

SAVJETODAVNI ODBOR KAO POTPORA RAZVOJU DOBRE UPRAVLJAČKE PRAKSE U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

*Advisory Board as a Support Mechanism for the Development of Good Governance
Practice in Small and Medium-Sized Enterprises*

Vrsta rada: stručni članak
Datum predaje: [22.05.2026.]

Ime i prezime autora: Gorki Bratim, mag. ing.
aedif., MBA
Institucija / organizacija: MAR d.o.o., Samobor
E-adresa autora: gorki.bratim@mar-samobor.hr



Sažetak

Mala i srednja poduzeća (MSP) čine okosnicu europskoga gospodarstva, a u Hrvatskoj predstavljaju 99,7 % svih registriranih trgovačkih društava i nositelji su gotovo dvije trećine zaposlenosti. Unatoč svojoj gospodarskoj važnosti, MSP-i ostaju u upravljačkom vakuumu: zakonodavni okvir za društva s ograničenom odgovornošću propisuje minimum upravljačkih zahtjeva, a formalni model nadzornog odbora primjeren je prvenstveno velikim dioničkim društvima. Ovaj rad razmatra savjetodavni odbor (engl. advisory board) kao funkcionalnu alternativu formalnim nadzornim tijelima u MSP-ima koja prolaze fazu intenzivnog rasta ili generacijske tranzicije. Na temelju pregleda svjetske i europske akademske literature te dobre prakse, rad prikazuje strukturu, ulogu i učinke savjetodavnih odbora te identificira ključne čimbenike njihove uspješne primjene. Glavni argument rada jest da savjetodavni odbor predstavlja prikladan, fleksibilan i ekonomski opravdan mehanizam izgradnje upravljačke discipline u MSP-ima, posebno u kontekstu hrvatskoga gospodarstva u kojem formalna upravljačka kultura tek nastaje. Rad nudi i konkretne implikacije za vlasnike, upravu i savjetnike u praksi.

Ključne riječi

savjetodavni odbor, korporativno upravljanje, mala i srednja poduzeća, obiteljska poduzeća, dobra upravljačka praksa, upravljačka tranzicija



JEL klasifikacija

G34, L26, M14

1. Uvod

Mala i srednja poduzeća (MSP) u Republici Hrvatskoj čine 99,7 % svih registriranih trgovačkih društava, zapošljavaju preko 65 % radne snage privatnog sektora i generiraju više od 60 % bruto dodane vrijednosti. Slična slika postoji i na razini Europske unije, u kojoj 26,1 milijun MSP-a čini okosnicu europskoga gospodarstva. Unatoč toj iznimnoj gospodarskoj važnosti, MSP-i se u upravljačkom smislu nalaze u zoni koja je istodobno najslabije regulirana i najslabije teorijski osvjetljena. Klasične teorije korporativnog upravljanja, kao i postojeći zakonski okvir, primarno su razvijene za velika dionička društva u kojima razdvojenost vlasništva i menadžmenta stvara klasični agencijski problem. U MSP-ima, posebno u onima organiziranim kao društva s ograničenom odgovornošću u kojima je vlasnik najčešće istodobno i operativni direktor, takav agencijski problem ne postoji ili je značajno modificiran.

Upravo zato postoji praktičan i teorijski jaz: vlasnici MSP-a koji prepoznaju potrebu za većom upravljačkom disciplinom, neovisnim mišljenjem i strateškim nadzorom često ne pronalaze odgovarajući mehanizam u zakonskom okviru. Formalni nadzorni odbor u d.o.o. nije obavezan, a kada se i uvede, najčešće je preformaliziran i preskup u odnosu na veličinu i fazu razvoja poduzeća. Praksa je u međunarodnom kontekstu razvila funkcionalnu alternativu, savjetodavni odbor (engl. advisory board), kao neformalno tijelo bez zakonski propisane uloge koje vlasniku i upravi nudi neovisne strateške uvide, vanjsko mišljenje, pristup mrežama i disciplinu strukturiranog odlučivanja. U razvijenim gospodarstvima, posebno u SAD-u, Australiji, Velikoj Britaniji i u nordijskim zemljama, savjetodavni odbori postali su uobičajen mehanizam u MSP-ima. U Hrvatskoj je ta praksa još rijetka i nesustavna.

Cilj ovog rada jest analizirati savjetodavni odbor kao mehanizam izgradnje dobre upravljačke prakse u MSP-ima i identificirati uvjete pod kojima taj mehanizam donosi mjerljivu vrijednost. Rad se temelji na pregledu svjetske i europske akademske literature, dokumenata međunarodnih institucija (OECD, EU) i primjera dobre prakse iz razvijenih gospodarstava. Posebna pozornost posvećena je primjenjivosti savjetodavnog odbora u hrvatskom institucionalnom okruženju, koje karakteriziraju koncentrirano vlasništvo, dominacija obiteljskih poduzeća i ograničena tradicija eksterno orijentiranog upravljanja.

2. Kontekst i važnost teme

Korporativno upravljanje kao disciplina razvijalo se prvenstveno u odgovoru na klasični agencijski problem koji nastaje u velikim dioničkim društvima s raspršenim vlasništvom (Jensen i Meckling, 1976). U takvom okviru osnovna funkcija upravljačke arhitekture jest osigurati da menadžeri, kao agenti, djeluju u skladu s interesima vlasnika, kao principala. Mehanizmi koji to osiguravaju – nadzorni odbor, neovisni članovi, revizija, sustavi kompenzacija i tržišna disciplina –



pretpostavljaju kontekst u kojem se vlasnička i upravljačka funkcija nalaze u različitim rukama. U MSP-ima, posebno u obiteljskim poduzećima u kojima je vlasnik istodobno i operativni direktor, taj klasični agencijski problem nestaje ili se značajno mijenja. Umjesto njega pojavljuju se drugi tipovi upravljačkih rizika koji nisu manje važni, ali zahtijevaju drukčije mehanizme.

Među najvažnijima su rizik strateške izoliranosti vlasnika-direktora, rizik koncentracije znanja i mreža u jednoj osobi (tzv. ključna osoba kao operativni rizik), rizik odsutnosti neovisnog mišljenja u ključnim strateškim odlukama te rizik nedefiniranog sukcesijskog plana koji prijete kontinuitetu poduzeća. Istraživanja pokazuju da obiteljska poduzeća koja nemaju formaliziran sukcesijski plan imaju značajno nižu stopu preživljavanja međugeneracijskog prijenosa: prema klasičnoj statistici, samo oko 30 % obiteljskih poduzeća uspješno prelazi iz prve u drugu generaciju, a manje od 15 % iz druge u treću. Iz ove perspektive, upravljački problemi u MSP-ima nisu manji od onih u velikim društvima, samo su drukčije strukturirani.

Druga važna dimenzija je institucionalni kontekst. Hrvatsko gospodarstvo karakterizira nekoliko strukturnih obilježja koja utječu na primjenjivost klasičnih upravljačkih modela. Tržište kapitala je plitko, broj kotiranih društava je malen i nastavlja se smanjivati, a tržište korporativne kontrole je gotovo nepostojeće. Banke kao eksterni mehanizam discipline imaju važnu ulogu, ali ona je primarno kreditna, a ne strateška. Institucionalni investitori su slabo razvijeni. U takvim uvjetima formalni mehanizmi upravljanja iz anglosaksonskog modela nemaju institucionalnu podlogu na koju bi se oslonili, dok formalni mehanizmi iz njemačkog modela, premda zakonski propisani za dionička društva, u praksi često imaju ceremonijalnu, a ne stvarnu nadzornu funkciju.

Treća dimenzija je razvojna faza poduzeća. MSP-i u fazi intenzivnog rasta, koja se često poklapa s prelaskom iz malog u srednje veliko poduzeće, izloženi su kombinaciji rastuće kompleksnosti i nepromijenjene upravljačke arhitekture. Vlasnik-direktor koji je uspješno vodio poduzeće od deset zaposlenika ne može na istim načelima voditi poduzeće od sto pedeset zaposlenika. U toj fazi javlja se objektivna potreba za eksternom upravljačkom potporom, ali formalni nadzorni odbor obično je preskup, prespor i preformaliziran u odnosu na operativnu dinamiku poduzeća. Savjetodavni odbor pojavljuje se upravo u toj zoni kao prikladan i ekonomski opravdan mehanizam.

3. Savjetodavni odbor: definicija, uloga i okvir djelovanja

Savjetodavni odbor (engl. advisory board) je neformalno tijelo koje vlasniku i/ili upravi poduzeća pruža savjetodavnu, ali ne i nadzornu funkciju. Ključna konceptualna razlika u odnosu na nadzorni odbor jest da savjetodavni odbor nema fiducijarne odgovornosti, nema zakonsku obvezu odlučivanja niti zakonsku odgovornost za odluke koje vlasnik ili uprava donesu. Njegova preporuka nije obvezujuća. Upravo zbog te neobvezujuće prirode, savjetodavni odbor je strukturno fleksibilan, jednostavniji za uspostavu i operativno manje opterećujući od formalnih upravljačkih tijela. Istodobno, ta fleksibilnost znači i da je njegova vrijednost u potpunosti ovisna o kvaliteti članova, ozbiljnosti vlasnika u radu s odborom i strukturi rada koja se uspostavi.



3.1. Uloga i funkcije savjetodavnog odbora

U svjetskoj praksi savjetodavni odbor obavlja četiri tipične funkcije. Prva je savjetodavna funkcija u užem smislu: pružanje neovisnog mišljenja u ključnim strateškim odlukama, kao što su ulazak na nova tržišta, akvizicije, kapitalna ulaganja, promjene poslovnog modela i restrukturiranja. Druga je funkcija pristupa resursima i mrežama: članovi odbora donose poduzeću pristup kontaktima, klijentima, financijerima i stručnjacima do kojih vlasnik samostalno teško dolazi. Ta funkcija najjasnije se uklapa u teoriju resursne ovisnosti (Pfeffer i Salancik, 1978; Hillman i Dalziel, 2003) i posebno je važna u fazi rasta poduzeća. Treća je funkcija discipline: redovita priprema sastanaka, prezentacija financijskih i operativnih pokazatelja, dokumentiranje rasprava i odluka, stvaraju u poduzeću strukturu i kulturu koja sama po sebi povećava upravljačku zrelost. Četvrta je funkcija legitimiteta: postojanje savjetodavnog odbora sastavljenog od ugledne i kompetentne osobe povećava kredibilitet poduzeća prema bankama, klijentima, javnim naručiteljima i potencijalnim investitorima.

3.2. Sastav i veličina

Empirijska istraživanja i praksa konvergiraju oko nekoliko principa sastava. Optimalna veličina savjetodavnog odbora kreće se između tri i sedam članova, pri čemu većina praktičara preporučuje pet do sedam članova za poduzeća srednje veličine. Manji odbori (tri člana) prikladni su za mala poduzeća u ranoj fazi, a manje su pogodni za poduzeća u fazi brzog rasta jer ograničavaju raznolikost perspektiva. Veći odbori (preko devet članova) pokazuju se neefikasima jer otežavaju strukturiranu raspravu i smanjuju individualnu odgovornost članova.

Kompozicija članova trebala bi obuhvaćati barem tri profila kompetencija. Prvi je sektorska kompetencija: osoba koja razumije specifičnosti grane u kojoj poduzeće posluje i može pružiti uvid u sektorske trendove i konkurentsku dinamiku. Drugi je funkcionalna kompetencija: stručnjak za područje koje je za poduzeće strateški važno, najčešće financije, pravo, ljudski resursi ili digitalna transformacija. Treći je upravljačka kompetencija: osoba s iskustvom u vođenju srednje velikih ili velikih poduzeća, koja vlasniku može biti suparnik u promišljanju i pruža iskustvenu perspektivu o izazovima rasta. U obiteljskim poduzećima preporučuje se da svi članovi savjetodavnog odbora budu izvanjski u odnosu na obitelj, jer se time osigurava neovisnost mišljenja koja je najvažnija dodana vrijednost ovog tijela.

3.3. Način rada i dinamika sastanaka

Tipična dinamika rada savjetodavnog odbora obuhvaća četiri do šest redovitih sastanaka godišnje, u trajanju od dva do četiri sata, s jasno strukturiranim dnevnim redom. Svaki sastanak obično obuhvaća pregled financijskih i operativnih pokazatelja, raspravu o strateškim temama koje je vlasnik ili uprava unaprijed pripremila te dio za otvorenu raspravu o pitanjima koja članovi sami otvore. Između sastanaka članovi su dostupni za ad hoc konzultacije, što je u praksi često jednako vrijedno koliko i sami sastanci. Ključno je da poduzeće članovima dostavlja kvalitetnu pripremu prije sastanka, uključujući financijske izvještaje, ključne pokazatelje i konkretna pitanja na koja se

očekuje odgovor. Bez te discipline pripreme, sastanci se brzo pretvaraju u neformalnu raspravu bez dodane vrijednosti.

3.4. Kompenzacija članova

Empirijska praksa pokazuje da kompenzacija članova savjetodavnog odbora varira ovisno o veličini poduzeća, sektoru i razvijenosti tržišta. U razvijenim gospodarstvima članovi savjetodavnih odbora MSP-a tipično ostvaruju godišnju kompenzaciju u rasponu od pet do dvadeset tisuća eura, ovisno o intenzitetu angažmana i profilu člana. U Hrvatskoj se za realnu fazu razvoja tržišta može očekivati raspon od dvije do deset tisuća eura godišnje po članu. Ukupan godišnji trošak savjetodavnog odbora od pet članova kreće se, dakle, od oko 15 do 50 tisuća eura, što je za poduzeće s godišnjim prihodima od deset milijuna eura redom velika ili relativno mala stavka, ali u svakom slučaju značajno manje od troška uspostave formalnog nadzornog odbora s istom kompetencijskom razinom.

3.5. Usporedba sa srodnim upravljačkim tijelima

Tablica 1. sažima ključne razlike između savjetodavnog odbora, nadzornog odbora u dvorazinskom modelu i jednorazinskog odbora direktora u monističkom modelu. Razumijevanje ovih razlika ključno je za odabir mehanizma koji odgovara fazi razvoja i pravnoj formi poduzeća.

Tablica 1. Usporedba savjetodavnog odbora, nadzornog odbora i odbora direktora

Obilježje	Savjetodavni odbor	Nadzorni odbor (dvorazinski)	Odbor direktora (monistički)
Pravna osnova	Neformalno tijelo, bez zakonske obveze	ZTD, statut, pravilnici	ZTD, statut, internal regulations
Fiducijarna odgovornost	Nema	Postoji, prema društvu i vlasnicima	Postoji, prema društvu i vlasnicima
Obvezujuće odluke	Ne	Da, u djelokrugu nadzora	Da, u djelokrugu upravljanja
Primarna funkcija	Savjet, mreže, disciplina, legitimitet	Nadzor, kontrola, kadrovska uloga	Strateško vođenje i kontrola
Tipičan broj članova	3 do 7	3 do 9	5 do 15
Prikladnost za MSP	Visoka, posebno u fazi rasta	Niska zbog troška i formalizma	Niska, primjenjivo samo u većim d.d.
Trošak na godišnjoj razini (srednje veliko poduzeće)	15 do 50 tisuća eura	50 do 150 tisuća eura	100 do 300 tisuća eura

Izvor: izrada autora prema Tipurić i Cindrić (2024), Egon Zehnder (2025), Cambridge Family Enterprise Group (2024)



4. Svjetska i europska iskustva sa savjetodavnim odborima

Praksa savjetodavnih odbora najrazvijenija je u anglosaksonskim gospodarstvima, ponajprije u SAD-u i Australiji, gdje postoji dugogodišnja tradicija eksterno orijentiranog upravljanja, razvijeno profesionalno tržište članova odbora i institucionalni okvir koji takvu praksu podržava. Australijski Advisory Board Centre, kao globalno prepoznata institucija u području savjetodavnih odbora, u svojim godišnjim istraživanjima procjenjuje da dobro strukturiran savjetodavni odbor može povećati pouzdanost donošenja odluka u vlasnika i uprave za oko trideset posto. Iako je ta procjena traži oprez u interpretaciji, ona ukazuje na percipiranu vrijednost koja se pripisuje ovom mehanizmu.

4.1. Iskustva u europskim zemljama

U europskim zemljama praksa je heterogena. U nordijskim zemljama (Švedska, Danska, Finska, Norveška) savjetodavni odbor je dobro etabliran mehanizam u MSP-ima, posebno u tehnološkim i izvozno orijentiranim poduzećima. Belgijsko istraživanje van den Heuvela i suradnika (2006) pokazalo je da u obiteljskim MSP-ima u Belgiji izvršni direktori savjetodavnu ulogu odbora doživljavaju kao važniju od kontrolne, te da uvođenje neobiteljskih članova u odbor donosi mjerljivu dodanu vrijednost. Ista linija istraživanja u njemačkom Mittelstandu, koji čini okosnicu njemačkog gospodarstva, pokazuje da obiteljska i srednje velika poduzeća sve više uvode dobrovoljne nadzorne ili savjetodavne mehanizme i prije nego što ih zakon obvezuje. Talijanska i španjolska istraživanja MSP-a pokazuju donekle ambivalentne rezultate. Studija Arose, Iturralde i Masede (2013) na uzorku od 307 španjolskih MSP-a utvrdila je negativan utjecaj udjela vanjskih članova odbora i veličine odbora na financijsku uspješnost poduzeća. Taj rezultat upućuje na važno upozorenje: vanjski članovi sami po sebi ne garantiraju bolju upravljačku praksu; ključna je kvaliteta članova, jasnoća uloge i razina angažmana, a ne sama formalna prisutnost.

4.2. Institucionalna podrška i smjernice

OECD u svojim revidiranim Načelima korporativnog upravljanja iz 2023. godine ne propisuje obvezu formiranja savjetodavnih odbora u MSP-ima, ali izrijeком prepoznaje važnost prilagodbe upravljačke arhitekture veličini i fazi razvoja poduzeća. Europska komisija u svojoj SME Strategy, ažuriranoj kroz SME Relief Package i kontinuirani SME Performance Review, naglašava potrebu jačanja upravljačkih kapaciteta MSP-a kao jedan od stupova konkurentnosti europskoga gospodarstva. Ta načela nemaju izravnu pravnu obvezujuću snagu, ali se odražavaju u smjernicama nacionalnih institucija i u kriterijima koje banke i investitori sve češće primjenjuju u procjeni kreditne i investicijske spremnosti MSP-a.

Praksa savjetnika i konzultantskih kuća također konvergira oko zajedničkih načela. Egon Zehnder u svojim smjernicama za obiteljska poduzeća izrijeком navodi savjetodavne odbore kao manje formalnu alternativu fiducijarnom korporativnom odboru, primjerenu poduzećima koja još nisu spremna za potpunu formalizaciju, ali prepoznaju potrebu za neovisnim stručnim mišljenjem. Cambridge Family Enterprise Group, kao globalna referenca u području obiteljskih poduzeća, naglašava da rana uspostava savjetodavnog tijela u prvoj generaciji obiteljskog poduzeća značajno

olakšava kasniju tranziciju u formalniji upravljački model i međugeneracijski prijenos. Deloitte u svojim publikacijama o privatnim društvima naglašava da poduzeća s funkcionalnim savjetodavnim odborom imaju veći kredibilitet prema potencijalnim investitorima i bankama, što predstavlja konkretnu konkurentsku prednost.

4.3. Pouke za hrvatski kontekst

Iz pregleda međunarodne prakse i empirijskih istraživanja proizlazi nekoliko pouka za primjenu u hrvatskom kontekstu. Prva je da formalna prisutnost vanjskih članova sama po sebi nije dovoljna; ključna je njihova kompetencija, neovisnost i razina angažmana. Druga je da je rana uspostava savjetodavnog odbora, u fazi kada poduzeće tek prelazi iz malog u srednje veliko, učinkovitija od kasnije reaktivne uspostave u kriznoj fazi. Treća je da savjetodavni odbor mora imati jasno definiran mandat, dnevni red i način izvještavanja, jer bez te discipline brzo gubi vrijednost. Četvrta je da savjetodavni odbor nije zamjena za formalna upravljačka tijela u dioničkim društvima, već prikladan mehanizam u onom dijelu gospodarstva koji formalni okvir ne pokriva, a to su upravo MSP-i organizirani kao društva s ograničenom odgovornošću.

5. Implikacije za upravu, vlasnike i savjetnike u praksi

Analiza svjetskih i europskih iskustava daje konkretne smjernice za vlasnike, upravu i savjetnike u praksi. Ove preporuke odnose se na operativnu primjenu savjetodavnog odbora kao mehanizma izgradnje dobre upravljačke prakse u hrvatskim MSP-ima.

- Razmotriti uvođenje savjetodavnog odbora u trenutku prijelaza iz malog u srednje veliko poduzeće, što obično odgovara prelasku praga od oko 50 zaposlenika ili 10 milijuna eura godišnjih prihoda; reaktivno uvođenje u krizi gotovo uvijek daje slabije rezultate od pravovremene preventivne uspostave.
- Uspostaviti savjetodavni odbor s tri do sedam članova s jasno različitim profilima kompetencija: sektorska kompetencija, funkcionalna kompetencija (financije ili pravo) i upravljačka kompetencija osobe s iskustvom vođenja većih poduzeća; izbjegavati imenovanje članova na temelju osobnih veza bez stvarne dodane vrijednosti.
- Formalizirati mandat odbora kratkim dokumentom koji jasno definira djelokrug rada, dinamiku sastanaka, način pripreme materijala, kompenzaciju članova, povjerljivost informacija i upravljanje sukobima interesa; neformalna priroda odbora ne znači odsutnost strukture.
- Osigurati da uprava prije svakog sastanka pripremi kvalitetne materijale s financijskim i operativnim pokazateljima i konkretnim pitanjima na koja se traži savjet; bez ozbiljne pripreme sastanci se pretvaraju u neobvezne razgovore bez učinka.
- Razmotriti savjetodavni odbor kao prirodan korak prema formaliziranom nadzornom odboru u kasnijim fazama razvoja, posebno ako poduzeće planira ulazak strateškog investitora, ulazak na tržište kapitala ili međugeneracijski prijenos vlasništva.

- Bankama, javnim naručiteljima i potencijalnim investitorima eksplicitno komunicirati postojanje i sastav savjetodavnog odbora kao element kredibiliteta i upravljačke zrelosti poduzeća; u praksi je to konkretna konkurentna prednost u natjecanju za kapital i ugovore.

6. Zaključak

Savjetodavni odbor predstavlja prikladan, fleksibilan i ekonomski opravdan mehanizam izgradnje dobre upravljačke prakse u malim i srednjim poduzećima. Njegova vrijednost najveća je u fazama intenzivnog rasta, generacijske tranzicije i pripreme za kapitalne ili strukturne promjene, kada je vlasniku-direktoru neovisno strateško mišljenje najpotrebnije, a formalni nadzorni odbor još uvijek nije razmjernan fazi razvoja poduzeća. Svjetska i europska iskustva pokazuju da dobro strukturirani savjetodavni odbori donose mjerljivu vrijednost kroz četiri kanala: neovisno strateško mišljenje, pristup vanjskim resursima i mrežama, upravljačku disciplinu koja proizlazi iz strukturiranog rada i legitimitet poduzeća prema eksternim dionicima.

Istodobno, empirijska istraživanja pokazuju da formalna prisutnost vanjskih članova sama po sebi nije dovoljna. Ključ uspjeha je kvaliteta i neovisnost članova, ozbiljnost vlasnika u radu s odborom i strukturiranost pripreme i izvještavanja. U hrvatskom kontekstu, u kojem MSP-i čine okosnicu gospodarstva, ali se zakonodavni okvir za d.o.o. odlikuje minimalnim upravljačkim zahtjevima, savjetodavni odbor predstavlja praktičan i operativno primjeren odgovor na upravljački vakuum u kojem se ova poduzeća nalaze. Njegova primjena ne zahtijeva zakonske izmjene, ne stvara dodatne troškove razmjerne formalnom nadzornom odboru i ne ograničava operativnu fleksibilnost vlasnika; međutim zahtijeva svjesnu odluku vlasnika da prihvati eksterno mišljenje kao trajan element upravljačke arhitekture, a ne kao povremenu konzultaciju.

Razvojni put hrvatskih MSP-a u sljedećem desetljeću u značajnoj će mjeri biti određen sposobnošću prijenosa vlasništva i upravljanja na sljedeću generaciju, ulaskom u europske i regionalne lance vrijednosti te prilagodbom rastućim regulatornim zahtjevima. U svim tim procesima savjetodavni odbor može biti mehanizam koji vlasnicima omogućuje pravovremenu i strukturiranu pripremu, a poduzećima trajni izvor neovisnog mišljenja koji je u hrvatskoj praksi do sada bio rijedak. Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na sustavno mjerenje učinaka savjetodavnih odbora u hrvatskim MSP-ima i na izradu praktičnih smjernica koje bi olakšale njihovu primjenu u poduzećima različitih veličina, sektora i razvojnih faza.

Literatura

- Advisory Board Centre. (2024). Best practice principles for advisory boards. <https://www.advisoryboardcentre.com/>
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2013). The board structure and firm performance in SMEs: Evidence from Spain. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(3), 127–135.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134–152.
- Cambridge Family Enterprise Group. (2024). Family business board composition: Do you have the right people around your board table? <https://cfeg.com/>
- CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. (2023). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj. CEPOR.



- Deloitte. (2023). Advisory boards: A vital tool for private companies. Deloitte Private Insights. <https://www2.deloitte.com/>
- Egon Zehnder. (2025). Family business governance: A guide for lasting success. <https://www.egonzehnder.com/>
- European Commission. (2025). Annual report on European SMEs 2024/2025: SME Performance Review. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2025). SME Strategy and SME-friendly business conditions. <https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes>
- Family Business Association. (2025). Why advisory boards matter for family business. <https://familybusinessassociation.org/>
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- OECD. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.
- Tipurić, D., & Cindrić, A. (2024). Korporativno upravljanje. Sinergija.
- van den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467–485.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.
- Zakon o trgovačkim društvima. (NN 111/93, s izmjenama i dopunama). Narodne novine. <https://narodne-novine.nn.hr/>