

Dr. sc. Anita Talaja

Redovita profesorica
Sveučilište u Splitu
Ekonomski fakultet
E-mail: anita.talaja@efst.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5007-365X>

Tomislav Vulić, MA

Global Offshore Engineering
E-mail: tvulic27@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-9734-6536>

POSREDUJE LI INOVATIVNOST U ODNOSU IZMEĐU DIJELJENJA ZNANJA I KONKURENTSKE PREDNOSTI?

UDK / UDC: 001.895:001.101]:005.322.4 (497.5)
JEL klasifikacija / JEL classification: D83, L25, O31
DOI: 10.17818/EMIP/2025/43
Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper
Primljeno / Received: 14. veljače 2025. / February 14, 2025
Prihvaćeno / Accepted: 5. rujna 2025. / September 5, 2025

Sažetak

Glavni je cilj ovoga rada ispitivanje povezanosti između dijeljenja znanja i inovativnosti poduzeća te analiziranje njihove uloge u postizanju konkurentske prednosti poduzeća. Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku srednjih i velikih poduzeća koja posluju u Republici Hrvatskoj. Rezultati PLS-SEM analize potvrdili su da dijeljenje znanja ima pozitivan utjecaj na konkurentsku prednost poduzeća, kao i da potiče inovativnost poduzeća. Dokazano je i da inovativnost poduzeća posreduje u utjecaju dijeljenja znanja na konkurentsku prednost. Iz toga zaključujemo da dijeljenje znanja pozitivno utječe na konkurentsku prednost izravno, ali i neizravno na temelju utjecaja na inovativnost poduzeća.

Ključne riječi: dijeljenje znanja, inovativnost, konkurentska prednost, upravljanje znanjem.

1. UVOD

Uloga nematerijalne imovine, kao što su znanje i kultura inovacija, u stvaranju konkurentske prednosti postaje sve važnija (Arsawan, Koval, Rajiani,



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Rustriarini, Supartha & Suryantini, 2020), stoga proučavanje ovog odnosa može pomoći organizacijama da bolje iskoriste svoju nematerijalnu imovinu za postizanje konkurentske prednosti. Naime, u suvremenom konkurentnom poslovnom okruženju sve se mijenja, a jedina je stalna pojava fenomen promjene. Brze promjene tehnologije u različitim industrijama i, posljedično, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda i usluga te intenzitet natjecanja rezultiraju povećanjem važnosti inovacija i inovativnosti u organizacijama (Boly, Morel & Renaud, 2003). Iako se o inovativnosti puno piše te se prepoznaje njezina važnost za poduzeća, većina radova fokusira se na ishode inovativnosti te i dalje nedostaju istraživanja koja se bave njezinim uzrocima (Zeb, Akbar, Hussain, Safi, Rabnawat & Zeb, 2021). Mršić-Radas i Petković (2020) također navode da inovacije češće shvaćaju kao egzogeni čimbenik u poslovanju poduzeća. Cilj je svakog poduzeća konstantno se razvijati kako bi opstalo na tržištu, a sredstva kojima se to ostvaruje jesu izumi i inovacije (Quinn & McGrath, 1985). Prema Martins i Terblanche (2003), inovacije su ključne za razvoj poduzeća te omogućavaju poduzećima da djeluju drugačije i bolje od konkurenata. Inovacija je najbolji jamac dugoročnog opstanka u današnjoj ekonomiji vođenoj znanjem (Hidalgo & Albers, 2008). Stoga razumijevanje načina na koji dijeljenje znanja utječe na inovacije može pomoći organizacijama da poboljšaju svoju konkurentsku prednost, a daljnje istraživanje može pružiti uvid u to kako organizacije mogu iskoristiti te čimbenike za dugoročni uspjeh. Arsawan et al. (2020) ističe da rast poduzeća često ovisi o razini znanja i inovativnosti, a upravljanje znanjem pozitivno utječe na inovativnost poduzeća (Chen, Huang & Hsiao, 2010). S druge strane, dijeljenje znanja unutar organizacije pozitivno utječe na konkurentsku prednost (Abdul-Jalal, Toulson & Tweed, 2013). Stoga je cilj ovoga rada oblikovati i testirati model koji će ujediti prethodno navedene pretpostavke, odnosno objasniti i testirati medijacijski utjecaj inovativnosti u vezi dijeljenja znanja i konkurentske prednosti. Naime, znanje i inovativnost postaju najvažniji parametri konkurentnosti (Aralica, 2020; Rončević i Ostojić, 2022) te istražujući složene veze između dijeljenja znanja, inovativnosti i konkurentske prednosti, znanstvenici mogu predložiti učinkovitije strategije za upravljanje znanjem, inovacije i održivu konkurentsku prednost u današnjem gospodarstvu koje se temelji na znanju.

U sljedećem poglavlju prikazan je pregled literature o znanju, dijeljenju znanja, inovativnosti i konkurentske prednosti. Nakon toga slijedi prijedlog hipoteza i konceptualnog modela. U četvrtom poglavlju opisana je metodologija znanstvenoga istraživanja, dok su rezultati analize prikupljenih podataka navedeni u petom poglavlju. Na kraju rada prikazani su diskusija i zaključak.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. Znanje i dijeljenje znanja

Pod znanjem misli se na kombinaciju oblikovanog iskustva, informacija i vrijednosti koje daju okvir za procjenu i integraciju novih informacija i iskustava.

Ono nastaje i primjenjuje se u umovima onih koji ga posjeduju. U organizacijama znanje se često ne pohranjuje samo u dokumentima ili repozitorijima, već se također ugrađuje u organizacijske rutine, procese, prakse i norme. Dakle, znanje je složeni spoj različitih elemenata; fluidno je, ali istovremeno i formalno strukturirano; intuitivno je i stoga ga je teško izraziti riječima ili u potpunosti razumjeti u logičkim okvirima. Znanje postoji unutar ljudi, čineći dio ljudske složenosti i nepredvidljivosti. Iako tradicionalno smatramo da su imovina i resursi jasno definirani i opipljivi, intelektualnu imovinu, odnosno znanje mnogo je teže precizno odrediti (Davenport & Prusak, 1998).

Znanje se može klasificirati kao činjenično (engl. *know what*), normativno (engl. *know why*), proceduralno (engl. *know how*) i deklarativno. Činjenično znanje označava poznavanje činjenica te je izraženo tvrdnjama koje se mogu potvrditi kao istinite ili ne, odnosno uključuje točna, opravdana i istinita uvjerenja o određenim pojavama, pojmovima ili događajima. Činjenično znanje temeljno je za akumulaciju znanstvenih informacija i koristi se za izgradnju drugih oblika znanja. Takvo znanje obuhvaća specifične podatke o tržištima, proizvodima, regulatornom okruženju ili financijskim pokazateljima poduzeća, a često služi kao preliminarna osnova za donošenje poslovnih odluka i kreiranje strategija u suvremenoj ekonomiji znanja. U dinamičnom poslovnom okruženju činjenično znanje predstavlja temelj na koji se nadograđuju napredniji oblici organizacijskog učenja i inovacija (Lundvall & Johnson, 1994; Corporate Finance Institute 2024). Normativno znanje usredotočeno je na razumijevanje uzroka, principa i razloga pozadinskih pojava ili pravila. Ova vrsta znanja daje objašnjenja zašto nešto funkcionira na određen način ili zašto se određen fenomen pojavljuje, odnosno povezuje mehanizme i zakone s praktičnim implikacijama (Garud, 1997). U poslovanju je ovo znanje temelj za identifikaciju uzročnosti te razvoj novih tehnologija, inovacija i poslovnih procesa jer doprinosi razumijevanju zakonitosti i znanstvenih principa koja omogućuju organizacijama unapređenje tržišnog položaja i smanjenje rizika pogrešaka u vođenju poslovanja (Lundvall & Johnson, 1994). Proceduralno znanje odnosi se na praktične vještine i sposobnosti nužne za izvršavanje konkretnih poslovnih zadataka. Čini osnovu ljudskog kapitala poduzeća jer omogućava operativnu efektivnost primjenom stečenih metoda i iskustava. Akumulacija i razmjena proceduralnog znanja među zaposlenicima bitna je za inovacije, poboljšanje poslovnih modela i stvaranje konkurentne prednosti (Garud, 1997). Deklarativno znanje u poslovanju podrazumijeva razumijevanje pojmova, odnosa, pravila i informacija koje se mogu izraziti u obliku izjava ili definicija. Ovo znanje omogućava sudionicima na tržištu jasno izražavanje i interpretaciju informacija, što je ključno za analizu tržišta, donošenje odluka i razvoj poslovnih strategija. Deklarativno znanje čini osnovu kritičkog mišljenja i omogućuje menadžerima strukturirano rješavanje problema te provođenje analitičkih postupaka u donošenju odluka (Apt, Blair & Walker, 1988).

Jedna od korištenijih podjela znanja jest ona na eksplicitno i tacitno (implicitno, neiskazano) znanje (Alfirević, 2014). Eksplicitno znanje tehničke je prirode i zahtijeva određenu razinu akademskog znanja ili razumijevanja koje se

stječe formalnim obrazovanjem ili strukturiranim učenjem. Eksplicitno znanje pažljivo je kodificirano, pohranjeno u hijerarhiji baza podataka te se pristupa s pomoću visokokvalitetnih, pouzdanih i brzih sustava za preuzimanje informacija. Nakon kodifikacije resursi eksplicitnog znanja mogu se ponovno koristiti za rješavanje sličnih problema ili povezivanje ljudi s vrijednim, ponovljivim znanjem. Procesi dijeljenja eksplicitnog znanja često zahtijevaju značajna financijska ulaganja u infrastrukturu potrebnu za podršku i financiranje informacijskih tehnologija. Procesi prikupljanja i korištenja eksplicitnim znanjem podrazumijevaju predvidljivo, relativno stabilno okruženje. Međutim, konkurencija na tržištu, promjenjive potrebe kupaca i drugi faktori smanjuju stabilnost (Hansen, Nohria & Tierney, 1999; Smith, 2001). Tacitno (implicitno) znanje predstavlja neizrečeno, intuitivno, iskustveno i praktično znanje. To je vrsta znanja koja je povezana s osobnim iskustvima i vrijednostima te je teško dostupna za dokumentiranje ili pohranu u baze podataka, za razliku od eksplicitnog znanja koje je formalno i prenosivo. Prijenos tacitnog znanja zahtijeva visok stupanj kontakta i povjerenja između ljudi, a najčešće se ostvaruje neformalno, primjerice, osobnim kontaktima i timskim radom. Stoga bi poduzeća trebala poticati timski rad kako bi omogućila dijeljenje tacitnog znanja među zaposlenicima, čime bi obogatila svoju intelektualnu imovinu i stvorila konkurentsku prednost. S obzirom na to da se tacitno znanje teško imitira i prenosi, ono može predstavljati značajnu stratešku prednost u odnosu na lako dostupno eksplicitno znanje (Mazur et al., 2014; Črnjar, 2005).

Da bi se organizacije mogle učinkovito koristiti znanjem te tako poduprijeti inovativnost i ojačati konkurentsku prednost na tržištu, važno je upravljati znanjem. Upravljanje znanjem opisuje se kao dinamičan i sustavan proces ili skup procesa za kontrolu znanja. To uključuje stjecanje, organiziranje, komuniciranje, akumuliranje, stvaranje, pohranu, dijeljenje, distribuciju i primjenu znanja unutar i izvan organizacije. Cilj je omogućiti drugim zaposlenicima da se koriste tim znanjem kako bi postali učinkovitiji i produktivniji, poboljšali donošenje odluka, prilagodili se tržištu i uspješnije ostvarivali ciljeve. Prema različitim znanstvenim stavovima, upravljanje znanjem obuhvaća ciljano i sustavno upravljanje procesima, metodama i alatima, uz maksimalno iskorištavanje znanja organizacije za postizanje strateških ciljeva, donošenje učinkovitih odluka te implementaciju i stvaranje vrijednosti (Raudeliūnienė, Davidavičienė & Jakubavičius, 2018).

Prema Gonzalez i Martins (2017), proces upravljanja znanja može se podijeliti na: stjecanje znanja, pohranjivanje, dijeljenje i primjenu znanja. Stjecanje znanja odnosi se na intraorganizacijski proces koji olakšava stvaranje tacitnog i eksplicitnog znanja, kao i identificiranje, organiziranje i pribavljanje znanje iz vanjskih izvora (Gold, Malhotra & Segars, 2001; Huber, 1991). Ovaj proces dovodi do akumulacije novog znanja i ažuriranja postojećeg, što predstavlja ključnu ulogu u razvoju ljudskog kapitala (Mehralian, Nazari, Akhavan & Rasekh, 2014). Pohranjivanje znanja odnosi se na proces formiranja organizacijske memorije u kojem se znanje formalno pohranjuje u fizičke memorijske sustave te se

neformalno čuva kao vrijednosti, pravila i uvjerenja povezana s kulturom i strukturom organizacije (Alavi & Leidner, 2001; Argote, McEvily & Reagans, 2003). Walsh i Ungson (1991) ističu važnost ove faze definirajući organizacijsku memoriju kao informacije pohranjene o povijesti organizacije koje se upotrebljavaju pri donošenju odluka. Dijeljenje znanja odnosi se na proces kojim se nove informacije dijele s ciljem stvaranja novog znanja, razumijevanja postojećeg i prikupljanja informacija (Huber, 1991). Primjena znanja povezana je sa sposobnošću pojedinaca unutar organizacije da lociraju, pristupe i koriste se informacijama i znanjem pohranjenim u formalnim i neformalnim sustavima pamćenja unutar organizacije (Zack, 1999).

Budući da je fokus ovoga rada na dijeljenju znanja, ta će se faza upravljanja znanjem u nastavku pobliže objasniti. Dijeljenje znanja uključuje davanje i primanje znanja. Da bi se ovaj fenomen pravilno proučio, važno je razmotriti perspektivu osobe koja pruža znanje (davanje), kao i perspektivu onih koji ga primaju i primjenjuju u specifičnom kontekstu (primanje). Ovakav pristup ukazuje da dijeljenje znanja nije samo tehnički proces već i društveni fenomen koji značajno ovisi o psihičkim karakteristikama sudionika (Chen & Hung, 2010). Sorakraikitikul i Siengthai (2014) opisali su dijeljenje znanja kao dobrovoljni prijenos znanja i intelektualnog kapitala. Svrha je procesa dijeljenja znanja pretvorba individualnog znanja u grupno, a u konačnici i organizacijsko, čime rastu rezerve dostupnog znanja unutar poduzeća. Prema Ipe (2003), sposobnost organizacije da učinkovito iskoristi svoje znanje u velikoj mjeri ovisi o njezinim ljudima. Naime, oni stvaraju, međusobno dijele i iskorištavaju znanje. Korištenje znanjem omogućeno je jedino ako ljudi mogu dijeliti znanje koje posjeduju i nadograđivati se na znanje drugih. Dijeljenje znanja podrazumijeva davanje znanja na raspolaganje drugima unutar organizacije. Proces dijeljenja znanja među pojedincima uključuje pretvaranje znanja koje posjeduje pojedinac u oblik koji drugi mogu razumjeti, usvojiti i koristiti. Evolucija dijeljenja znanja postaje sve popularnija s obzirom na njegovu važnost i primjenu u poslovanju. Dijeljenje znanja podrazumijeva praksu razmjene i širenja ideja, iskustava i znanja s drugima kako bi se osiguralo da znanje ostane kontinuirano, održivo i prisutno unutar poslovanja (Witherspoon, Bergner, Cockrell & Stone, 2013). Dijeljenje znanja kompleksna je aktivnost koja stvara dodatnu vrijednost, a temelj je mnogih organizacijskih strategija (Riege, 2005; Mansouri, Taheri Demne & Konjkav Monfared, 2011). Učinkovito dijeljenje znanja među članovima organizacije dovodi do smanjenja troškova u stvaranju znanja i jamči dijeljenje najboljih radnih praksi unutar organizacije te omogućuje organizaciju i rješavanje njezinih problema (Eidizadeh, Salehzadeh & Chitsaz Esfahani, 2017).

2.2. Inovacije i inovativnost

Prema Oslo priručniku, inovacija označava novi ili poboljšani proizvod ili proces (ili njihovu kombinaciju) koji se značajno razlikuje od prethodnih proizvoda ili procesa organizacije i koji je stavljen na raspolaganje potencijalnim korisnicima

(ukoliko se radi o proizvodu) ili ga je jedinica uvela u upotrebu (ukoliko se radi o procesu). Inovacijske aktivnosti uključuju sve razvojne, financijske i komercijalne aktivnosti koje poduzima organizacija, a koje imaju za cilj rezultirati inovacijom za organizaciju. (OECD/Eurostat, 2018). Inovacija se može promatrati i kao proces rješavanja problema, interaktivni proces koji uključuje odnose između poduzeća i različitih aktera ili kao raznovrstan proces učenja (Hidalgo & Albors, 2008). Urabe (1988) zaključuje kako inovacija nije jednokratni fenomen, već dugotrajan i kumulativan proces koji uključuje velik broj organizacijskih odluka, od faze generiranja nove ideje do njezine provedbe. Afuah i Utterback (1997) definiraju inovaciju kao integraciju novog znanja u proizvode, procese i usluge te klasificiraju inovacije na temelju njihovih tehnoloških, tržišnih i administrativno-organizacijskih osobina. Pri tome se tehnološke odnose na proizvod, proces i uslugu, tržišne na proizvod, cijenu, distribuciju i promociju, a administrativne na strategiju, strukturu, sustave i ljude.

Nadalje, Mensh (1978) predstavlja podjelu inovacija na osnovne, poboljšane i „lažne inovacije“. Osnovne inovacije pojavljuju se na temelju velikih izuma i označavaju početak novih, prethodno nepoznatih proizvoda ili procesa koji se oslanjaju na nove znanstvene principe. Za njihovu realizaciju potreban je najveći uloženi kapital, a proces je njihova razvoja dugotrajan. Komercijalizacija rezultata dovodi do nastanka novih tehnoloških struktura. Poboljšane inovacije predstavljaju malen, ali značajan napredak u proizvodima, procesima i uslugama, dok se „lažne inovacije“ odnose na vanjske promjene proizvoda ili procesa koje ne dovode do promjene njihovih karakteristika za potrošače.

Cagnazzo, Taticchi i Botarelli (2008) različite modele inovacija svrstavaju u 5 različitih skupina. Model „poticanja“ tehnologije razvijen je 1950-ih godina promatranjem evolucije tehnologije. Poduzeća su mogla procijeniti tehnološke prilike i stvarati inovativne proizvode na temelju dostupnih tehnologija. Proces inovacije percipiran je kao sekvencijalan, počinjući s internim istraživačko-razvojnim aktivnostima (Kameoka & Kobayashi, 2001). Model „privlačenja“ tržišta razvijao se od sredine 1960-ih do početka 1970-ih. Prema njemu ideje za inovaciju počele su unutar tržišta, među kupcima i iz njihovih potreba. Model „povezivanja“ definiran je 1970-ih godina kao povezani model prethodnih koncepata „poticanja“ i „privlačenja“. I dalje je bio sekvencijalan, poput prethodnih modela, ali je uključivao povratne petlje. Model povezivanja prepoznao je potrebu za stvaranjem inovacija koristeći se obama pristupima: tehnološkom spremnošću poduzeća i stvarnim potrebama korisnika. Novi inovativni kapaciteti, kao što su interno umrežavanje i dijeljenje informacija među različitim timovima uključenim u razvoj novog proizvoda, počeli su se tek blago pojavljivati (Rothwell, 1994). Integrirani model prepoznaje inovaciju kao ključni proces unutar poduzeća. Aktivnosti istraživanja i razvoja, inženjering i proizvodni procesi integrirani su unutar poduzeća, a horizontalna suradnja razvija se s vodećim partnerima. U četvrtoj generaciji pojavljuje se koncept suradnje i umrežavanja, koji postaje važan zadatak za poticanje inovacija (Andreasen & Hein, 2000). Model funkcionalne integracije trebao bi omogućiti poduzećima da smanje vrijeme i troškove razvoja

novih proizvoda podržavajući prethodni integrirani model i potičući umrežavanje s pomoću sofisticiranih računalnih alata (Cagnazzo, Taticchi, & Botarelli, 2008).

Leavy (2005) je došao do zaključka kako na poticanje inovacija utječu tri važna faktora: stvaranje i održavanje odgovarajuće organizacijske klime, privlačenje i dugoročno zadržavanje zaposlenika s izraženom kreativnošću i inovativnošću te postizanje prave ravnoteže između inovacija i učinkovitosti.

Nakon razmatranja inovacija, potrebno je usmjeriti pozornost na inovativnost kao obilježje koje omogućuje njihovo kontinuirano generiranje unutar organizacije. Inovativnost se odnosi na sposobnost organizacije ili poduzeća da implementira inovacije, odnosno na sklonost poduzeća inovacijama (Ruba, Chiloane-Tsoka & Van der Westhuizen, 2023). Drugim riječima, inovativnost je sposobnost uspješnog razvoja i pokretanja novih ideja, proizvoda, usluga i procesa (Nasution & Mavondo, 2008). Ona stvara vezu između resursa poduzeća i tržišta (Wang & Ahmed, 2007) te je ključni faktor koji određuje konkurentnost organizacije na tržištu, njezinu sposobnost opstanka i privlačenje novih kupaca te vanjskih suradnika. Da bi organizacija bila zaista inovativna i uspješna, nužno je osigurati podršku svih dionika, uključujući menadžment, zaposlenike i poslovne partnere. Samo zajedničkim radom i koherentnim pristupom moguće je postići sklad između stvaranja novih ideja i njihova učinkovitog provođenja, čime se omogućuje dugoročni uspjeh i održivost na tržištu (Leavy, 2005).

2.3. Uloga znanja i inovativnosti u inovacijskim sustavima na nižim razinama razvijenosti

Inovacijski sustavi na nižim razinama razvijenosti, poput hrvatskog, obilježeni su nedovoljno razvijenom istraživačkom infrastrukturom, rascjepkanim oblicima suradnje te oslanjanjem na vanjsko financiranje, što ograničava inovacijske mogućnosti i protok znanja (Stojčić, 2021; Švarc & Dabić, 2021). U takvom kontekstu upravljanje znanjem ključno je za premošćivanje institucionalnih prepreka i osnaživanje sposobnosti poduzeća da učinkovito prikupljaju i primjenjuju unutarnja i vanjska znanja (Stojčić, 2021; Stojčić, 2024). Dijeljenje znanja odvija se unutar organizacija, gdje ovisi o povjerenju i zajedničkim vrijednostima, te među organizacijama, gdje je kognitivna sličnost ključna za prijenos složenijih ili radikalnijih inovacija (Stojčić, 2021; Stojčić, Vujanović & Radosević, 2025).

Hrvatska poduzeća suočavaju se s izazovima poput ograničenih resursa za istraživanje i razvoj te slabe povezanosti sa znanstvenoistraživačkim institucijama, zbog čega se uglavnom oslanjaju na prilagodbu tuđih tehnologija umjesto na razvoj vlastitih radikalnih inovacija (Stojčić, 2021; Stojčić, Vujanović & Radosević, 2025). Unatoč tome, istraživanja su pokazala pozitivan utjecaj inovacija na uspješnost hrvatskih izvozno orijentiranih proizvođača (Šlogar, 2020). Pritom važnu ulogu ima spremnost zaposlenika na dijeljenje znanja, proces koji značajno

doprinosi inovacijskim sposobnostima poduzeća (Rončević & Ostojić, 2023; Podrug, Filipović & Kovač, 2017).

Budući da je Hrvatska i dalje svrstana među umjerene inovatore u Europskoj uniji (Europska komisija, 2024), za unaprjeđenje inovativnosti i konkurentnosti, Hrvatskoj i sličnim zemljama potrebne su politike i prakse upravljanja znanjem koje potiču otvoreno i suradničko dijeljenje znanja te razvoj sposobnosti, uz napuštanje modela kopiranih iz razvijenijih sredina u korist pristupa prilagođenih vlastitim strukturnim specifičnostima (Švarc & Dabić, 2021; Rončević & Ostojić, 2023).

2.4. Konkurentna prednost poduzeća

Kada poduzeće posjeduje konkurentnu prednost, zauzima povoljan položaj na tržištu zahvaljujući sposobnosti stvaranja superiorne vrijednosti za kupce diferencijacijom proizvoda, nižim troškovima, bržim zadovoljenjem potreba kupaca ili simbiotskom kombinacijom ovih čimbenika. Konkurentna prednost odnosi se na sposobnost poduzeća da se strateški koristi svojim jedinstvenim skupom resursa i specifičnim kompetencijama u područjima kao što su kvaliteta, inovacija, učinkovitost i prilagodljivost kupcima kako bi financijski nadmašila svoje konkurente (Hill & Jones, 2004) te omogućuje poduzećima produktivnije i učinkovitije poslovanje u usporedbi s konkurentima (Wang, Tian & Yuan, 2019). Peteraf i Barney (2003) predlažu definiciju koja bi trebala usuglasiti sve dosadašnje neusklađenosti u definiranju pojma konkurentne prednosti te kažu da ona nastaje kada poduzeće stvori veću ekonomsku vrijednost nego glavni konkurent. Pri tome ekonomsku vrijednost definiraju kao razliku između količine vrijednosti stvorene za kupca i troška proizvodnje. Barney (1991) smatra da resursi sposobnosti koji su rijetki i vrijedni imaju potencijal stvoriti konkurentnu prednost. Ako su ovi resursi i sposobnosti ujedno i teško dostupni za dupliciranje, zamjenu ili isporuku, ta prednost može biti dugotrajna. Konkurentna prednost ostvaruje se kada organizacija uspije steći ili razviti određeni resurs ili kombinaciju resursa koji joj omogućuju da nadmaši svoje konkurente. Znanje može biti jedan od takvih resursa, a inovativnost jedna od takvih sposobnosti.

3. DEFINIRANJE HIPOTEZA I KONCEPTUALNOG MODELA

Jedan od glavnih ciljeva menadžera pri upravljanju znanjem u organizacijama jest poboljšanje dijeljenja znanja među pojedincima unutar organizacije. U suvremenoj ekonomiji, znanje kao strateški čimbenik u postizanju održive konkurentne prednosti predstavlja moć, ali posjedovanje znanja ne stvara moć; ono što daje moć jest ono što se dijeli o onome što se zna (McDermott & O'Dell, 2001). Pojedini istraživači smatraju da je upravljanje znanjem ključna i jedina strategija kojom se može postići konkurentna prednost u ovom stoljeću

(DeTienne & Jackson, 2001). Ritala i Ellonen (2010) kažu kako dijeljenje znanja koje je teško kodificirati, čvrsto i sigurno pruža dugotrajnu konkurentsku prednost. Dijeljenje znanja prepoznato je kao nematerijalna imovina koja čini temelj za izgradnju održive konkurentске prednosti te omogućuje organizacijama da učinkovito iskoriste svoje interne resurse znanja (Waheed, Qureshi, Khan & Hijazi, 2013). Stoga predlažemo:

H1. Dijeljenje znanja ima pozitivan utjecaj na konkurentsku prednost poduzeća.

Rezultati istraživanja ukazuju da eksplicitno i tacitno dijeljenje znanja imaju značajan pozitivan utjecaj na performanse poduzeća povećanom brzinom i kvalitetom inovacija (Doğan & Doğan, 2020; Kamaşak & Bulutlar, 2010) te da je dijeljenje znanja ključno sredstvo kojim zaposlenici mogu doprinijeti primjeni znanja, inovacijama i, konačno, konkurentskoj prednosti organizacije (Jackson, Chuang, Harden, Jiang & Joseph, 2006). Navedeno sugerira mogućnost da inovativnost posreduje u utjecaju dijeljenja znanja na konkurentsku prednost.

Naime, upravljanje znanjem pozitivno utječe i na inovativnost poduzeća (Chen et al. 2010). Kamaşak i Bulutlar (2010) istraživali su utjecaj različitih vrsta dijeljenja znanja na različite vrste inovacija i dokazali da prikupljanje znanja ima značajan učinak na sve vrste inovacija. Eksplicitno znanje (koje se lako kodificira i prenosi) i tacitno znanje (osobno, koje je teško formalizirati) imaju različite, ali komplementarne uloge u poticanju inovacija. Razmjena i eksplicitnog i tacitnog znanja pridonosi povećanju inovativnosti poduzeća (Doğan & Doğan, 2020; Liu & Wang, 2020; Lee, Yeh, Hu & Luo, 2023). Osim toga, razmjena stručnosti i vještina dijeljenjem znanja pridonosi inovacijama i poboljšanjima proizvoda i usluga (Khan, Li, Chughtai, Mushtaq & Zeng, 2023) te dijeljenje znanja unapređuje inovacije poboljšavajući stvaranje i realizaciju ideja (Nham, Nguyen, Tran & Nguyen, 2020).

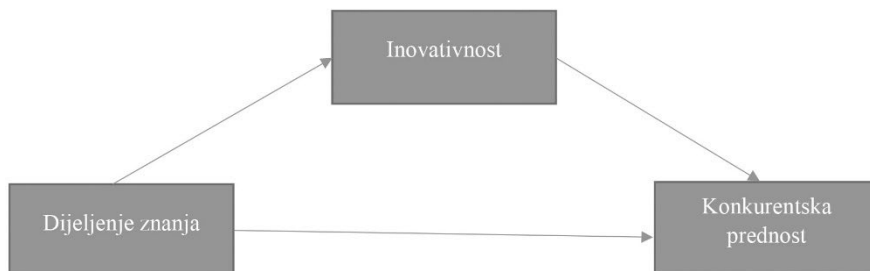
Iako empirijska istraživanja pokazuju da učinak inovativnosti na performanse poduzeća nije uvijek jednoznačan, odnosno da se radi o složenom i kontekstualno uvjetovanom odnosu (Miočević, Talaja & Alfirević, 2021), brojne su studije potvrdile pozitivan utjecaj inovativnosti na rezultate poduzeća (npr. Lee & Hsieh, 2010). Svaka uspješna inovacija donosi privremenu tržišnu dominaciju (Samuelson & Nordhaus, 2011), a prema Jiménez-Jiménez i Sanz-Valle (2011), inovativnost se može smatrati najvažnijim parametrom konkurentске prednosti jer osigurava dugoročnu konkurentnost. U svojem istraživanju Ngo i O’Cass (2013) navode da bi poduzeća trebala implementirati inovacije kako bi stekla i zadržala konkurentsku prednost, a McGrath (2013) ističe da su u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, stalno prilagođavanje i inovacija ključni za održavanje konkurentске prednosti. Nadalje, istraživanja su pokazala da je dijeljenje i kombiniranje znanja pozitivno povezano sa sposobnostima inovacije i ukupnim učinkom poduzeća (Wang & Noe, 2010). Imajući u vidu ranije spomenutu ideju da znanje ima pozitivan utjecaj na performanse poduzeća povećanom brzinom i kvalitetom inovacija te da je dijeljenje znanja ključno sredstvo kojim zaposlenici mogu doprinijeti primjeni znanja, inovacijama i konkurentskoj prednosti (Doğan

& Doğan, 2020; Jackson, Chuang, Harden, Jiang & Joseph, 2006; Kamaşak & Bulutlar, 2010), predlažemo:

H2. Inovativnost poduzeća posreduje u utjecaju dijeljenja znanja na konkurentsku prednost.

Navedeno rezultira konceptualnim modelom prikazanim na Slici 1.

Slika 1. Konceptualni model



Izvor: istraživanje autora

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno u lipnju i kolovozu 2024. godine na uzorku velikih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Prema podacima FINA-e, u 2023. u Republici Hrvatskoj u svim je industrijama poslovalo 1989 srednjih i 458 velikih poduzeća. Na e-adrese tih poduzeća poslan je anketnih upitnik te je prikupljeno 58 iskoristivih upitnika, što predstavlja stopu povrata od 2,37%. Anketni upitnik oblikovan je prema Azeem, Ahmed, Haider i Sajjad (2021) te je sastavljen je od četiriju dijelova. Prvi dio obuhvaća opće podatke o poduzeću u kojem je ispitanik zaposlen (veličina poduzeća i starost poduzeća), drugi se odnosi na dijeljenje znanja, treći dio na pitanja o inovativnosti poduzeća te četvrti dio na pitanja vezana za konkurentsku prednost poduzeća. Dijeljenje znanja ocijenjeno je na temelju sljedećih elemenata: naši zaposlenici razmjenjuju znanja sa svojim kolegama, u svojem radu naši zaposlenici oslanjaju se na iskustvo, vještine i znanje, često prilagođavamo zajedničko razumijevanje potreba, preferencija i ponašanja krajnjeg korisnika te naše poduzeće razmjenjuje informacije vezane uz promjene u tehnologiji ključnih proizvoda. Inovativnost poduzeća operacionalizirana je s pomoću sljedećih tvrdnji: naše poduzeće isprobava nove ideje, naše poduzeće kreativno je u svojim metodama rada, menadžment rado prihvaća inovacije te naše poduzeće potiče i podržava inovativne aktivnosti. Konkurentska prednost procijenjena je na temelju sljedećih elemenata: kvaliteta proizvoda ili usluga našeg poduzeća bolja je od kvalitete proizvoda ili usluga konkurencije, ulažemo velike napore u izgradnju imidža poduzeća, poduzeće ima

sposobniji menadžment od konkurenata te poduzeće je profitabilnije od konkurenata. Tvrdnje o dijeljenju znanja, inovativnosti i konkurentskoj prednosti poduzeća evaluirane su s pomoću Likertove ljestvice od 1 do 5. Prikupljeni podaci obrađeni su statističkim programima SPSS i SmartPLS.

5. ANALIZA PODATAKA

Uzorak čini 38, odnosno 65,25% srednjih poduzeća te 20, odnosno 65,52% velikih poduzeća. Osnovni skup, u usporedbi s uzorkom, ima nešto veći udio srednjih u odnosu na velika poduzeća, odnosno u osnovnom je skupu 18,72% srednjih te 81,28% velikih poduzeća. Najveći dio poduzeća iz uzorka posluje više od 20 godina, odnosno njih 18 ili 31%. U uzorku je 17 poduzeća koja posluju od 10 do 20 godina (29%) te 11 poduzeća koja posluju od 5 do 10 godina (19%). Jednak broj poduzeća, po 6 (10,5%), posluje manje od dvije godine, odnosno od 2 do 5 godina.

Kako bi se testirala kolinearnost, analizirani su faktori inflacije varijance (VIF). Dobivene VIF vrijednosti kreću se u rasponu od VIF (CA1) koji je jednak 1,236, kao najniže, do VIF (IN4) koji je jednak 4,075 kao najviše. Budući da su sve vrijednosti između 0,2 i 5, kako preporučuju Hair, Black, Babin i Anderson (2010), može se zaključiti da multikolinearnost između varijabli ne postoji.

5.1. Analiza mjernog modela

Mjerni model analiziran je ispitivanjem pojedinačne pouzdanosti, kompozitne pouzdanosti, konvergentne valjanosti i diskriminativne valjanosti. Sva su faktorska opterećenja statistički značajna ($p < 0,01$) i veća od 0,75 (Slika 2). U nastavku analiziraju se pouzdanost i konvergentna valjanost konstrukata (Tablica 1).

Tablica 1. Pouzdanost i valjanost konstrukata

	Cronbach's α	rho_a	rho_c	AVE
CA	0,756	0,769	0,844	0,578
IN	0,900	0,902	0,930	0,770
KN	0,804	0,817	0,870	0,627

Izvor: istraživanje autora

Cronbach alfa, kao i kompozitni indikatori pouzdanosti rho_a i rho_c, jesu iznad 0,7 što ukazuje na pouzdanost analiziranih konstrukata. Vrijednosti ekstrahirane prosječne varijance (AVE) jesu iznad 0,5, što pokazuje da je uspostavljena konvergentna valjanost. Za testiranje diskriminacijske valjanosti korišten je Fornell-Larkerov kriterij i omjer korelacija heterotrait-monotrait

(HTMT). U Tablici 2 prikazani su rezultati diskriminativne analize valjanosti primjenom Fornell-Larckerovog kriterija.

Tablica 2. Fornell-Larcker kriterij

	CA	IN	KN
CA	0,760		
IN	0,539	0,878	
KN	0,624	0,529	0,792

Izvor: istraživanje autora

Tablica 2 pokazuje da je kvadratni korijen AVE veći od korelacije između različitih konstrukata, što dovodi do zaključka da je uspostavljena diskriminacijska valjanost. Isto se može zaključiti i iz rezultata omjera korelacija heterotrait-monotrait (HTMT) prikazanih u Tablici 3. Naime, iz Tablice 3 vidljivo je da je heterotrait-monotrait (HTMT) omjer korelacija manji od 0,9, iz čega se može zaključiti da je postignuta diskriminativna valjanost.

Tablica 3. HTMT

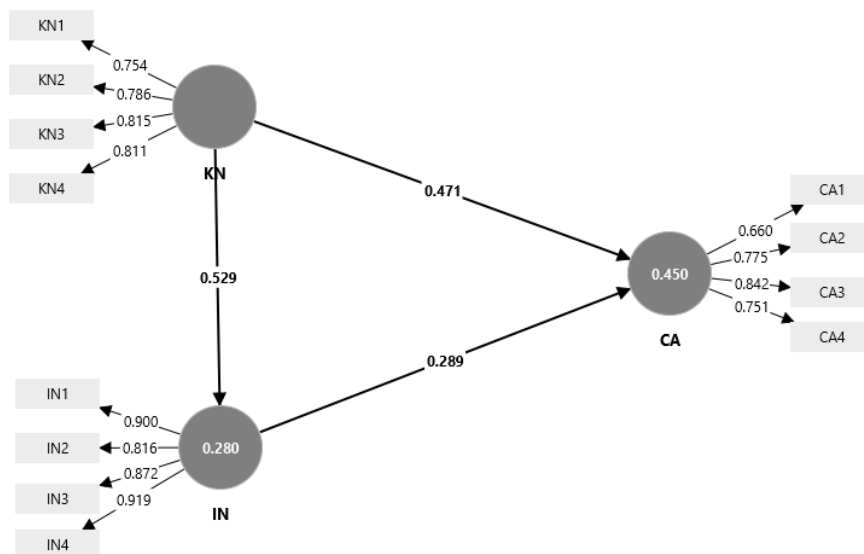
	CA	IN	KN
CA			
IN	0,632		
KN	0,769	0,596	

Izvor: istraživanje autora

5.2. Analiza strukturnog modela

Model u kojem inovativnost (IN) posreduje u utjecaju dijeljenja znanja (KN) na konkurentsku prednost (CA) procijenjen je s pomoću PLS-SEM-a korištenjem *bootstrappingom* (Slika 2). PLS-SEM je korišten jer se, za razliku od CB-SEM-a, može koristiti za male uzorke te ne podrazumijeva nužnost normalnosti podataka.

Slika 2. Strukturni model



Izvor: istraživanje autora

Sve analizirane veze statistički su značajne i očekivanog predznaka. Izravan utjecaj dijeljenja znanja (KN) na konkurentsku prednost poduzeća (CA), kao što je i predviđeno, statistički je značajan i pozitivan te iznosi 0,471, čime je potvrđena hipoteza H1. Utjecaj dijeljenja znanja (KN) na inovativnost (IN) pozitivan je i statistički značajan te iznosi 0,529, kao i utjecaj inovativnosti (IN) na konkurentsku prednost poduzeća (CA) koji iznosi 0,289. Stoga je neizravni učinak dijeljenja znanja (KN) na konkurentsku prednost poduzeća (CA) posredstvom inovativnosti (IN) jednak 0,153, što dovodi do zaključka da postoji tzv. djelomična medijacija. Time je potvrđena hipoteza H2. Ukupan utjecaj dijeljenja znanja (KN) na konkurentsku prednost (CA) iznosi 0,624.

6. DISKUSIJA

Znanstvena literatura snažno podupire ideju da je dijeljenje znanja ključni pokretač inovacija u organizacijama. Olakšava razmjenu ideja, stručnosti i iskustava, stvarajući tako plodno tlo za inovativno razmišljanje i prakse. Utvrđeno je da dijeljenje znanja značajno poboljšava učinkovitost inovacija u organizacijama. Studije su pokazale da i eksplicitna i prešutna razmjena znanja pozitivno utječu na operativne i financijske rezultate poduzeća povećanom brzinom i kvalitetom inovacija (Doğan & Doğan, 2020; Kamašak & Bulutlar, 2010).

Rezultati pokazuju da dijeljenje znanja pozitivno utječe na konkurentsku prednost, što je u skladu sa rezultatima istraživanja koje su proveli Waheed et al. (2013) te da ta inovativnost ima posredničku ulogu u tom utjecaju. Pri tome je dokazan utjecaj dijeljenja znanja na inovativnost, što je u skladu s rezultatima do kojih su došli Kamaşak i Bulutlar (2010) te utjecaj inovativnosti na konkurentsku prednost, što je također u skladu s ranijim studijama (Lee & Hsieh, 2010; Saunila, Ukko & Rantanen, 2014; Chang, Franke, Butler, Musgrove & Ellinger, 2014). Azeem, Ahmed, Haider i Sajjad (2021) dokazali su da i dijeljenje znanja i inovativnost pozitivno utječu na konkurentsku prednost poduzeća, što je također u skladu s rezultatima dobivenim u ovom istraživanju. Međutim, oni nisu analizirali odnos dijeljenja znanja i inovativnosti, što čini jedan od doprinosa ovoga rada. Naime, odnos između dijeljenja znanja i inovativnosti utječe na različite razine organizacijskog funkcioniranja. Razumijevanjem i poticanjem ovog odnosa organizacije mogu poboljšati svoje inovativne sposobnosti i ukupnu izvedbu. Rezultati ovdje provedenog istraživanja pokazuju da postoji pozitivan odnos između dijeljenja znanja, inovacija i konkurentске prednosti te da organizacije koje učinkovito promiču dijeljenje znanja imaju veću razinu inovativnosti i konkurentске prednosti.

Istraživanje sugerira i nekoliko implikacija za praksu. Prvo, poduzeća bi trebala poticati formalno i neformalno dijeljenje znanja te se orijentirati na oblikovanje ozračja koje će poticati dijeljenje znanja među zaposlenicima. Nastavno na to, bilo bi preporučljivo prepoznati i nagrađivati zaposlenike koji aktivno dijele znanje. Da bi se iskoristio inovativni potencijal poduzeća, potrebno je ulagati i u eksplicitna i u tacitna znanja, a bilo bi poželjno i razvijati ljudski kapital ulaganjem u znanja i vještine ključne za poticanje inovativnosti. Također, implementacija odgovarajućih sustava informacijske tehnologije može olakšati razmjenu znanja i inovacije.

7. ZAKLJUČAK

Dijeljenje znanja unutar poduzeća omogućuje brži pristup informacijama, smanjuje dupliranje poslova i ubrzava proces donošenja odluka. Organizacije koje uspješno integriraju dijeljenje znanja mogu bolje odgovoriti na tržišne promjene i potrebe kupaca, što rezultira većom inovativnošću. Inovacija, zauzvrat, omogućuje poduzećima da razviju nove proizvode, usluge i procese koji ih razlikuju od njihovih konkurenata. Konkurentska prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća da stvara i implementira inovacije brže i učinkovitije od svojih konkurenata. Doprinos ovog istraživanja očituje se u pružanju dubljeg uvida u povezanost inovacija poduzeća i dijeljenja znanja te njihov utjecaj na konkurentsku prednost, posebice u kontekstu srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Očekuje se da će ovo istraživanje pružiti relevantne uvide i preporuke poduzećima za potporu razvoju inovacija i dijeljenju znanja, čime će se osigurati stvaranje i održavanje konkurentске prednosti poduzeća u dinamičnom tržišnom okruženju.

Iako ova studija pridonosi razumijevanju dijeljenja znanja i inovativnosti te njihova utjecaja na konkurentsku prednost, postoje neka važna ograničenja koja treba uočiti. Korišteni podaci temelje se na poduzećima koja posluju u Republici Hrvatskoj, stoga zaključci mogu donekle biti ovisni i nacionalnom kontekstu. Rezultate treba promatrati s oprezom jer mogu biti drugačiji u kontekstu drugih zemalja. Nadalje, uzorak čine poduzeća iz svih industrija, a moguće je da se rezultati ponešto razlikuju, ovisno o industriji i dinamičnosti okruženja u kojem posluju. Naknadne studije mogle bi se usredotočiti na druge sektore ili zemlje i otkriti kontekstualne razlike. Sljedeće metodološko ograničenje studije odnosi se na ograničenu veličinu uzorka, problem koji se može riješiti u daljnjim istraživanjima. Buduća bi istraživanja također mogla ići prema longitudinalnim studijama i istraživati odnose između proučavanih komponenti tijekom vremena.

Doprinosi autora: Konceptualizacija: A. T.; metodologija: A. T.; software: A. T.; validacija: A. T. i T. V.; formalna analiza: A. T.; istraživanje: T. V.; resursi: A. T. i T. V.; čuvanje podataka: A. T. i T. V.; pisanje – priprema izvorne radne verzije: A. T. i T. V.; pisanje – pregled & priređivanje: A. T. i T. V.; vizualizacija: A. T. i T. V.; nadzor: A. T. i T. V.; upravljanje projektom: A. T.; financiranje: nema.

Financiranje: Istraživanje prikazano u rukopisu nije dobilo nikakva sredstva iz vanjskih izvora financiranja.

Sukob interesa: Nema.

LITERATURA

Abdul-Jalal, H., Toulson, P., & Tweed, D. (2013). Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage. *Procedia Economics and Finance*, 7, 150-157. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00229-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00229-3)

Afuah, A. N., & Utterback, J. M. (1997). Responding to structural industry changes: a technological evolution perspective. *Industrial and corporate change*, 6 (1), 183-202. <https://doi.org/10.1093/icc/6.1.183>

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *Management Information Systems Quarterly*, 25 (1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>

Alfirević, N. (2014). Podaci, informacije i znanje: Konceptualna određenja i implikacije za upravljanje znanjem. U Alfirević, N., Garbin Praničević, D., & Talaja, A. (ur.), *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem* (9-18). Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.

Andreasen, M. M., & Hein, L. (2000). *Integrated Product Development*. IPU, Lundtofte.

Apt, K. R., Blair, H. A., & Walker, A. (1988). Towards a theory of declarative knowledge. U Kaufmann, M. (ur.), *Foundations of deductive databases and logic programming* (89-148). Elsevier, Oxford. <https://doi.org/10.1016/B978-0-934613-40-8.50006-3>

Aralica, Z. (2020). Analiza ključnih razvojnih tehnologija u inovativnom okruženju u Hrvatskoj. *Ekonomski misao i praksa*, 29 (2), 369-392. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2020/2.3>

Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49 (4), 571-582. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>

- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2020). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International journal of productivity and performance management*, 71 (2), 405-428. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management Science*, 17 (1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Boly, V., Morel, L., & Renaud, J. (2003). Towards a constructivist approach to technological innovation management: an overview of the phenomena in French SME's. *Collection de 3 ouvrages sur l'Innovation*, 42 (10), 790. <https://doi.org/10.1016/B978-008044198-6/50054-1>
- Cagnazzo, L., Taticchi, P., & Botarelli, M. (2008). A literature review on innovation management tools. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 1 (3), 316-330. <https://doi.org/10.5902/19834659620>
- Castaneda, D. I., & Cuellar, S. (2020). Knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge and Process Management*, 27 (3), 159-173. <https://doi.org/10.1002/kpm.1637>
- Chang, W., Franke, G. R., Butler, T. D., Musgrove, C. F., & Ellinger, A. E. (2014). Differential mediating effects of radical and incremental innovation on market orientation-performance relationship: a meta-analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22 (3), 235-250. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679220301>
- Chen, C., Huang, J., & Hsiao, Y. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31 (8), 848-870. <https://doi.org/10.1108/01437721011088548>
- Chen, C.-J., & Hung, S.-W. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information and Management*, 47, 226-236. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.03.001>
- Corporate Finance Institute (2024). *Knowledge economy – overview, characteristics, examples*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/knowledge-economy/>
- Črnjar, K. (2005). Upravljanje znanjem u hotelima. *Tourism and hospitality management*, 11 (1), 373-381. <https://doi.org/10.20867/thm.11.1.24>
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- DeTienne, K. B., & Jackson, L. A. (2001). Knowledge management: understanding theory and developing strategy. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 11 (1), 1-11. <https://doi.org/10.1108/eb046415>
- Doğan, M., & Doğan, H. (2020). Knowledge sharing, innovation and firm performance: Evidence from Turkey. *Financial Studies*, 24 (1), 36-52.
- Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., & Chitsaz Esfahani, A. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29 (4), 250-267. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2016-0070>
- European Commission (2024). *European Innovation Scoreboard 2024: Country Profile – Croatia*. European Commission.
- Garud, R. (1997). On the distinction between know-how, know-why, and know-what. *Advances in Strategic Management*, 14, 81-101.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>

- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research. *Gestão & Produção*, 24, 248-265. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>
- Hair, J. R., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson, London.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review*, March-April, 106-116.
- Hidalgo, A., & Albers, J. (2008). Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&D Management*, 38 (2), 113-127. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00503.x>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2004). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Huber, G. (1991). Organizational learning the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2 (4), 337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Jackson, S. E., Chuang, C. H., Harden, E. E., Jiang, Y., & Joseph, J. M. (2006). Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. U Joseph, J. M. (ur.), *Research in personnel and human resources management*, 25, (pp. 27-70). Elsevier Science/JAI Press, Oxford. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25002-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25002-3)
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organisational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64 (4), 408-417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Kamaşak, R., & Bulutlar, F. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22 (3), 306-317. <https://doi.org/10.1108/09555341011040994>
- Kameoka, A., Ito, D., & Kobayashi, K. (2001). A cross-generation framework for deriving next generation innovation process model. In *IEMC'01 Proceedings. Change Management and the New Industrial Revolution. IEMC-2001* (pp. 7-12). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IEMC.2001.960471>
- Kucharska, W., & Erickson, G. S. (2023). A multi-industry and cross-country comparison of technology contribution to formal and informal knowledge sharing processes for innovativeness. *Knowledge and Process Management*, 30 (3), 300-316. <https://doi.org/10.1002/kpm.1755>
- Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership*, 33 (4), 38-45. <https://doi.org/10.1108/10878570510608031>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Hu, Z., & Luo, J. (2023). Knowledge sharing and innovation performance: a case study on the impact of organizational culture, structural capital, human resource management practices, and relational capital of real estate agents. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 707. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02185-w>
- Lee, J. S., & Hsieh, C. J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8 (9), 109-119. <https://doi.org/10.19030/jber.v8i9.763>
- Liu F, Lu Y., & Wang P. (2020). Why Knowledge Sharing in Scientific Research Teams Is Difficult to Sustain: An Interpretation From the Interactive Perspective of Knowledge Hiding Behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 537833. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.537833>
- Lundvall, B. Å., & Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1 (2), 23-42. <https://doi.org/10.1080/13662719400000002>

- Mansouri, H., Taheri Demne, M., & Konjkav Monfared, A. (2011). Evaluating the effect of knowledge management strategy on human resource management functions in university libraries and supreme educational institutions using BSC approach. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 27 (1), 263-278.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Mazur, M. et al. (2014). *Upravljanje znanjem 2.0. za MSP-e: priručnik za poduzeća*. Management Observatory Foundation (FOZ), Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu (FOI).
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming culture barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 76-85. <https://doi.org/10.1108/13673270110384428>
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Akhavan, P., & Rasekh, H. R. (2014). Exploring the relationship between the knowledge creation process and intellectual capital in the pharmaceutical industry. *The Learning Organization*, 21 (4), 258-273. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2013-0032>
- Memon, M. A., Jun, H. C., Ting, H., & Francis, C. W. (2018). Mediation analysis issues and recommendations. *Journal of applied structural equation modeling*, 2 (1), I-IX. [https://doi.org/10.47263/JASEM.2\(1\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.2(1)01)
- Mensh G. (1978). *Stalemate in Technology: Innovation Overcome The Depression*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Miočević, D., Talaja, A., & Alfirević, N. (2021). Disentangling performance outcomes of a firm's innovativeness: A resource-advantage perspective. *Journal of East European Management Studies*, 26 (3), 392-414. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2021-3-392>
- Mršić Radas, A., & Petković, K. (2021). Inovacijska politika u Hrvatskoj između industrijske ekonomije i ekonomije znanja. *Ekonomika misao i praksa*, 30 (1), 3-39. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2021/1.1>
- Nasution, H. N., & Mavondo, F. T. (2008). Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value. *European Journal of marketing*, 42 (3/4), 477-501. <https://doi.org/10.1108/03090560810853020>
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2013). Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *Journal of Business research*, 66 (8), 1134-1142. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.009>
- Nham, T. P., Nguyen, T. M., Tran, N. H., & Nguyen, H. A. (2020). Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam's telecommunication companies. *Management & Marketing*, 15 (2), 275-301. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0017>
- OECD/Eurostat (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation (4th ed.). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24 (4), 309-323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Podrug, N., Filipović, D., & Kovač, M. (2017). Knowledge sharing and firm innovation capability in Croatian ICT companies. *International Journal of Manpower*, 38 (4), 632-644. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0077>

- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. U Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., & Martin, J. (eds.), *Organizational culture* (pp. 363-377). Sage Publications, Thousand Oaks.
- Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V., & Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5 (3), 542-554. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3\(10\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3(10))
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 18-35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Ritala, P., & Ellonen, H.K. (2010). Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20 (5), 367-383. <https://doi.org/10.1108/10595421011080751>
- Rončević, A., & Ostojić, P. (2023). Knowledge and innovation as a competitive advantage of republic of Croatia. *Ekonomski misao i praksa*, 32 (1), 273-292. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2023/1.14>
- Rothwell, R. (1994). The handbook of industrial innovation. Edward Elgar Publishing.
- Ruba, R. M., Chiloane-Tsoka, G. E., & Van der Westhuizen, T. (2023). Moderating Effect of Business Environmental Dynamism in the Innovativeness – Company Performance Relationship of Congolese Manufacturing Companies. *Economies*, 11 (7), 191. <https://doi.org/10.3390/economies11070191>
- Rungtusanatham, M., Miller, J. W., & Boyer, K. K. (2014). Theorizing, testing, and concluding for mediation in SCM research: Tutorial and procedural recommendations. *Journal of Operations Management*, 32 (3), 99-113. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.01.002>
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2011). *Ekonomija*. MATE d. o. o., Zagreb.
- Saunila, M., Ukko, J., & Rantanen, H. (2014). Does innovation capability really matter for the profitability of SMEs?. *Knowledge and Process Management*, 21 (2), 134-142. <https://doi.org/10.1002/kpm.1442>
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5 (4), 311-321. <https://doi.org/10.1108/13673270110411733>
- Sorakraikitikul, M., & Siengthai, S. (2014). Organisational learning culture and workplace spirituality: Is knowledge sharing behavior a missing link?. *The Learning Organisation*, 21 (3), 175-192. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2011-0046>
- Stojčić, N. (2021). Collaborative innovation in emerging innovation systems: Evidence from Central and Eastern Europe. *The Journal of Technology Transfer*, 46, 531-562. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09792-8>
- Stojčić, N. (2024). Innovation failure, training for innovative activities and public support for innovation: Multi-annual evidence from emerging European innovation systems. *Research policy*, 53 (8), 105059. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105059>
- Stojčić, N., Vujanović, N., & Radosević, S. (2025). Resource sharing in enterprise groups and innovation failure: emerging innovation systems perspective. *The Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10255-1>
- Šlogar, H. (2020). Impact of innovativeness on business performance in Croatian companies. *Ekonomski vjesnik/Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 33 (2). <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-innovativeness-on-business-performance/docview/2476174507/se-2>
- Švarc, J., & Dabić, M. (2021). Transformative innovation policy or how to escape peripheral policy paradox in European research peripheral countries. *Technology in society*, 67, 101705. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101705>

- Urabe, K. (1988). *Innovation and Management: International Comparison*. Walter De Gruyter, Berlin. <https://doi.org/10.1515/9783110864519>
- Waheed, H., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2013). Mediating role of knowledge sharing: Organizational performance for competitive advantage and innovation. *African Journal of Business Management*, 7 (7), 536. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.125>
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16 (1), 57-91. <https://doi.org/10.2307/258607>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9 (1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, H., Tian, L., & Yuan, L. (2019). A tale of two cultures: social networks and competitive advantage. *Asia Pacific Journal of Management*, 36 (2), 321-347. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9603-y>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20 (2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C., & Stone, D. N. (2013). Antecedents of business knowledge sharing: a meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17 (2). <https://doi.org/10.1108/13673271311315204>
- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, 40 (4), 45-48.
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27 (2), 658-683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>

Anita Talaja, PhD

Full professor
University of Split
Faculty of Economics, Business and Tourism
E-mail: anita.talaja@efst.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5007-365X>

Tomislav Vulić, MA

Global Offshore Engineering
E-mail: tvulic27@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-9734-6536>

**DOES INNOVATIVENESS MEDIATE THE
RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE SHARING
AND COMPETITIVE ADVANTAGE?*****Abstract***

The main objective of this paper is to examine the relationship between knowledge sharing and business innovation and to analyse their role in achieving a competitive advantage for a company. This empirical study was conducted on a sample comprising medium and large companies in the Republic of Croatia. The results of the PLS-SEM analysis confirmed that knowledge sharing positively influences a company's competitive advantage and fosters innovation. It has also been proven that a company's innovation mediates the effects of knowledge sharing on competitive advantage. From this we conclude that knowledge sharing positively influences competitive advantage directly, but also indirectly due to its impact on the company's innovation.

Keywords: knowledge sharing, innovation, competitive advantage, knowledge management

JEL classification: D83, L25, O31