczelna kadra kierownicza badanych banków jest świadoma istnienia w zarządzanych przez siebie przedsiębiorstwach wyodrębnionego potencjału absorpcyjnego;
- H2. naczelna kadra kierownicza badanych banków wykorzystuje ich potencjał absorpcyjny jako spójny, jednoznacznie określony i wyodrębniony zbiór możliwości przedsiębiorstwa;
- H3. naczelna kadra kierownicza świadoma istnienia w zarządzanych przez siebie bankach potencjału absorpcyjnego dostrzega konieczność jego rozwoju.

W celu weryfikacji przyjętych hipotez autor przeprowadził statystyczne i opisowe analizy uzyskanych wyników badań, dochodząc do zaprezentowanych w kolejnym punkcie wniosków.

## 3. POTENCJAŁ ABSORPCYJNY - ŚWIADOMOŚĆ JEGO ISTNIENIA W PROCESIE ZARZĄDZANIA BANKIEM

Termin absorpcji (pochodzący od łacińskiego absorptio – pochłanianie) ma zastosowanie przede wszystkim w naukach ścisłych, tj. w biologii, chemii i fizyce, gdzie rozumiany jest jako wchłanianie czy pochłanianie jednej substancji przez drugą; wchłanianie płynów i rozpuszczonych substancji przez komórki i tkanki organizmów; przemieszczanie się substancji odżywczych poprzez żywe komórki; pochłanianie światła i fal akustycznych [Strzałko, 2006, s. 12]. Stąd nie zawsze kojarzy się z zagadnieniami z zakresu zarządzania, np. absorpcji wiedzy lub technologii czy też potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstwa. Aby zatem zdiagnozować świadomość top-menedżerów na temat funkcjonowania w przedsiębiorstwie potencjału absorpcyjnego jako wyodrębnionego tworu, najpierw zdefiniowano go dla potrzeb pomiaru jako całość materialnych i niematerialnych zasobów niezbędnych do skutecznego pozyskiwania z otoczenia, a następnie asymilowania oraz wykorzystywania nowej wiedzy. W kolejnym kroku zapytano naczelną kadre kierowniczą, czy zdaje sobie sprawę z istnienia tak rozumianego potencjału w zarządzanych przez siebie bankach, podając do wyboru następujące odpowiedzi: tak, raczej tak, raczej nie, nie. Graficzny obraz uzyskanych wyników został przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Poziom świadomości istnienia potencjału absorpcyjnego w badanych przedsiębiorstwach (% wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych w bankach.

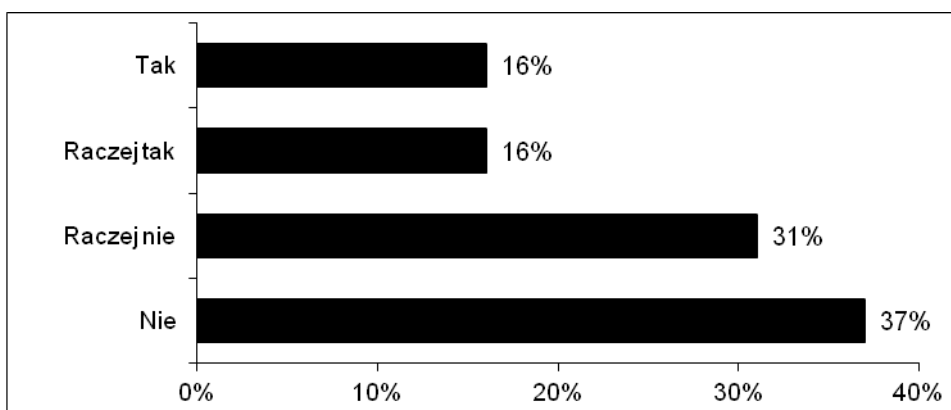
Analizując zaprezentowane na rysunku 1 wyniki badań można przystać na stwierdzenie, że większość indagowanych menedżerów jest świadoma istnienia w zarządzanych przez siebie przedsiębiorstwach wyodrębnionego obszaru potencjału, będącego odpowiedzialnym za absorpcję z otoczenia nowej wiedzy. Odpowiedź tak i raczej tak uzyskano bowiem od 12 spośród 19 banków, tj. od 63% badanych podmiotów. Czy taki wynik można uznać za zadawalający? Trudno to jednoznacznie rozstrzygnąć. Przede wszystkim autor nie spotkał się z tego typu badaniami w innych krajach czy sektorach, by dokonać porównania i oceny takiego stanu rzeczy. Niemniej jednak może nasunąć się pytanie, dlaczego

nie wszyscy top-menedżerowie zdają sobie sprawę z funkcjonowania takiego potencjału? Stanowią przecież naczelne kierownictwo i to potężnych przedsiębiorstw, zasobnych nie tylko w finansowy, ale też i w intelektualny kapitał. Należałoby zatem oczekiwać od nich wysokich kompetencji, w tym wiedzy o wszelkich zdolnościach, jakimi muszą dysponować, chcąc skutecznie działać na wymagających rynkach. Trudno na przykład wyobrazić sobie, że nie byłoby świadomi swego potencjału badawczo-rozwojowego, stanowiącego o ich zdolnościach do samodzielnego kreowania innowacyjnych rozwiązań.

Otóż pozornie pojęcie potencjału absorpcyjnego wydaje się mieć bardziej abstrakcyjne znaczenie, gdyż nie funkcjonuje aż tak powszechnie w nomenklaturze zarządczej. Po drugie, mówiąc o potencjale absorpcyjnym, menedżerowie mają na myśli często ogólne zdolności do pozyskiwania z zewnątrz wiedzy, czasami może traktując je nieco enigmatycznie. Nie traktują go zatem jako coś konkretnego czy namacalnego, wyodrębnionego z całokształtu możliwości przedsiębiorstwa. Z tej perspektywy uzyskany wynik można uznać raczej za zadawalający.

Kolejnym pytaniem nurtującym autora jest to, czy naczelna kadra kierownicza banków wykorzystuje ich potencjały absorpcyjne, traktując je jako spójny, jednoznacznie określony i wyodrębniony zbiór możliwości przedsiębiorstwa? Również w przypadku tego pytania respondenci mogli udzielić odpowiedzi mając do dyspozycji warianty: tak, raczej tak, raczej nie lub nie. Warto dodać, że zaprezentowane w niniejszym artykule 3 pytania zostały zadane w różnych, nie występujących bezpośrednio po sobie częściach kwestionariusza ankiety, stąd odpowiedź na jedno pytanie nie koniecznie sugerowała odpowiedź na pozostałe dwa. Uzyskane na tym etapie badań wyniki zostały przedstawione w ujęciu graficznym na rysunku 2.

Rysunek 2. Stopień świadomego wykorzystywania w badanych przedsiębiorstwach potencjału absorpcyjnego (% wskazań)



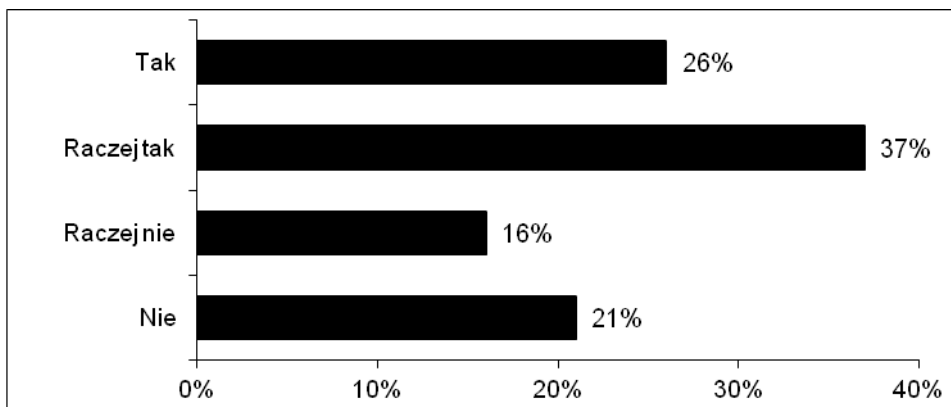
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych w bankach.

Zdiagnozowany w tej części badań stopień świadomości respondentów wydaje się być już wyraźnie niepokojący. Okazuje się bowiem, że tylko nieznaczna część menedżerów (6 spośród 19, tj. 32%) w sposób świadomy wykorzystuje w swej działalności innowacyjny potencjał absorpcyjny traktując go jako jednoznacznie wyodrębniony i spójny obszar możliwości przedsiębiorstwa, czyli *de facto* określoną konfigurację konkretnych zasobów stanowiących o zdolnościach przedsiębiorstwa do absorpcji pożądanej wiedzy.

Oznacza to, że menedżerowie nawet będąc świadomi faktu istnienia potencjału absorpcyjnego nie zdają sobie sprawy, kiedy tak naprawdę po niego sięgają w ramach swojej operacyjnej działalności. Wynika to z tego, że nie wiedzą, co dokładnie na niego się składa.

Zgłębiając ten ciekawy problem badawczy autor w kolejnym etapie pomiaru podjął się próby identyfikacji odczuwanej przez indagowanych menedżerów potrzeby rozwoju potencjału absorpcyjnego zarządzanego przedsiębiorstwa. I tym razem zastosowano czterostopniowy zakres odpowiedzi, przewidując dotychczasowe warianty: tak, raczej tak, raczej nie i nie. Strukturę uzyskanych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Poziom świadomości potrzeby rozwoju potencjału absorpcyjnego w badanych przedsiębiorstwach (% wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych w bankach.

Uzyskane wyniki wskazują, że poziom świadomości naczelnego kierownictwa banków co do potrzeby rozwoju potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstwa kształtuje się wręcz na tym samym poziomie, co świadomość faktu istnienia tego potencjału. Można zatem uznać, że w odróżnieniu od świadomości jego eksploatacji jest raczej wysoka.

Tym samym nasuwa się bardzo ciekawy wniosek. Mianowicie top-menedżerowie, choć nie wszyscy, to jednak w wyraźnej większości są świadomi zarówno istnienia w zarządzanych przez siebie bankach konkretnego potencjału absorpcyjnego, jak i konieczności jego rozwoju. Nie są już jednak tak bardzo



utwierdzeni w przekonaniu o tym, czy wykorzystują w swej działalności konkretne elementy tego potencjału, tworzące spójną i wyodrębnioną całość. Spostrzeżenie to sugeruje jednocześnie potrzebę edukowania kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania potencjałem absorpcyjnym przedsiębiorstwa. Tym bardziej, iż można się spodziewać, że poziom wiedzy w tym zakresie jest jeszcze niższy w przedsiębiorstwach o mniej rozwiniętym kapitale intelektualnym.

## PODSUMOWANIE

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej trudno sprostać wygórowanym wymogom rynkowym opierając swoją działalność innowacyjną wyłącznie na własnych wewnątrzorganizacyjnych możliwościach intelektualnych. Stąd prowadzone przez przedsiębiorstwa prace badawczo-rozwojowe winny być wspierane dostępną już w otoczeniu wiedzą, będącą efektem ogólnego postępu społeczno-technologicznego. Innymi słowy, w warunkach silnej konkurencji koniecznym wydaje się, aby przedsiębiorstwa wzbogacały swoje zdolności do samodzielnego kreowania nowych pomysłów zdolnościami do absorbowania z otoczenia gotowych już i sprawdzonych rozwiązań.

Tym samym przedsiębiorstwa zmuszone są do celowego kształtowania i wykorzystywania potencjału absorpcyjnego, będącego wyodrębnionym i jednoznacznie określonym obszarem ich konkretnych możliwości. Niestety nie każdy menedżer zdaje sobie z tego sprawę. Jak wynika to z przeprowadzonych przez autora badań empirycznych bywa, że nawet naczelne kierownictwo i to tak profesjonalnych podmiotów, jakimi są banki komercyjne, ma z tym problem. Okazuje się bowiem, że nie wszyscy indagowani top-menedżerowie są świadomi istnienia w zarządzanych przez siebie organizacjach realnej postaci potencjału absorpcyjnego, jak również potrzeby jego rozwoju. Co gorsze, w zdecydowanej mniejszości znajdują się ci, którzy są świadomi wykorzystywania w swej działalności operacyjnej konkretnej konfiguracji składowych tego potencjału. Należy zatem stwierdzić, że żadna z przyjętych przez autora hipotez badawczych nie została w toku przeprowadzanego pomiaru w 100% potwierdzona.

Autor pragnie podkreślić, iż zdaje sobie sprawę z ułomności swoich wniosków, których z uwagi na małą liczebność próby badawczej nie należy bezkrytycznie odnosić do całej populacji. Niemniej jednak uzyskane wyniki badań winny budzić niepokój, a tym samym skłaniać do pogłębiania wiedzy na temat stopnia wykorzystywania w procesie zarządzania przedsiębiorstwem dobrodziejstwa jego potencjału absorpcyjnego.

## LITERATURA

Cohen W.M., Levinthal D.A., (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 35, no. 1.

- Evans Ch., (2005), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Jiménez-Barrionuevo M.M., García-Morales V.J., Molina L.M., (2011), *Validation of an instrument to measure absorptive capacity*, „Technovation”, vol. 3, no. 5-6.
- Kim L., (1999), *Building Technological Capability for Industrialization: Analytical Frameworks and Korea's*, „Industrial and Corporate Change”, vol. 8, no. 1.
- Miles J.A., (2012), *Management and Organization Theory*, Jossey-Bass Reader, San Francisco.
- Minbaeva D., Pedersen T., Björkman I., Fey C.F., Park H.J., (2003), *MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM*, „Journal of International Business Studies”, vol. 34, no. 6.
- Narayanan V.K., (2001), *Managing technology and innovation for competitive advantage*, Prentice Hall, New Jersey.
- Strzałko J., (2006), *Słownik terminów biologicznych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Sudolska A., (2011), *Potencjał absorpcyjny jako fundament rozwoju organizacji uczącej się* [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Uwarunkowania*, Zeszyty Naukowe nr 169, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Urbanek G., (2011), *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Walter A., Heinrichs S., (2011), *Technologietransfer* [w:] Albers S., Gassmann O. (red.), *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Zahra S.A., George G., (2002), *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, end extension*, „Academy of Management Review”, vol. 27, no. 2.

## ABSORPTIVE POTENTIAL IN THE CONSCIOUSNESS OF BANKS' TOP MANAGEMENT

**Abstract:** The author of the paper addresses two questions: whether top management of commercial banks operating in Poland is conscious of having in their organizations particular forms of absorptive potential and if banks' managers understand the need of intentional development of such potential.

The research findings, presented in the paper, answer these questions. Unfortunately they are quite disappointing. As it follows from the research data, even top managers of leading commercial banks have serious awareness problems while discussing about necessity of developing absorptive potential. Some of them do not realize that in their organizations there are particular elements influencing absorptive capacity of their banks. Moreover, the same managers do not understand the necessity of developing and strengthening such elements. According to the research data presented in the paper, top managers who are aware of exploiting particular elements that create organization' s absorptive potential are a minority.

**Keywords:** absorptive capacity, knowledge management, enterprise resources.