

RIZICI UPRAVLJANJA ZAJEDNIČKOG POTHVATA: STUDIJA SLUČAJA

Mario Pavić⁶

UDC / UDK: 339.944

JEL classification / JEL klasifikacija: L24, M10

DOI: <https://doi.org/10.22598/pi-be/2024.18.1.57>

Preliminary communication / Prethodno priopćenje

Received / Primljeno: April 21, 2024 / 21. travnja 2024.

Accepted for publishing / Prihvaćeno za tisak: June 10, 2024 / 10. lipnja 2024.

Sažetak

Sa zajedničkim pothvatom povezuju se brojni rizici među kojima su najizraženiji rizici upravljanja. Pojedini rizici upravljanja svojstveni su svim zajedničkim pothvatima, dok su neki specifični za određeni kontekst ili su izraženi i u slučaju hijerarhijskog obavljanja. U istraživanju se identificiraju najizraženiji rizici upravljanja zajedničkog pothvata općenito, dok studija slučaja pokazuje određene značajke s obzirom na kontekstualne čimbenike. Kao najizraženiji rizici upravljanja u kontekstu domaćeg, bilateralnog, paritetnog, vertikalnog te zajedničkog pothvata s ulogom identificiraju se sljedeći: nepotpunost i neslaganje s pojedinim odredbama ugovora, neslaganje zbog alokacije poslova, pretjerano upletanje matičnog poduzeća te nedostatak upravljačkih kompetencija partnera.

Ključne riječi: *zajednički pothvat; rizici zajedničkog pothvata; rizici upravljanja.*

1. UVOD

Brojna poduzeća uspostavljaju razne partnerske odnose i saveze s drugim poduzećima kako bi ostvarila svoje ciljeve, a jedan od oblika za koji se odlučuju jest zajednički pothvat. Zajednički pothvat je „udruživanje dviju ili više stranaka radi

⁶ Dr. sc. Mario Pavić, E-mail: m.pavic@net.hr

postizanja poslovnog cilja, uz određeni stupanj zajedničke kontrole sudionika, u kojem svaka strana daje određeni doprinos te sudjeluje u dobiti” (McLaughlin, 1989: 250).

U literaturi se navode brojni motivi zbog kojih se poduzeća odlučuju za formiranje zajedničkog pothvata (Harrigan, 1985; Glaister i Wang, 1993; Miller et al., 1996; Cleeve, 1997; Wong, 1998; Wolf, 2000; Kwok, Then i Skitmore, 2000; Chen i Glaister, 2005; Glaister, Husan i Buckley, 2005; Idris i Tey, 2011), među kojima je kao najizraženije moguće identificirati pristup tržištima, pristup resursima, diversifikaciju, smanjenje/podjelu rizika te smanjenje/podjelu troškova.

Osim tih mogućnosti, odnosno pozitivnih efekata zbog kojih se poduzeća odlučuju za formiranje zajedničkog pothvata, sudjelovanje u pothvatu povezuje se i s brojnim rizicima. Međutim, „dok su koristi povezane sa zajedničkim pothvatima najčešće naglašene, uključene strane prije aranžmana rizike često ne uzimaju potpuno u obzir ili ih ne razumiju” (Johnson, 2001: 35). Kako bi se rizici mogli otkloniti ili minimizirati, prije svega se nameće pitanje njihova identificiranja i sagledavanja.

S obzirom na područje, odnosno prirodu njihova nastanka, rizici zajedničkih pothvata klasificiraju se u sljedeće kategorije: financijski, pravni, tržišni, tehnički, politički i rizici upravljanja (Shen, Wu i Ng, 2001). Rizici upravljanja među najizraženijim su rizicima zajedničkog pothvata (Bing et al., 1999; Kwok, Then i Skitmore, 2000; Zhang i Zou, 2007; Shen, Wu i Ng, 2001; Adnan, 2008; Abdelghany i Ezeldin, 2010; Zhao, Hwang i Yu, 2013; Hwang, Zhao i Yu, 2016; Nguyen et al., 2023; Ikuabe et al., 2023).

Svako poduzeće, s obzirom na specifičnu situaciju u kojoj se nalazi i ciljeve koje namjerava ostvariti, te procjenu s time povezanih rizika, donosi odluku o formiranju zajedničkog pothvata. Rizici, odnosno negativni efekti, mogu se značajno odraziti na poslovanje, kako zajedničkog pothvata, tako i matičnih poduzeća. U radu se istražuju najizraženiji rizici upravljanja zajedničkog pothvata općenito, dok studija slučaja pokazuje određene značajke rizika u kontekstu domaćeg, bilateralnog, paritetnog, vertikalnog te zajedničkog pothvata s ulogom. Cilj istraživanja je identificirati rizike upravljanja specifične za zajednički pothvat općenito, te rizike s obzirom na domaći, bilateralni, paritetni, vertikalni i ulagački kontekst.

Rad se sastoji od pet dijelova, uključujući uvod i zaključak. Nakon uvoda, u drugom je dijelu pregled literature. Treći dio rada analiza je rizika upravljanja zajedničkog pothvata. U četvrtom je dijelu studija slučaja. U posljednjem dijelu rada, zaključku, sažeto se prikazuju najvažniji rezultati istraživanja te se navode ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.

2. PREGLED LITERATURE

Istraživanja pokazuju brojne rizike koji su, s obzirom na kontekstualne čimbenike zajedničkog pothvata, različito izraženi (Bing et al., 1999; Bing i Tiong, 1999; Kwok, Then i Skitmore, 2000; Shen, Wu i Ng, 2001; McIntosh i McCabe, 2003; Zhang i Zou, 2007; Adnan, 2008; Abdelghany i Ezeldin, 2010; Zhao, Hwang i Yu, 2013; Hwang, Zhao i Yu, 2016; Do et al., 2017; Do, Nguyen i Likhitrungsilp, 2023; Nguyen et al., 2023; Ikuabe et al., 2023).⁷ Međutim, „općenito se smatra da je poslovanje u inozemstvu više izloženo rizicima od domaćih pothvata” (Bing et al., 1999: 277, 278).

Pojedini rizici upravljanja izraženi su i u slučaju hijerarhijskog obavljanja, dok su pojedini svojstveni zajedničkom pothvatu. U istraživanjima se identificiraju brojni rizici, odnosno negativni efekti upravljanja (Bing et al., 1999; Kwok, Then i Skitmore, 2000; Shen, Wu i Ng, 2001; McIntosh i McCabe, 2003; Zhang i Zou, 2007; Adnan, 2008; Abdelghany i Ezeldin, 2010; Zhao, Hwang i Yu, 2013; Hwang, Zhao i Yu, 2016; Do et al., 2017; Do, Nguyen i Likhitrungsilp, 2023; Nguyen et al., 2023; Ikuabe et al., 2023), za koje se može reći da su svojstveni zajedničkom pothvatu, a to su: kašnjenje projekta, izbor neodgovarajućeg projektnog partnera, nepotpunost i neslaganje s pojedinim odredbama ugovora, neslaganje u obračunu dobiti i gubitka, nepovjerenje i sukobi između partnera, neslaganje zbog alokacije osoblja, kao i alokacije poslova u zajedničkom pothvatu, promjena politike matičnih poduzeća prema zajedničkom pothvatu, pretjerano upletanje matičnih poduzeća, nedostatak upravljačkih kompetencija partnera, nedostatak upravljačkih kompetencija projektnog tima te kulturološke razlike.

Također, osim navedenih, pojedini rizici upravljanja koji nastaju u zajedničkom pothvatu specifični su za određeni kontekst ili su izraženi i u slučaju hijerarhijskog obavljanja. U istraživanjima zajedničkog pothvata utvrđeni su brojni rizici (Bing et al., 1999; Shen, Wu i Ng, 2001; McIntosh i McCabe, 2003; Zhang i Zou, 2007; Abdelghany i Ezeldin, 2010; Zhao, Hwang i Yu, 2013; Hwang, Zhao i Yu, 2016; Do et al., 2017; Do, Nguyen i Likhitrungsilp, 2023; Nguyen et al., 2023; Ikuabe et al., 2023): neodgovarajući projekt studije izvedivosti, neodgovarajući izbor lokacije, kao i vrste projekta, neodgovarajuća projektna organizacijska struktura, loše planiranje i budžetiranje, loši odnosi s mjerodavnim državnim službama te loši odnosi između zajedničkog pothvata i treće strane.

⁷ Iako su navedena istraživanja rizika u kontekstu međunarodnih zajedničkih pothvata u građevinskoj industriji te su određeni rizici specifični, ipak se većina njih može povezati sa zajedničkim pothvatima općenito.

3. ANALIZA RIZIKA UPRAVLJANJA ZAJEDNIČKOG POTHVATA

Rizici upravljanja, koji su općenito svojstveni zajedničkom pothvatu, povezani su s internim politikama i upravljanjem ljudskim resursima matičnih poduzeća. Pojedini rizici upravljanja zajedničkog pothvata preklapaju se, ili uključuju i druge rizike, odnosno nastaju kao njihova posljedica.

Kašnjenje projekta može se dogoditi zbog brojnih razloga, od kojih pojedini nastaju upravo kao posljedica suradnje kroz zajednički pothvat. Može nastati kao posljedica gotovo bilo kojeg negativnog efekta upravljanja zajedničkog pothvata. Tako projekt može kasniti zbog izbora neodgovarajućeg partnera, nepotpunosti i neslaganja s pojedinim odredbama ugovora, loših odnosa između sudionika, neslaganja zbog alokacije osoblja, kao i alokacije poslova u zajedničkom pothvatu, pretjeranog upletanja matičnih poduzeća, nedostatka upravljačkih kompetencija partnera, nedostatka upravljačkih kompetencija projektnog tima, kulturoloških razlika, kao i drugih specifičnih razloga.

Izbor neodgovarajućeg partnera kritični je rizik zajedničkog pothvata. Ako se zajednički pothvat formira s neodgovarajućim partnerom, nastat će brojni negativni efekti, a u konačnici može doći do znatnih gubitaka. Shen, Wu i Ng (2001: 78) navode primjer u kojem je partner u zajedničkom pothvatu inzistirao na tome da se za izvođenje radova angažira s njim povezano poduzeće. Zbog nekompetentnosti, tijekom izvođenja radova, napravljena je šteta na susjednoj tvorničkoj zgradi, koju je nadoknadio zajednički pothvat. Negativni su efekti takvog angažmana i poteškoće u kontroli izvedbe, a osobito radovi koji su ugovarani po višim cijenama od tržišnih. To je rezultiralo kašnjenjem projekta te znatnim dodatnim troškovima.

Nepotpunost i neslaganje s pojedinim odredbama ugovora. Iako se ugovorom ne mogu predvidjeti sve potencijalne situacije koje nastaju tijekom poslovnog odnosa (Bernheim i Whinston, 1998), formiranje što potpunijeg ugovora olakšava dugoročnu interorganizacijsku suradnju. „Nepotpun ugovor o zajedničkom pothvatu generira podlogu koja u kasnijim fazama projekta omogućuje razvoj oportunističkog ponašanja, sporova i sukoba” (Xuan, Omran i Pakir, 2011: 325, 326). Za posljedicu može imati i prekid zajedničkog pothvata (Dymsza, 1988). S obzirom na nepotpunost, ugovorne strane mogu imati različit pristup zajedničkom pothvatu, različite zahtjeve i očekivanja, dok nepreciznost može rezultirati različitim tumačenjem odredbi ugovora o zajedničkom pothvatu.

Ugovori u kojima sve strane ne ostvaruju zadovoljavajuće koristi, također će uzrokovati oportunističko ponašanje i sukobe između ugovornih strana. Madhok (1995: 121) navodi da „osim ako obje strane nemaju koristi od odnosa, on je inherentno nestabilan”. Promjene koje nastaju tijekom poslovanja, a pogoduju interesima jedne strane ili štete interesu druge strane, također mogu dovesti do nezadovoljstva i sukoba.

Neslaganje u obračunu dobiti i gubitka. Uzroci toga neslaganja mogu biti nepotpunost i nepreciznost ugovora, kao i brojni drugi. Neslaganje može nastati zbog visine isplate, odnosno zadržavanja dobiti. Kao što navode Bing et al. (1999: 280), „unatoč tomu što je distribucija dobiti ili gubitka definirana u ugovoru, određivanje koliko će dobiti biti repatrirano može izazvati sukob između partnera”. Uzroci neslaganja mogu biti i gubitak zajedničkog pothvata te financijski problemi partnera (Kwok, Then i Skitmore, 2000).

Nepovjerenje i sukobi između partnera. Odnos sudionika zajedničkog pothvata odražava uloge svih strana definirane ugovorom te pristup ostvarenju zajedničkog cilja. Međutim, njegova provedba ovisi o interakcijama ljudi u projektu. U nedostatku povjerenja, sukobi koji nužno nastaju u dugoročnim odnosima bit će disfunkcionalni, tj. štetni i destruktivni. Rezultati istraživanja sugeriraju da povjerenje pozitivno utječe na funkcionalni sukob, tj. sukob u kojemu se sporovi rješavaju prijateljski (Morgan i Hunt, 1994). Nepovjerenje, loši odnosi i sukobi između zaposlenika matičnih poduzeća negativno se odražavaju na ostvarenje ciljeva zajedničkog pothvata.

Neslaganje zbog alokacije osoblja. Odredbe o upravljanju i nadzoru karakteristične su odredbe ugovora o zajedničkom pothvatu (Langefeld-Wirth, 1990; Vukmir, 1994; Barbić, 2002; Salacuse, 2013; Brnabić i Ivkošić, 2014). Spor može nastati zbog pozicija u zajedničkom pothvatu, kada matična poduzeća pozicioniranjem svojeg osoblja nastoje osigurati realizaciju pojedinačnih ciljeva. Također, s obzirom na promjene unutrašnje i vanjske okoline koje se događaju tijekom vremena, kontrola upravljačkog dizajna ne može ostati stabilna (Yan i Zeng, 1999; Zhang i Li, 2001), što može izazvati sukobe zbog pozicija.

Neslaganje zbog alokacije poslova. Tijekom zajedničkog pothvata, pojavljuju se poslovi koji nisu obuhvaćeni ugovorom, te mogu uzrokovati sukobe zbog njihova obavljanja. Razlog mogu biti promjene koje nastaju tijekom zajedničkog pothvata. Kao što navode Bing et al. (1999: 280), „sporovi zbog raspodjele poslova često nastaju kada se mijenja dizajn, a te su promjene nepovoljne za jednog od partnera”.

Promjena politike matičnih poduzeća prema zajedničkom pothvatu. Politika matičnih poduzeća odražava se na zajednički pothvat. „Matična poduzeća imaju važnu ulogu u procesu zajedničkog pothvata, jer mogu utjecati na njegove performanse” (Adnan, 2008: 103). Podrška zajedničkom pothvatu pozitivno se odražava na performanse pothvata. S druge strane, ako matično poduzeće promijeni politiku i smanji interes, zajednički pothvat teško će ostvariti ciljeve. Bing et al. (1999: 280) navode da „matična poduzeća mogu utjecati na performanse zajedničkog pothvata ograničavanjem njegove autonomije, dodjeljivanjem nekvalificiranog osoblja i odgađanjem potrebnih sredstava”.

Pretjerano upletanje matičnih poduzeća. Kako bi ostvarila ciljeve i smanjila rizike, matična poduzeća žele biti aktivno angažirana u upravljanju i kontroli zajedničkog pothvata (Vukmir, 1994). Međutim, važna je i određena samostalnost u upravljanju, osobito u operativnim pitanjima. Pretjerano upletanje matičnih poduzeća u tom segmentu može uzrokovati zastoje, što se negativno odražava na ostvarenje ciljeva. Negativni efekti osobito će biti izraženi ako matična poduzeća time ponajprije namjeravaju realizirati pojedinačne interese, zanemarujući ostvarenje zajedničkog cilja.

Nedostatak upravljačkih kompetencija partnera. Rizik je prije svega povezan s izborom neodgovarajućeg partnera. Upravljačke kompetencije bitan su čimbenik odabira budućeg partnera (Bing i Tiong, 1999; Zhao, Hwang i Yu, 2013). Rizik može biti povezan i s vrstom zajedničkog pothvata, kao i motivom ulaska poduzeća u zajednički pothvat, primjerice diversifikacijom. S obzirom na to da matično poduzeće ulazi u nova poslovna područja, može se očekivati da upravljačke kompetencije neće biti zadovoljavajuće.

Nedostatak upravljačkih kompetencija projektnog tima. Partner u projektni tim delegira osobe bez potrebnih kompetencija zbog nedostatka stručnog osoblja, radi smanjenja troškova ili iz drugih razloga. Bing i Tiong (1999: 381) navode primjer kada je jedno matično poduzeće za provedbu glavnih aktivnosti delegiralo inženjere i tehničke radnike koji su nedavno diplomirali, što je pogodovalo smanjenju troškova i poduci osoblja tog poduzeća, ali ne i programu projekta. S druge strane, matično je poduzeće delegiralo stručno i iskusno osoblje, te je zbog toga imalo veće troškove.

Kulturološke razlike u poslovnim odnosima koji uključuju ponavljajuće transakcije, a osobito u hibridnim organizacijskim oblicima kao što je zajednički pothvat, izazivaju probleme u odnosima. Greaver (1999: 177) objašnjava da „različite kulture različito sagledavaju probleme, pristupaju im i rješavaju ih na vrlo različite načine”. Slično tome i Yan i Zeng (1999: 400) navode da „kulturološke razlike često utječu na način na koji partneri u zajedničkom pothvatu donose strateške odluke i rješavaju probleme”.

S obzirom na to da se kulturološke razlike odnose na nacionalnu razinu, kao i na organizacijsku razinu (Brown, Rugman i Verbeke, 1989; Pothukuchi et al. 2002), rizik može biti izražen i u međunarodnom zajedničkom pothvatu, gdje uključuje obje razine, i u domaćem zajedničkom pothvatu, gdje se odnosi na organizacijsku razinu. Kulturološke razlike između sudionika dovode do sukoba (Gale i Luo, 2004), negativno utječu na performanse (Woodcock i Geringer, 1991; Pothukuchi et al. 2002), rezultiraju kraćim trajanjem (Barkema, Bell i Pennings, 1996; Barkema et al. 1997) te neuspjehom zajedničkog pothvata (Brown, Rugman i Verbeke, 1989).

4. STUDIJA SLUČAJA

Studija slučaja obuhvaća zajednički pothvat koji su formirala dva domaća poduzeća. Zajednički pothvat formiran je za eksploataciju sirovina i proizvodnju građevinskog materijala. Glavna djelatnost jednoga člana zajedničkog pothvata je proizvodnja i prodaja građevinskog materijala, a drugog inženjerstvo i s njim povezano tehničko savjetovanje. Za ostvarenje zajedničkog pothvata osnovano je poduzeće u obliku društva s ograničenom odgovornošću. Članovi zajedničkog pothvata imaju jednake udjele. Ulog poduzeća za proizvodnju sastoji se u proizvodnoj opremi, novcu i *know-howu*. Ulog poduzeća za inženjerstvo sastoji se u zemljištu i koncesiji za eksploataciju sirovina. Oba poduzeća imaju ranija iskustva sudjelovanja u zajedničkom pothvatu.

U sklopu studije slučaja koristi se metoda intervjuiranja. Za potrebe istraživanja sastavljen je upitnik koji sadržava osnovna pitanja, kao i pitanja koja se sadržajno odnose na glavne elemente istraživanja. Pitanja obuhvaćaju osnovne podatke o matičnim poduzećima i zajedničkom pothvatu, broj članova, visinu i sadržaj udjela, prethodna iskustva u zajedničkim pothvatima te rizike upravljanja. Izjave su evaluirane na Likertovoj mjernoj ljestvici od 7 stupnjeva.

Upitnik je sastavljen na temelju teorijskih spoznaja i iskustava drugih istraživača. Intervju je obavljen u svakom matičnom poduzeću te u zajedničkom pothvatu. S obzirom na negativne stavove vezane za korištenje podataka, provedeno je istraživanje anonimno i u radu se ne navode ni imena ispitanika ni nazivi poduzeća.

Tijekom zajedničkog pothvata pokazalo se više rizika upravljanja. Nepotpunost i neslaganje s pojedinim odredbama ugovora kao negativne efekte navode i menadžeri matičnih poduzeća i zajedničkog pothvata. Menadžer poduzeća za inženjerstvo navodi manjak iskustva u sklapanju ugovora o zajedničkom pothvatu. Ističe kako je za njegovo poduzeće došlo do dodatnih, ugovorom nepredviđenih troškova, osobito tijekom pripremnih radova. Također navodi primjer da je tijekom pothvata došlo do promjene cijene na tržištu, ali drugi partner, koji je ujedno i kupac, nije pristajao na promjenu cijene, pozivajući se na odredbe ugovora, te je došlo do sukoba. U ovom slučaju sukob je riješen ponovnim pregovorima, gdje su odredbe o cijenama izmijenjene. S druge strane, menadžer drugog matičnog poduzeća navodi da, s obzirom na cijenu, nije došlo do značajnih promjena okolnosti, ali su ipak, u interesu ostvarenja zajedničkog cilja, pristali pregovarati o izmjeni cijene.

Neslaganje u alokaciji poslova kao negativan efekt koji se pojavio u većoj mjeri ističu i menadžeri matičnih poduzeća i zajedničkog pothvata. Menadžeri matičnih poduzeća navode kako su obavljali određene poslove za koje smatraju da ih je trebao većim dijelom obavljati zajednički pothvat. S druge strane, menadžer zajedničkog

pothvata ističe primjer u kojemu je birokratske poslove, koje je trebalo obaviti jedno matično poduzeće, obavljao zajednički pothvat.

Menadžer jednog matičnog poduzeća kao negativan efekt u većoj mjeri ističe pretjerano upletanje matičnog poduzeća. Menadžer zajedničkog pothvata pretjerano upletanje matičnog poduzeća navodi kao kritičan rizik zajedničkog pothvata. Kao primjer navodi da je zbog upletanja jednog matičnog poduzeća došlo do zastoja u izvođenju radova, što je rezultiralo povećanjem troškova. Menadžer drugog matičnog poduzeća zastoj i povećanje troškova, pripisuje lošoj komunikaciji između zajedničkog pothvata i izvođača te stanju na tržištu.

Nedostatak upravljačkih kompetencija partnera također se ističe kao negativan efekt zajedničkog pothvata o kojemu nema suglasnosti. Menadžer jednog matičnog poduzeća i menadžer zajedničkog pothvata ističu u većoj mjeri pojavu toga negativnog efekta. S time povezuju i povećanje troškova, a dijelom i prihode manje od očekivanih. S druge strane, menadžer drugog partnera pojavu tih efekata pripisuje stanju na tržištu.

5. ZAKLJUČAK

Sa zajedničkim pothvatom povezuju se brojni rizici, među kojima su najizraženiji rizici upravljanja. Pojedini su rizici specifični s obzirom na kontekstualne čimbenike ili su zajednički bez obzira na to obavlja li se poslovni pothvat hijerarhijski ili kao zajednički pothvat.

Kašnjenje projekta, izbor neodgovarajućega partnera, nepotpunost i neslaganje s pojedinim odredbama ugovora, neslaganje u obračunu dobiti i gubitka, nepovjerenje i sukobi između zaposlenika matičnih poduzeća, neslaganje zbog alokacije osoblja, kao i raspodjele poslova, promjena politike matičnih poduzeća prema zajedničkom pothvatu, pretjerano upletanje matičnih poduzeća, nedostatak upravljačkih kompetencija partnera, kao i nedostatak upravljačkih kompetencija projektnog tima te kulturološke razlike, rizici su upravljanja svojstveni zajedničkom pothvatu.

Studija slučaja upućuje na određene značajke rizika upravljanja zajedničkog pothvata u kontekstu domaćeg, bilateralnog, paritetnog, vertikalnog te zajedničkog pothvata s ulogom. Nepotpunost i neslaganje s pojedinim odredbama ugovora, neslaganje zbog alokacije poslova, pretjerano upletanje matičnog poduzeća te nedostatak upravljačkih kompetencija partnera negativni su efekti nastali tijekom zajedničkog pothvata.

Iako studija slučaja daje uvid u rizike zajedničkog pothvata, s obzirom na kontekstualne čimbenike, kao i na to da se radi o jednom slučaju, nameće ograničenja.

Stoga se, s obzirom na navedene, kao i druge kontekstualne čimbenike, preporučuju daljnja kvantitativna istraživanja.

LITERATURA:

1. Abdelghany, Y., Ezeldin, A. S. (2010). Classification of Risks for International Construction Joint Ventures (ICJV) Projects, *Proceedings of the 2010 Construction Research Congress: Innovation for Reshaping Construction Practice*, Banff, Alberta, Canada, pp. 1254-1263.
2. Adnan, H. (2008). An Assessment of Risk Management in Joint Venture Projects (JV) in Malaysia, *Asian Social Science*, Vol. 4, No. 6, pp. 99-106.
3. Barbić, J. (2002). *Pravo društava, Knjiga treća, Društva osoba*, Organizator, Zagreb.
4. Barkema, H. G., Bell, J. H. J., Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 151-166.
5. Barkema, H. G., Shenkar, O., Vermeulen, F., Bell, J. H. J. (1997). Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, pp. 426-442.
6. Bernheim, B. D., Whinston, M. D. (1998). Incomplete Contracts and Strategic Ambiguity, *American Economic Review*, Vol. 88, No. 4, pp. 902-932
7. Bing, L., Tiong, R. L. K., Fan, W. W., Chew, D. A. S. (1999). Risk Management in International Construction Joint Ventures, *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 125, No. 4, pp. 277-284.
8. Bing, L., Tiong, R. L. K. (1999). Risk Management Model for International Construction Joint Ventures, *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 125, No. 5, pp. 377-384.
9. Brnabić, R., Ivkošić, M. (2014). Ugovor o zajedničkom pothvatu (joint venture) u naftnom sektoru, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 51, No. 4, pp. 813-831.
10. Brown, L. T., Rugman, A. M., Verbeke, A. (1989). Japanese Joint Ventures With Western Multinationals: Synthesising the Economic and Cultural Explanations of Failure, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 225-242.
11. Chen, S.-M., Glaister, K. W. (2005). Taiwanese Joint Ventures in China: Strategic Motives and Partner Selection, *Journal of Global Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 49-75.

12. Cleeve, E. (1997). The Motives for Joint Ventures: A Transaction Costs Analysis of Japanese MNEs in the UK, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 44, No. 1, pp. 31-43.
13. Do, S. T., Likhitrungsilp, V., Kiet, T. T., Nguyen, P. T. (2017). Risk assessment for international construction joint ventures in Vietnam, *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, Vol. 4, No. 6, pp. 104-114.
14. Do, S. T., Nguyen, V. T., Likhitrungsilp, V. (2023). RSIAM risk profile for managing risk factors of international construction joint ventures, *International Journal of Construction Management*, Vol. 23, No. 7, pp. 1148-1162.
15. Dymsha, W. A. (1988). Successes and Failures of Joint Ventures in Developing Countries: Lessons from Experience. U: Contractor, F. J., Lorange, P.: *Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 403-424.
16. Gale, A., Luo, J. (2004). Factors affecting construction joint ventures in China, *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 33-42.
17. Glaister, K. W., Wang, Y. (1993). UK Joint Ventures in China: Motivation and Partner Selection, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 11, No. 2, pp. 9-15.
18. Glaister, K. W., Husan, R., Buckley, P. J. (2005). International joint ventures: an examination of the core dimensions, *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 43-72.
19. Greaver, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMACOM, New York, NY.
20. Harrigan, K. R. (1985). *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington, MA.
21. Hwang, B.-G., Zhao, X., Yu, G, S. (2016). Risk identification and allocation in underground rail construction joint ventures: contractors' perspective, *Journal of Civil Engineering and Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 758-767.
22. Idris, A., Tey, L. S. (2011). Exploring the motives and determinants of innovation performance of Malaysian offshore international joint ventures, *Management Decision*, Vol. 49, No. 10, pp. 1623-1641.
23. Ikuabe, M., Aigbavboa, C., Thwala, W., Chiyangwa, D., Oke, A. (2023). Risks of joint venture formation in the South African construction industry, *International Journal of Construction Management*, Vol. 23, No. 14, pp. 2391-2399.
24. Johnson, H. E. (2001). Reducing the Risks in Joint Ventures, *CMA Management*, Vol. 74, No. 10, pp. 34-37.

25. Kwok, H. C. A., Then, D., Skitmore, M. (2000). Risk Management in Singapore Construction Joint Ventures, *Journal of Construction Research*, Vol. 1, No. 2, pp. 139-149.
26. Langefeld-Wirth, K. (1990). Praxis der internationalen Joint Ventures: Interessenlagen - Vertragsusancen - Rechtsprobleme. U: Langefeld-Wirth, K. (Hrsg.): *Joint-Ventures im internationalen Wirtschaftsverkehr: Praktiken und Vertragstechniken internationaler Gemeinschaftsunternehmen*, Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg, pp. 13-218.
27. Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 1, pp. 117-137.
28. McIntosh, K., McCabe, B. (2003). Risk and benefits associated with international construction-consulting joint ventures in the English-speaking Caribbean, *Canadian Journal of Civil Engineering*, Vol. 30, No. 6, pp. 1143-1152.
29. McLaughlin, M. A. (1989). Joint Ventures. U: Kimmons, R. L., Loweree, J. H. (eds.): *Project Management: A Reference for Professionals*, Marcel Dekker, New York, NY.
30. Miller, R. R., Glen, J. D., Jaspersen F. Z., Karmokolias, Y. (1996). *International Joint Ventures in Developing Countries: Happy Marriages?*, IFC Discussion Paper No. 29, Washington, D. C.
31. Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
32. Nguyen, T., Nguyen, L. H., Chileshe, N., Hallo, L. (2023). Investigating critical risk factors of selecting joint venture contractors for infrastructure projects implementation in Vietnam, *International Journal of Construction Management*, Vol. 23, No. 14, pp. 2438-2451.
33. Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C., Park, S. H. (2002). National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance, *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 2, pp. 243-265.
34. Salacuse, J. W. (2013). *The Three Laws of International Investment: National, Contractual, and International Frameworks for Foreign Capital*, Oxford University Press, Oxford.
35. Shen, L. Y., Wu, G. W. C., Ng, C. S. K. (2001). Risk Assessment for Construction Joint Ventures in China, *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 127, No. 1, pp. 76-81.

36. Vukmir, B. (1994). *Ugovori o zajedničkim ulaganjima – Joint venture agreements*, Informator, Zagreb.
37. Wolf, R. C. (2000). *Effective International Joint Venture Management: Practical Legal Insights for Successful Organization and Implementation*, M. E. Sharpe, Armonk, NY.
38. Woodcock, C. P., Geringer, J. M. (1991). An exploratory study of agency costs related to the control structure of multi-partner, international joint ventures, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Vol. 8, No. 1, pp. 115-119.
39. Wong, M. M. L. (1998). Motives of Hong Kong-Japanese international joint ventures in retailing, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 4-12.
40. Xuan, M., Omran, A., Pakir, A. H. K. (2011). Factors Affecting Malaysia-China Construction Joint Venture (MCCJV) Projects, *Journal of Academic Research in Economics*, Vol. 3, No. 3, pp. 317-329.
41. Yan, A., Zeng, M. (1999). International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and Directions for Future Research, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 2, pp. 397-414.
42. Zhang, Y., Li, H. (2001). The control design and performance in international joint ventures: a dynamic evolution perspective, *International Business Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 341-362.
43. Zhang, G., Zou, P. X. W. (2007). Fuzzy Analytical Hierarchy Process Risk Assessment Approach for Joint Venture Construction Projects in China, *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 133, No. 10, pp. 771-779.
44. Zhao, X., Hwang, B.-G., Yu, G. S. (2013). Identifying the critical risks in underground rail international construction joint ventures: Case study of Singapore, *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 554-566.

JOINT VENTURE MANAGEMENT RISKS: A CASE STUDY

Mario Pavić

Summary

A joint venture involves numerous risks, the most salient of which are management risks. Certain management risks are inherent to all joint ventures, while others are specific to a certain context or also expressed in the case of hierarchical performing. The research identifies the most salient management risks of joint ventures in general, while the case study identifies specific characteristics regarding contextual factors. The most pronounced management risks in the context of domestic, bilateral, parity, vertical and equity joint ventures were identified as follows: incompleteness and disagreement on some terms of the contract, disagreement on allocation of works, over-interference by parent company, and lack of management competence of partner.

Key words: *joint venture; joint venture risks; management risks.*