

Influential Article Review - Meta-Organizations Dispute Resolution

Tanya Dawson

Kyle Dean

Lynne Anderson

This paper examines management. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: Meta-organizations, such as joint ventures and other complex forms of inter-firm organizations, are characterized by the absence of formal authority. This lack of internal hierarchy can lead to severe conflicts between cooperating organizations and hence requires specific governance. This paper recognizes arbitration as an integral part of the organizational architecture of meta-organizations. First, attributes are identified that in the context of meta-organizations distinguish arbitration from ordinary courts. Then these attributes are considered to discuss why arbitration should be understood as an internal rather than an external governance device, delineating the boundaries of meta-organizations, and leading to optimal investment decisions. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.

Keywords: Meta-Organizations, Arbitration, Conflict resolution, Organizational boundaries

SUMMARY

- The formal model in the previous section depicts the attributes - decision enforceability, latitude, information access, and fast decision making - as crucial for arbitration to effectively resolve disputes within meta-organizations and to induce optimal investment paths. These four attributes clearly distinguish alternative dispute resolution from ordinary courts and, therefore, indicate that arbitration is not simply a substitute to court proceedings. In this view a decision award is reminiscent of a board resolution, which executes the decision authority of the entire organization but at the same time seizes its factual power from the fact that it can be enforced in court if necessary. In front of an ordinary court this information, in contrast, cannot be presented as evidence since this would endanger the meta-organization's trade secrets. Therefore, the information competences of an arbitrator are quite similar to those of internal governance institutions, such as the board of directors. On the other hand, just like a public court the arbitrator has no direct control over the intellectual property rights of a meta-organization. That is different from a classical organization, where the board has not only access to all kinds of information but also may execute the residual right of control on pieces of information which are vested in patents, trademarks and the like.

- Or, to put it differently, the latent opportunism of under-investment in the meta-organization's specific assets becomes counter-weighed by the latent monitoring of the arbitrator. Thus, the creation of unique resources in a meta-organization is backed-up by a contractual mechanism that is internal rather than external.
- In an ordinary contractual relation diverse contingencies may lead to disputes between the contractual partners that may be best solved by an arbitrator or an ordinary court. For those contractual disputes it is pivotal that they typically occur infrequently and that they usually terminate the contractual relation by sorting out the invested assets and accrued profits.

HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Heine, K., & Kerk, M. (2017). Conflict resolution in meta-organizations: the peculiar role of arbitration. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1–20.

This is the link to the publisher's website:

<https://jorgdesign.springeropen.com/articles/10.1186/s41469-017-0013-2>

INTRODUCTION

In recent years commercial arbitration has become increasingly popular as a means of dispute resolution between business partners, especially in an international context. The ever growing importance of commercial arbitration has been accompanied by a shift in the organizational structure of business forms from mainly large corporations and conglomerates towards more flexible inter-organizational arrangements that contractually mirror the specific task of the cooperation (Ménard 1996; 2013; Baker et al. 2008). Examples are the joint construction of an oil platform and other infrastructure projects, or the development of new complex technologies such as software or pharmaceuticals. In these types of ventures the partners pool their specific capabilities, in order to mutually exploit their strategic interdependency (Gulati 1995; 1998; Argyres and Mayer 2007).

The typical legal forms of these business agreements are joint ventures and industry consortia, but even more complex legal arrangements are possible (Oxley and Silverman 2008). Despite their various legal forms, all these organizational arrangements consist of legally autonomous organizations and hence can be classified as meta-organizations (Gulati et al. 2012).¹ Meta-organizations do not usually have a formal, internal authority because the assets are jointly owned by the participating parties. Thus, no party individually holds the residual right of control. As a consequence, no single party has exclusive authority to determine the use of the assets (Hart 1995, 30).

In the absence of effective governance, meta-organizations are vulnerable to hold-ups by individual parties, which can impede fruitful cooperation (Klein et al. 1978). An obvious solution to prevent hold-ups is vertical integration, in which the decision rights are allocated to the most important party involved into the venture. But in situations in which the investment decisions of all participating parties are equally important, vertical integration faces a problem. The vertical decision making structure deprives the integrated party of the optimal investment incentive (Grossman and Hart 1986; Hart and Moore 1990). Therefore, alternative governance structures and elaborated contract designs are necessary to prevent parties from holding each other up (Schanze 1993; Gibbons 2005; Argyres and Mayer 2007). This, in turn, requires a conflict resolution mechanism that is able to enforce the formal and non-formal parts of the contract.

Essentially, arbitration works as a governance device that overcomes the need to transform a meta-organization into a single firm, allowing parties to benefit from (knowledge) specialization and the more targeted investment incentives vested in a semi-integrated organizational structure. One may argue that arbitration is a "contracting institution" that can constitute a comparative advantage against other contractual arrangements when the coordination of specific assets is center stage (Casella 1996; Antràs

2014). In particular, it can be argued that arbitration creates and sustains an organizational architecture that allows for contingent investment levels by the owners into the meta-organization. Even though the arbitrator does not have any property rights, he has the competence to ultimately execute the residual right of control and to allocate the residual right of income. Unlike in an ordinary court, an arbitrator is able to do so because he can be understood as an integral part of the architecture of the meta-organization who can observe and assess the investments of the cooperating parties.

More concretely, the arbitrator creates additional incentives for the parties to invest by inducing a surplus-seeking contest. This means that he rewards higher investment levels with a greater share of the surplus of the joint activity. As a consequence, the parties will compete for the surplus by increasing their investment. Yet, this investment promotion faces the risk of over-investment. For that reason the arbitrator has to sensibly set the contest incentives in order to balance the problem of under-investment with the risk of over-investment. That means that the stake holding parties, already at the stage of setting-up the meta-organization, have to make deliberate decisions not only on specific arbitration clauses but also concerning which arbitration court should resolve a possible future conflict. Arbitration thus already takes a role in the organizational architecture at the nascent state of a meta-organization. In a later stage, it can reveal its balancing effect on investment decisions.

The paper will first present four cases in which arbitration courts took a pivotal role in the organizational architecture of meta-organizations to resolve conflicts (Section Arbitrated governance). This will serve as a background to illustrate our discussion concerning the applicability of different concepts of the theory of the firm, and the challenges these concepts face in the wake of meta-organizations (Section Meta-organizations, conflict and the theory of the firm). In Section A formal view on arbitration in meta-organizations we will present a formal model to target the specific aspects of the governance problem that meta-organizations face. It turns out that ease of enforcement, latitude, information access and fast decision making are key parameters to make meta-organizations viable over time, and that arbitration courts have a comparative advantage over other conflict resolution mechanisms in achieving these goals. In Section Arbitration and the boundaries of meta-organizations we will discuss our insights and argue that arbitration is a means to define and to protect the boundaries of meta-organizations. Section Conclusion concludes.

CONCLUSION

This paper argues that arbitration should be considered as an integral part of meta-organizations. This view shifts the analysis of third party decision making from mainly legal and contractual questions towards questions of organization design, such as how to position arbitration in the corporate governance structure and how to align it with the incentives of the organization. From that perspective, the paper applies a formal analysis to identify the relevant attributes of an arbitrator to become an effective decision making body. Thereby it becomes apparent that controlling the reward distribution function is a decisive element for the success of meta-organizations. In the process of controlling the reward distribution the arbitrator has to carefully set the incentive for contributing to the meta-organization. If he sets an incentive which is not strong enough, the parties will under-invest and the advantages of arbitration will vanish. Conversely, if the incentive the arbitrator sets is too strong, the parties will over-invest and thereby also deplete the profits of the meta-organization. However, as our analysis has shown the peril of over-investment seems to be rather small, because noisy observability (4.3), imperfect enforcement (4.4) and lengthy proceedings (4.5) create a drift towards under-investment, which has to be overcome by a balanced investment contest initiated by the arbitrator. Thus, under-investment into the meta-organization's project is the most likely case.

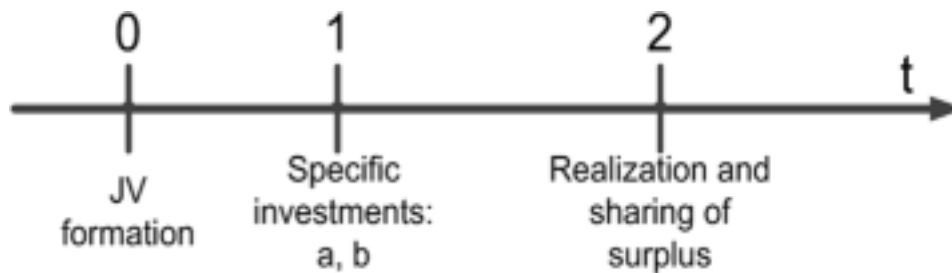
The paper underpins its argument by focusing on joint ventures that use commercial arbitration to settle disputes between the parties. This example has been selected because joint ventures are very prominent for inter-firm collaboration. Commercial arbitration addresses the issue of cooperation better than other forms of third party decision making, and it is not surprising that it has become very appealing for dispute resolution. Moreover, in an international context, arbitration has several institutional advantages over ordinary courts such as no home country bias, enforcement according to the New York convention, greater latitude in decision making, and better observability.

While arbitration in international joint ventures is an illustrative example, it is not the only case in which third party decision making is used in meta-organizations. Every interaction between self-interested agents poses the risk of a dispute about tasks, performance and profit sharing. Meta-organizations are no exception, conversely, and they might be even more prone to fierce disputes due to their lack of formal authority. Therefore, it is not surprising that third party decision making has become an attractive governance mechanism for meta-organizations. Moreover new forms of organization (Puranam et al. 2014) use third party decision making to settle disputes between their members (c.f. O'Mahony and Ferraro 2007). The dispute resolution policy of Wikipedia, for example, formulates that third party decision making is required in the last stage of a dispute resolution process. There third party decision making assumes the form of an arbitration committee, whose members are third parties to the dispute but not to Wikipedia.¹³

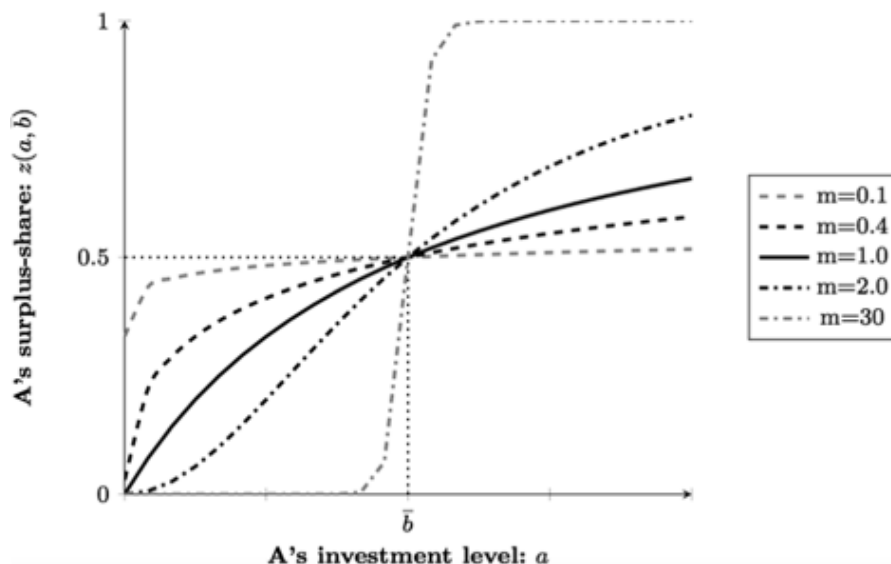
Arbitrators in a meta-organization are third party to the dispute which they are resolving but this does not mean that they are necessarily third party to the organization itself. In this regard, it seems reasonable to consider the opposite, namely that arbitration, when adopted, is an integral part of the meta-organization. It is the glue that fixes the sometimes capricious contractual relations of meta-organizations when there is not only one locus of power. By the same token, arbitration is a vehicle to stabilize meta-organizations and to reap their specific benefits, while vertical integration or stand-alone production are only second best solutions in a globalized world with fragmented knowledge bases.

APPENDIX

**FIGURE 1
TIMELINE OF THE MODEL**



**FIGURE 2
MASS EFFECT PARAMETER AND DECISION ELASTICITY**



REFERENCES

- Aguilera, RV, Desender K, Bednar MK, Lee JH (2015) Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Acad Manag Ann*9(1): 483–573.
- Ahrne, G, Brunsson N (2005) Organizations and meta-organizations. *Scand J Manag*21(4): 429–449.
- Amegashie, J (2006) A contest success function with a tractable noise parameter. *Public Choice*126(1-2): 135–144.
- Antràs, P (2014) Grossman-Hart (1986), goes global: Incomplete contracts, property rights, and the international organization of production. *J Law Econ Org*30(suppl 1): i118–i175.
- Argyres, N, Mayer KJ (2007) Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives. *Acad Manag Rev*32(4): 1060–1077.
- Baker, GP, Gibbons R, Murphy KJ (2008) Strategic alliances: Bridges between “islands of conscious power”. *J Jpn Int Econ*22(2): 14–163.
- Benson, B (1999) To arbitrate or to litigate: That is the question. *Eur J Law Econ*8(2): 91–151.
- Casella, A (1996) On market integration and the development of institutions: The case of international commercial arbitration. *Eur Econ Rev*40(1): 155–186.
- Chung, T-Y (1996) Rent-seeking contest when the prize increases with aggregate efforts. *Public Choice*87(1-2): 55–66.
- Conner, KR (1991) A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *J Manag*17(1): 121–154.
- Conner, KR, Prahalad CK (1996) A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organ Sci*7(5): 477–501.
- Craig, WL, Park WW, Paulsson J (1990) International chamber of commerce arbitration, Volume 1. Oceana Publications, New York.
- Foss, NJ (1996a) Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical comments. *Organ Sci*7(5): 470–476.
- Foss, NJ (1996b) More critical comments on knowledge-based theories of the firm. *Organ Sci*7(5): 519–523.
- Gibbons, R (2005) Incentives between firms (and within). *Manag Sci*51(1): 2–17.
- Grossman, SJ, Hart OD (1986) The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *J Polit Econ*94(4): 691–719.
- Gulati, R (1995) Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Adm Sci Q*40(4): 619–652.
- Gulati, R (1998) Alliances and networks. *Strat Manag J*19(4): 293–317.
- Gulati, R, Puranam P, Tushman M (2012) Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strat Manag J*33(6): 571–586.
- Hart, O (1995) Firms, contracts, and financial structure. Oxford University Press, Oxford.
- Hart, O, Moore J (1990) Property rights and the nature of the firm. *J Polit Econ*98(6): 1119–58.
- Hirshleifer, J (1989) Conflict and rent-seeking success functions: Ratio vs. difference models of relative success. *Public Choice*63(2): 101–112.
- Klein, B, Crawford RG, Alchian AA (1978) Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *J Law Econ*21(2): 297–326.
- Kogut, B, Zander U (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organ Sci*3(3): 383–397.
- Kogut, B, Zander U (1996) What firms do? coordination, identity, and learning. *Organ Sci*7(5): 502–518.
- Lumineau, F, Eckerd S, Handley S (2015) Inter-organizational conflicts: Research overview, challenges, and opportunities. *J Strateg Contract Negot*1(1): 42–64.
- Lumineau, F, Oxley J (2012) Lets work it out (or we’ll see you in court): litigation and private dispute resolution in vertical exchange relationships. *Organ Sci*23(3): 820–834.
- Ménard, C (1996) The economics of hybrid organizations. *J Inst Theor Econ*160(3): 345–376.

- Ménard, C (2013) Hybrid modes of organization. alliances, joint ventures, networks, and other strange animals. In: Gibbons R Roberts J (eds) *The Handbook of Organizational Economics*.. Princeton University Press, Princeton.
- Noussia, K (2010) *Confidentiality in International Commercial Arbitration*. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg.
- O'Mahony, S, Ferraro F (2007) The emergence of governance in an open source community. *Acad Manag J*50(5): 1079–1106.
- Oxley, JE, Silverman BS (2008) Inter-firm alliances: A new institutional economics approach. In: Brousseau É Glachant J-M (eds) *New Institutional Economics: A Guidebook*, 209–234.. Cambridge University Press, Cambridge.
- Puranam, P, Alexy O, Reitzig M (2014) What's "new" about new forms of organizing? *Acad Manag Rev*39(2): 162–180.
- Rajan, RG, Zingales L (2000a) The governance of the new enterprise. In: Vives X (ed) *Corporate governance: Theoretical and empirical perspectives*, 201–227.. Cambridge University Press, Cambridge.
- Rajan, RG, Zingales L (2000b) The tyranny of inequality. *J Public Econ*76(3): 521–558.
- Santos, FM, Eisenhardt KM (2005) Organizational boundaries and theories of organization. *Organ Sci*16(5): 491–508.
- Schanze, E (1993) Symbiotic arrangements. *J Inst Theor Econ*149(4): 691–697.
- Schweizer, U (1989) Litigation and settlement under two-sided incomplete information. *Rev Econ Stud*56(2): 163–177.
- Skaperdas, S (1996) Contest success functions. *Econ Theory*7(2): 283–290.
- Stipanowich, TJ (2004) ADR and the "vanishing trial": The growth and impact of "alternative dispute resolution". *J Empir Leg Stud*1(3): 843–912.
- Williamson, OE (1991) Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Adm Sci Q*36(2): 269–296.
- Zingales, L (2000) In search of new foundations. *J Financ*55(4): 1623–1653.

TRANSLATED VERSION: SPANISH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el arbitraje comercial se ha vuelto cada vez más popular como medio de resolución de controversias entre socios comerciales, especialmente en un contexto internacional. La importancia cada vez mayor del arbitraje comercial ha ido acompañada de un cambio en la estructura organizativa de las formas empresariales de las grandes corporaciones y conglomerados principalmente hacia acuerdos interorganizacionales más flexibles que reflejen contractualmente la tarea específica de la cooperación (Ménard 1996; 2013; 2008). Ejemplos son la construcción conjunta de una plataforma petrolera y otros proyectos de infraestructura, o el desarrollo de nuevas tecnologías complejas como software o productos

farmacéuticos. En este tipo de empresas, los socios agrupan sus capacidades específicas, con el fin de explotar mutuamente su interdependencia estratégica (Gulati 1995; 1998; Argyres y Mayer 2007).

Las formas jurídicas típicas de estos acuerdos comerciales son las empresas conjuntas y los consorcios de la industria, pero son posibles acuerdos jurídicos aún más complejos (Oxley y Silverman 2008). A pesar de sus diversas formas jurídicas, todos estos arreglos organizativos consisten en organizaciones legalmente autónomas y, por lo tanto, pueden clasificarse como meta-organizaciones (Gulati et al. 2012).¹ Las meta-organizaciones no suelen tener una autoridad interna formal porque los activos son propiedad conjunta de las partes participantes. Por lo tanto, ninguna parte tiene individualmente el derecho residual de control. En consecuencia, ninguna de las partes tiene autoridad exclusiva para determinar el uso de los activos (Hart 1995, 30).

En ausencia de una gobernanza eficaz, las meta-organizaciones son vulnerables a los atracos por parte de partes individuales, lo que puede impedir una cooperación fructífera (Klein et al. 1978). Una solución obvia para evitar los atracos es la integración vertical, en la que los derechos de decisión se asignan a la parte más importante involucrada en la empresa. Pero en situaciones en las que las decisiones de inversión de todas las partes participantes son igualmente importantes, la integración vertical se enfrenta a un problema. La estructura vertical de toma de decisiones priva al partido integrado del incentivo óptimo a la inversión (Grossman y Hart 1986; Hart y Moore 1990). Por lo tanto, son necesarias estructuras alternativas de gobernanza y diseños de contratos elaborados para impedir que las partes se aferran mutuamente (Schanze 1993; Gibbons 2005; Argyres y Mayer 2007). Esto, a su vez, requiere un mecanismo de resolución de conflictos que sea capaz de hacer cumplir las partes formales y no formales del contrato.

Esencialmente, el arbitraje funciona como un dispositivo de gobierno que supera la necesidad de transformar una meta-organización en una sola empresa, permitiendo a las partes beneficiarse de la especialización (conocimiento) y los incentivos de inversión más específicos otorgados en una estructura organizativa semi-integrada. Se puede argumentar que el arbitraje es una "institución contratante" que puede constituir una ventaja comparativa frente a otros acuerdos contractuales cuando la coordinación de activos específicos es el centro de la escena (Casella 1996; Antrés 2014). En particular, se puede argumentar que el arbitraje crea y sostiene una arquitectura organizativa que permite niveles de inversión contingentes por parte de los propietarios en la meta-organización. A pesar de que el árbitro no tiene ningún derecho de propiedad, tiene la competencia para ejecutar en última instancia el derecho residual de control y asignar el derecho residual de ingresos. A diferencia de un tribunal ordinario, un árbitro puede hacerlo porque puede ser entendido como una parte integral de la arquitectura de la meta-organización que puede observar y evaluar las inversiones de las partes cooperantes.

Más concretamente, el árbitro crea incentivos adicionales para que las partes inviertan induciendo un concurso de búsqueda de excedentes. Esto significa que recompensa niveles de inversión más altos con una mayor proporción del superávit de la actividad conjunta. En consecuencia, las partes competirán por el superávit aumentando su inversión. Sin embargo, esta promoción de la inversión se enfrenta al riesgo de una sobre-inversión. Por esta razón, el árbitro tiene que establecer sensatamente los incentivos del concurso para equilibrar el problema de la infra-inversión con el riesgo de sobre-inversión. Eso significa que las partes que sostienen estacas, ya en la etapa de creación de la meta-organización, tienen que tomar decisiones deliberadas no sólo sobre cláusulas de arbitraje específicas, sino también sobre qué tribunal de arbitraje debe resolver un posible conflicto futuro. Por lo tanto, el arbitraje ya desempeña un papel en la arquitectura organizativa en el estado naciente de una meta-organización. En una etapa posterior, puede revelar su efecto de equilibrio en las decisiones de inversión.

El documento presentará en primer lugar cuatro casos en los que los tribunales de arbitraje tomaron un papel fundamental en la arquitectura organizacional de las meta-organizaciones para resolver conflictos (Sección de Gobernanza Arbitrada). Esto servirá de base para ilustrar nuestra discusión sobre la aplicabilidad de diferentes conceptos de la teoría de la firma, y los desafíos a los que se enfrentan estos conceptos a raíz de las meta-organizaciones (Meta-organizaciones de la sección, el conflicto y la teoría de la empresa). En la Sección A visión formal sobre el arbitraje en las meta-organizaciones presentaremos un modelo formal para orientar los aspectos específicos del problema de gobernanza que enfrentan las meta-organizaciones. Resulta que la facilidad de aplicación, la latitud, el acceso a la información y la toma rápida

de decisiones son parámetros clave para hacer viables las meta-organizaciones a lo largo del tiempo, y que los tribunales de arbitraje tienen una ventaja comparativa sobre otros mecanismos de resolución de conflictos para lograr estos objetivos. En la Sección Arbitraje y los límites de las meta-organizaciones discutiremos nuestros conocimientos y argumentaremos que el arbitraje es un medio para definir y proteger los límites de las meta-organizaciones. Concluye la conclusión de la sección.

CONCLUSIÓN

Este documento argumenta que el arbitraje debe ser considerado como una parte integral de las meta-organizaciones. Esta opinión cambia el análisis de la toma de decisiones de terceros de cuestiones principalmente legales y contractuales a cuestiones de diseño de la organización, como cómo posicionar el arbitraje en la estructura de gobierno corporativo y cómo alinearlos con los incentivos de la organización. Desde esa perspectiva, el documento aplica un análisis formal para identificar los atributos pertinentes de un árbitro para convertirse en un órgano eficaz de toma de decisiones. De este modo, resulta evidente que controlar la función de distribución de recompensas es un elemento decisivo para el éxito de las meta-organizaciones. En el proceso de control de la distribución de recompensas, el árbitro tiene que establecer cuidadosamente el incentivo para contribuir a la meta-organización. Si establece un incentivo que no es lo suficientemente fuerte, las partes invertirán sub-invirtiéndose y las ventajas del arbitraje desaparecerán. Por el contrario, si el incentivo que establece el árbitro es demasiado fuerte, las partes invertirán en exceso y, por lo tanto, también agotarán los beneficios de la meta-organización. Sin embargo, como nuestro análisis ha demostrado que el peligro de la sobreinversión parece ser bastante pequeño, porque la observabilidad ruidosa (4.3), la ejecución imperfecta (4.4) y los largos procedimientos (4.5) crean una deriva hacia la infrainversión, que debe ser superada por un concurso de inversión equilibrado iniciado por el árbitro. Por lo tanto, la infrainversión en el proyecto de la meta-organización es el caso más probable.

El documento respalda su argumento centrándose en las empresas conjuntas que utilizan el arbitraje comercial para resolver disputas entre las partes. Este ejemplo ha sido seleccionado porque las empresas conjuntas son muy destacadas para la colaboración entre empresas. El arbitraje comercial aborda la cuestión de la cooperación mejor que otras formas de toma de decisiones de terceros, y no es de extrañar que se haya convertido en muy atractivo para la resolución de controversias. Además, en un contexto internacional, el arbitraje tiene varias ventajas institucionales sobre los tribunales ordinarios, como ningún sesgo del país de origen, la aplicación de acuerdo con la convención de Nueva York, una mayor libertad en la toma de decisiones y una mejor observabilidad.

Si bien el arbitraje en empresas conjuntas internacionales es un ejemplo ilustrativo, no es el único caso en el que la toma de decisiones de terceros se utiliza en las organizaciones meta-organizaciones. Cada interacción entre agentes interesados plantea el riesgo de una disputa sobre las tareas, el rendimiento y el reparto de beneficios. Las meta-organizaciones no son una excepción, por el contrario, y podrían ser aún más propensas a disputas feroces debido a su falta de autoridad formal. Por lo tanto, no es de extrañar que la toma de decisiones de terceros se haya convertido en un mecanismo de gobernanza atractivo para las organizaciones meta-organizaciones. Además, las nuevas formas de organización (Puranam et al. 2014) utilizan la toma de decisiones de terceros para resolver disputas entre sus miembros (c.f. O'Mahony y Ferraro 2007). La política de resolución de controversias de Wikipedia, por ejemplo, formula que se requiere la toma de decisiones de terceros en la última etapa de un proceso de resolución de controversias. Allí la toma de decisiones de terceros asume la forma de un comité de arbitraje, cuyos miembros son terceros en la disputa, pero no para Wikipedia.¹³

Los árbitros de una meta-organización son terceros en la controversia que están resolviendo, pero esto no significa que sean necesariamente terceros de la propia organización. A este respecto, parece razonable considerar lo contrario, a saber, que el arbitraje, cuando se adopta, es una parte integrante de la meta-organización. Es el pegamento que fija las relaciones contractuales a veces caprichosas de las meta-organizaciones cuando no sólo hay un locus de poder. Del mismo modo, el arbitraje es un vehículo para estabilizar las meta-organizaciones y cosechar sus beneficios específicos, mientras que la integración

vertical o la producción independiente son sólo la segunda mejor solución en un mundo globalizado con bases de conocimiento fragmentadas.

TRANSLATED VERSION: FRENCH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUITE: FRANÇAIS

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

INTRODUCTION

Ces dernières années, l'arbitrage commercial est devenu de plus en plus populaire comme moyen de règlement des différends entre les partenaires commerciaux, en particulier dans un contexte international. L'importance croissante de l'arbitrage commercial s'est accompagnée d'un changement dans la structure organisationnelle des formes d'affaires, principalement des grandes entreprises et des conglomérats, vers des arrangements interorganisationnels plus souples qui reflètent contractuellement la tâche spécifique de la coopération (Ménard, 1996; 2013; Baker et coll. 2008). Par exemple, la construction conjointe d'une plate-forme pétrolière et d'autres projets d'infrastructure, ou le développement de nouvelles technologies complexes telles que des logiciels ou des produits pharmaceutiques. Dans ce type d'entreprises, les partenaires mettent en commun leurs capacités spécifiques, afin d'exploiter mutuellement leur interdépendance stratégique (Gulati, 1995; 1998; Argyres et Mayer 2007).

Les formes juridiques typiques de ces accords commerciaux sont les coentreprises et les consortiums industriels, mais des arrangements juridiques encore plus complexes sont possibles (Oxley et Silverman, 2008). Malgré leurs diverses formes juridiques, tous ces arrangements organisationnels sont constitués d'organisations légalement autonomes et peuvent donc être classés comme méta-organisations (Gulati et al., 2012).¹ Les méta-organisations n'ont généralement pas d'autorité formelle et interne parce que les actifs sont détenus conjointement par les parties participantes. Ainsi, aucune partie ne détient individuellement le droit résiduel de contrôle. Par conséquent, aucune partie n'a le pouvoir exclusif de déterminer l'utilisation des biens (Hart, 1995, 30).

En l'absence d'une gouvernance efficace, les méta-organisations sont vulnérables aux hold-up de chaque partie, ce qui peut entraver une coopération fructueuse (Klein et al., 1978). Une solution évidente pour prévenir les hold-up est l'intégration verticale, dans laquelle les droits de décision sont attribués à la partie la plus importante impliquée dans l'entreprise. Mais dans les situations où les décisions d'investissement de toutes les parties participantes sont tout aussi importantes, l'intégration verticale est confrontée à un problème. La structure de prise de décision verticale prive la partie intégrée de l'incitation optimale à l'investissement (Grossman et Hart, 1986; Hart et Moore, 1990). Par conséquent, des structures de gouvernance alternatives et des conceptions de contrats élaborées sont nécessaires pour empêcher les parties de se tenir les unes les autres (Scharze, 1993; Gibbons, 2005; Argyres et Mayer 2007). Cela nécessite, à son tour, un mécanisme de règlement des conflits qui soit en mesure d'appliquer les parties formelles et non formelles du contrat.

Essentiellement, l'arbitrage fonctionne comme un dispositif de gouvernance qui surmonte la nécessité de transformer une méta-organisation en une seule entreprise, permettant aux parties de bénéficier de la spécialisation (de la connaissance) et des incitations à l'investissement plus ciblées investies dans une structure organisationnelle semi-intégrée. On peut soutenir que l'arbitrage est une « institution contractant » qui peut constituer un avantage comparatif par rapport à d'autres arrangements contractuels lorsque la

coordination d'actifs spécifiques est au centre de la scène (Casella, 1996; Antràs 2014). En particulier, on peut soutenir que l'arbitrage crée et maintient une architecture organisationnelle qui permet aux propriétaires d'investir de façon contingente dans la méta-organisation. Même si l'arbitre n'a aucun droit de propriété, il a la compétence d'exécuter en fin de compte le droit de contrôle résiduel et d'attribuer le droit résiduel de revenu. Contrairement à un tribunal ordinaire, un arbitre est en mesure de le faire parce qu'il peut être compris comme faisant partie intégrante de l'architecture de la méta-organisation qui peut observer et évaluer les investissements des parties ayant coopéré.

Plus concrètement, l'arbitre crée des incitations supplémentaires pour que les parties investissent en induisant un concours de recherche de surplus. Cela signifie qu'il récompense des niveaux d'investissement plus élevés avec une plus grande part de l'excédent de l'activité conjointe. Par conséquent, les parties se disputeront l'excédent en augmentant leur investissement. Pourtant, cette promotion de l'investissement fait face au risque de sur-investissement. Pour cette raison, l'arbitre doit fixer judicieusement les incitations au concours afin d'équilibrer le problème du sous-investissement avec le risque de sur-investissement. Cela signifie que les parties détenant des participations, déjà au stade de la mise en place de la méta-organisation, doivent prendre des décisions délibérées non seulement sur des clauses d'arbitrage spécifiques, mais aussi sur les tribunaux d'arbitrage qui devraient résoudre un éventuel conflit futur. L'arbitrage prend donc déjà un rôle dans l'architecture organisationnelle à l'état naissant d'une méta-organisation. Dans un stade ultérieur, il peut révéler son effet d'équilibre sur les décisions d'investissement.

Le document présentera d'abord quatre affaires dans lesquelles les tribunaux d'arbitrage ont joué un rôle central dans l'architecture organisationnelle des méta-organisations pour résoudre les conflits (section Gouvernance arbitrée). Cela servira de contexte pour illustrer notre discussion sur l'applicabilité des différents concepts de la théorie de l'entreprise, et les défis auxquels ces concepts sont confrontés dans le sillage des méta-organisations (Section Méta-organisations, conflit et la théorie de l'entreprise). Dans la section Un point de vue officiel sur l'arbitrage dans les méta-organisations, nous présenterons un modèle officiel pour cibler les aspects spécifiques du problème de gouvernance auquel sont confrontées les méta-organisations. Il s'avère que la facilité d'application de la loi, la latitude, l'accès à l'information et la prise rapide de décisions sont des paramètres clés pour rendre les méta-organisations viables au fil du temps, et que les tribunaux d'arbitrage ont un avantage comparatif par rapport aux autres mécanismes de règlement des conflits pour atteindre ces objectifs. Dans la section Arbitrage et les limites des méta-organisations, nous discuterons de nos idées et soutiendrons que l'arbitrage est un moyen de définir et de protéger les limites des méta-organisations. Conclusion de la section se termine.

CONCLUSION

Le présent document soutient que l'arbitrage devrait être considéré comme faisant partie intégrante des méta-organisations. Ce point de vue déplace l'analyse de la prise de décision par des tiers de questions principalement juridiques et contractuelles vers des questions de conception d'organisation, telles que la façon de positionner l'arbitrage dans la structure de gouvernance d'entreprise et la façon de l'aligner sur les incitations de l'organisation. De ce point de vue, le document applique une analyse officielle pour déterminer les attributs pertinents d'un arbitre afin qu'il devienne un organisme décisionnel efficace. Il devient ainsi évident que le contrôle de la fonction de distribution de récompenses est un élément décisif pour le succès des méta-organisations. Dans le processus de contrôle de la distribution des récompenses, l'arbitre doit soigneusement établir l'incitation à contribuer à la méta-organisation. S'il établit une incitation qui n'est pas assez forte, les parties sous-investiront et les avantages de l'arbitrage disparaîtront. Inversement, si l'incitatif que l'arbitre fixe est trop fort, les parties surinvestront et épuiseront ainsi les profits de la méta-organisation. Toutefois, comme notre analyse l'a montré, le risque de surasp investissement semble plutôt faible, car l'observabilité bruyante (4.3), l'application imparfaite (4.4) et les procédures longues (4.5) créent une dérive vers le sous-investissement, qui doit être surmontée par un concours d'investissement équilibré initié par l'arbitre. Ainsi, le sous-investissement dans le projet de la méta-organisation est le cas le plus probable.

Le document sous-tend son argumentation en mettant l'accent sur les coentreprises qui utilisent l'arbitrage commercial pour régler les différends entre les parties. Cet exemple a été choisi parce que les coentreprises sont très importantes pour la collaboration interentassitaire. L'arbitrage commercial aborde mieux la question de la coopération que d'autres formes de prise de décision par des tiers, et il n'est pas surprenant qu'il soit devenu très attrayant pour le règlement des différends. En outre, dans un contexte international, l'arbitrage présente plusieurs avantages institutionnels par rapport aux tribunaux ordinaires, tels que l'aucun parti pris dans son pays d'origine, l'application de la loi conformément à la convention de New York, une plus grande latitude dans la prise de décisions et une meilleure observabilité.

Bien que l'arbitrage dans les coentreprises internationales en soit un exemple, il n'est pas le seul cas où la prise de décision par des tiers est utilisée dans les méta-organisations. Chaque interaction entre les agents intéressés présente le risque d'un différend sur les tâches, la performance et le partage des bénéfices. Les méta-organisations ne font pas exception, à l'inverse, et elles pourraient être encore plus sujettes à des conflits féroces en raison de leur manque d'autorité formelle. Par conséquent, il n'est pas surprenant que la prise de décision par des tiers soit devenue un mécanisme de gouvernance attrayant pour les méta-organisations. De plus, de nouvelles formes d'organisation (Puranam et coll., 2014) utilisent la prise de décision par des tiers pour régler les différends entre leurs membres (c.f. O'Mahony et Ferraro, 2007). La politique de règlement des différends de Wikipédia, par exemple, formule que la prise de décision par des tiers est nécessaire dans la dernière étape d'un processus de règlement des différends. Là, la prise de décision par un tiers prend la forme d'un comité d'arbitrage, dont les membres sont des tiers au différend, mais pas à Wikipédia¹³.

Les arbitres d'une méta-organisation sont des tiers au différend qu'ils règlent, mais cela ne signifie pas qu'ils sont nécessairement des tiers à l'organisation elle-même. À cet égard, il semble raisonnable de considérer le contraire, à savoir que l'arbitrage, lorsqu'il est adopté, fait partie intégrante de la méta-organisation. C'est la colle qui fixe les relations contractuelles parfois capricieuses des méta-organisations quand il n'y a pas qu'un seul lieu de pouvoir. De même, l'arbitrage est un moyen de stabiliser les méta-organisations et de récolter leurs bénéfices spécifiques, tandis que l'intégration verticale ou la production autonome ne sont que la deuxième meilleure solution dans un monde globalisé avec des bases de connaissances fragmentées.

TRANSLATED VERSION: GERMAN

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

EINLEITUNG

In den letzten Jahren ist die Handelsschiedsgerichtsbarkeit als Mittel zur Streitbeilegung zwischen Geschäftspartnern, insbesondere im internationalen Kontext, immer beliebter geworden. Die immer größere Bedeutung der Handelsschiedsgerichtsbarkeit ging einher mit einer Verschiebung der Organisationsstruktur von Geschäftsformen von vor allem großen Konzernen und Konglomeraten hin zu flexibleren organisationsübergreifenden Vereinbarungen, die vertraglich die spezifische Aufgabe der Zusammenarbeit widerspiegeln (Ménard 1996; 2013; Baker et al. 2008). Beispiele sind der gemeinsame Bau einer Ölplattform und anderer Infrastrukturprojekte oder die Entwicklung neuer komplexer

Technologien wie Software oder Pharmazeutika. Bei diesen Unternehmungen bündeln die Partner ihre spezifischen Fähigkeiten, um ihre strategische Interdependenz gegenseitig auszunutzen (Gulati 1995; 1998; Argyres und Mayer 2007).

Die typischen Rechtlichen Formen dieser Geschäftsvereinbarungen sind Joint Ventures und Branchenkonsortien, aber noch komplexere rechtliche Vereinbarungen sind möglich (Oxley und Silverman 2008). Trotz ihrer verschiedenen Rechtsformen bestehen alle diese organisationsvereinbarungen aus rechtlich autonomen Organisationen und können daher als Meta-Organisationen eingestuft werden (Gulati et al. 2012).¹ Meta-Organisationen haben in der Regel keine formale, interne Autorität, da die Vermögenswerte im gemeinsamen Besitz der beteiligten Parteien sind. Somit hat keine Partei einzeln das Restrecht auf Kontrolle. Folglich ist keine einzige Partei ausschließlich befugt, die Verwendung der Vermögenswerte zu bestimmen (Hart 1995, 30).

In Ermangelung einer wirksamen Regierungsführung sind Meta-Organisationen anfällig für Aufenthalt einzelner Parteien, die eine fruchtbare Zusammenarbeit behindern können (Klein et al. 1978). Eine naheliegende Lösung, um Haltezusichten zu verhindern, ist die vertikale Integration, bei der die Entscheidungsrechte der wichtigsten am Vorhaben beteiligten Partei zugeteilt werden. Aber in Situationen, in denen die Investitionsentscheidungen aller beteiligten Parteien gleich wichtig sind, steht die vertikale Integration vor einem Problem. Die vertikale Entscheidungsstruktur beraubt die integrierte Partei des optimalen Investitionsanreizes (Grossman und Hart 1986; Hart und Moore 1990). Daher sind alternative Governance-Strukturen und ausgearbeitete Vertragsentwürfe notwendig, um zu verhindern, dass sich parteien (Schanze 1993; Gibbons 2005; Argyres und Mayer 2007). Dies wiederum erfordert einen Konfliktlösungsmechanismus, der in der Lage ist, die formalen und nicht formalen Teile des Vertrags durchzusetzen.

Im Wesentlichen funktioniert schiedsverfahren als Governance-Instrument, das die Notwendigkeit überwindet, eine Meta-Organisation in ein einziges Unternehmen umzuwandeln, sodass die Parteien von (Wissens-)Spezialisierung und den gezielteren Investitionsanreizen profitieren können, die in einer halbintegrierten Organisationsstruktur enthalten sind. Man kann argumentieren, dass schiedsverfahren eine "Vertragsinstitution" ist, die einen komparativen Vorteil gegenüber anderen vertraglichen Vereinbarungen darstellen kann, wenn die Koordinierung bestimmter Vermögenswerte im Mittelpunkt steht (Casella 1996; Antr es 2014). Insbesondere kann argumentiert werden, dass Schiedsverfahren eine Organisationsarchitektur schafft und aufrechterhält, die eventuale Investitionsniveaus der Eigentümer in die Meta-Organisation ermöglicht. Auch wenn der Schiedsrichter keine Eigentumsrechte hat, hat er die Befugnis, letztlich das Restkontrollrecht wahrzumachen und das Resteinkommenrecht zuzuweisen. Anders als in einem ordentlichen Gericht ist ein Schiedsrichter dazu in der Lage, weil er als integraler Bestandteil der Architektur der Meta-Organisation verstanden werden kann, die die Investitionen der kooperierenden Parteien beobachten und bewerten kann.

Konkret schafft der Schiedsrichter zusätzliche Anreize für die Parteien, zu investieren, indem er einen Überschuss-Kampf ins Leben ruft. Dies bedeutet, dass er höhere Investitionsniveaus mit einem größeren Anteil am Überschuss der gemeinsamen Tätigkeit belohnt. Infolgedessen werden die Parteien um den Überschuss konkurrieren, indem sie ihre Investitionen erhöhen. Dennoch besteht bei dieser Investitionsförderung das Risiko einer Überinvestition. Aus diesem Grund muss der Schiedsrichter die Wettbewerbsanreize sinnvoll setzen, um das Problem der Unterinvestition mit dem Risiko einer Überinvestition in Einklang zu bringen. Das bedeutet, dass die Beteiligungsparteien, die sich bereits in der Phase der Gründung der Meta-Organisation befinden, bewusste Entscheidungen nicht nur über spezifische Schiedsklauseln treffen müssen, sondern auch darüber, welches Schiedsgericht einen möglichen künftigen Konflikt beilegen sollte. Die Schiedsgerichtsbarkeit spielt somit bereits eine Rolle in der Organisationsarchitektur im entstehenden Zustand einer Meta-Organisation. In einem späteren Stadium kann sie ihre ausgleichende Wirkung auf Investitionsentscheidungen offenbaren.

Das Papier wird zunächst vier Fälle vorstellen, in denen Schiedsgerichte eine zentrale Rolle in der Organisationsarchitektur von Meta-Organisationen zur Lösung von Konflikten spielten (Section Arbitrated Governance). Dies wird als Hintergrund dienen, um unsere Diskussion über die Anwendbarkeit verschiedener Konzepte der Unternehmenstheorie und die Herausforderungen zu veranschaulichen, denen

diese Konzepte im Gefolge von Meta-Organisationen gegenüberstehen (Abschnitt Meta-Organisationen, Konflikt und die Theorie des Unternehmens). In Abschnitt Eine formelle Sicht auf Schiedsverfahren in Meta-Organisationen werden wir ein formales Modell vorstellen, um die spezifischen Aspekte des Governance-Problems, mit dem Meta-Organisationen konfrontiert sind, zu berücksichtigen. Es stellt sich heraus, dass einfache Durchsetzung, Spielraum, Informationszugriff und schnelle Entscheidungsfindung Schlüsselparameter sind, um Meta-Organisationen im Laufe der Zeit lebensfähig zu machen, und dass Schiedsgerichte einen komparativen Vorteil gegenüber anderen Konfliktlösungsmechanismen haben, um diese Ziele zu erreichen. In Abschnitt Schieds und die Grenzen von Meta-Organisationen werden wir unsere Erkenntnisse diskutieren und argumentieren, dass Schiedsverfahren ein Mittel ist, um die Grenzen von Meta-Organisationen zu definieren und zu schützen. Abschnittsschluß schließt.

SCHLUSSFOLGERUNG

In diesem Papier wird argumentiert, dass Schiedsverfahren als integraler Bestandteil von Meta-Organisationen betrachtet werden sollten. Diese Sichtweise verschiebt die Analyse der Entscheidungsfindung Dritter von hauptsächlich rechtlichen und vertraglichen Fragen auf Fragen der Organisationsgestaltung, wie z. B. Wie Schiedsverfahren in der Corporate-Governance-Struktur positioniert werden und wie sie an den Anreizen der Organisation ausgerichtet werden können. Unter diesem Gesichtspunkt wendet das Papier eine formale Analyse an, um die relevanten Attribute eines Schiedsrichters zu identifizieren, um ein effektives Entscheidungsgremium zu werden. Dabei zeigt sich, dass die Kontrolle der Belohnungsverteilungsfunktion ein entscheidendes Element für den Erfolg von Meta-Organisationen ist. Bei der Kontrolle der Prämienverteilung muss der Schiedsrichter sorgfältig den Anreiz setzen, zur Meta-Organisation beizutragen. Wenn er einen Anreiz setzt, der nicht stark genug ist, werden die Parteien zu wenig investieren und die Vorteile eines Schiedsverfahrens werden verschwinden. Umgekehrt, wenn der Anreiz, den der Schiedsrichter setzt, zu stark ist, werden die Parteien überinvestieren und damit auch die Gewinne der Meta-Organisation aufbrauchen. Da unsere Analyse jedoch gezeigt hat, scheint die Gefahr von Überinvestitionen eher gering zu sein, da laute Beobachtbarkeit (4.3), unvollkommene Durchsetzung (4.4) und langwierige Verfahren (4.5) zu einer Abdrift in Richtung Unterinvestitionen führen, die durch einen vom Schiedsrichter initiierten ausgewogenen Investitionswettbewerb überwunden werden müssen. Daher ist eine Unterinvestition in das Projekt der Meta-Organisation der wahrscheinlichste Fall.

Das Papier untermauert seine Argumentation, indem es sich auf Joint Ventures konzentriert, die Handelsschiedsverfahren nutzen, um Streitigkeiten zwischen den Parteien beizulegen. Dieses Beispiel wurde ausgewählt, weil Joint Ventures für die zusammenarbeitende Zusammenarbeit zwischen Unternehmen sehr prominent sind. Handelsschiedsverfahren befasst sich besser mit der Frage der Zusammenarbeit als andere Formen der Entscheidungsfindung Dritter, und es ist nicht verwunderlich, dass sie sehr attraktiv für die Streitbeilegung geworden ist. Darüber hinaus hat schiedsverfahren im internationalen Kontext mehrere institutionelle Vorteile gegenüber gewöhnlichen Gerichten wie keine Voreingenommenheit im Heimatland, Durchsetzung gemäß dem New Yorker Übereinkommen, größerer Entscheidungsspielraum und bessere Beobachtbarkeit.

Während Schiedsverfahren in internationalen Joint Ventures ein anschauliches Beispiel sind, ist es nicht der einzige Fall, in dem Entscheidungen Dritter in Meta-Organisationen verwendet werden. Jede Interaktion zwischen eigennützigen Agenten birgt das Risiko eines Streits über Aufgaben, Leistung und Gewinnbeteiligung. Meta-Organisationen sind dagegen keine Ausnahme, und sie könnten aufgrund ihres Mangels an formaler Autorität noch anfälliger für heftige Auseinandersetzungen sein. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die Entscheidungsfindung von Drittanbietern zu einem attraktiven Governance-Mechanismus für Meta-Organisationen geworden ist. Darüber hinaus nutzen neue Organisationsformen (Puranam et al. 2014) Entscheidungen Dritter, um Streitigkeiten zwischen ihren Mitgliedern beizulegen (z.B. O'Mahony und Ferraro 2007). Die Streitbeilegungspolitik von Wikipedia formuliert beispielsweise, dass entscheidungen Dritter in der letzten Phase eines Streitbeilegungsprozesses erforderlich sind. Dort

nimmt die Entscheidungsfindung Dritter die Form einer Schiedskommission an, deren Mitglieder Dritte der Streitigkeit sind, aber nicht Wikipedia.13

Schiedsrichter in einer Meta-Organisation sind Dritte der Streitigkeit, die sie lösen, aber dies bedeutet nicht, dass sie notwendigerweise Dritte der Organisation selbst sind. In dieser Hinsicht erscheint es vernünftig, das Gegenteil zu betrachten, nämlich dass ein Schiedsverfahren, wenn es angenommen wird, ein integraler Bestandteil der Meta-Organisation ist. Es ist der Klebstoff, der die manchmal kapriziösen vertraglichen Beziehungen von Meta-Organisationen fixiert, wenn es nicht nur einen Ort der Macht gibt. Ebenso ist Schiedsverfahren ein Vehikel, um Meta-Organisationen zu stabilisieren und ihre spezifischen Vorteile zu nutzen, während vertikale Integration oder eigenständige Produktion nur zweitbeste Lösungen in einer globalisierten Welt mit fragmentierten Wissensbasen sind.

TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a arbitragem comercial tornou-se cada vez mais popular como meio de resolução de litígios entre parceiros de negócio, especialmente num contexto internacional. A importância cada vez maior da arbitragem comercial tem sido acompanhada por uma mudança na estrutura organizacional das formas empresariais de grandes empresas e conglomerados para acordos inter-organizacionais mais flexíveis que espelham contratualmente a tarefa específica da cooperação (Ménard 1996; 2013; Baker et al. 2008). Exemplos disso são a construção conjunta de uma plataforma petrolífera e outros projetos de infraestrutura, ou o desenvolvimento de novas tecnologias complexas, como software ou produtos farmacêuticos. Neste tipo de empreendimentos, os parceiros adquirem as suas capacidades específicas, a fim de explorar mutuamente a sua interdependência estratégica (Gulati 1995; 1998; Argyres e Mayer 2007).

As formas legais típicas destes acordos comerciais são joint ventures e consórcios industriais, mas são possíveis acordos jurídicos ainda mais complexos (Oxley e Silverman 2008). Apesar das suas várias formas legais, todos estes acordos organizacionais consistem em organizações legalmente autónomas e, portanto, podem ser classificados como meta-organizações (Gulati et al. 2012.1 As organizações não têm normalmente uma autoridade formal e interna porque os ativos são conjuntamente propriedade das partes participantes. Assim, nenhum partido detém individualmente o direito residual de controlo. Como consequência, nenhuma das partes tem autoridade exclusiva para determinar a utilização dos ativos (Hart 1995, 30).

Na ausência de uma governação eficaz, as meta-organizações são vulneráveis a assaltos por parte de cada uma das partes, o que pode impedir uma cooperação frutífera (Klein et al. 1978). Uma solução óbvia para evitar assaltos é a integração vertical, na qual os direitos de decisão são atribuídos à parte mais importante envolvida no empreendimento. Mas em situações em que as decisões de investimento de todas as partes participantes são igualmente importantes, a integração vertical enfrenta um problema. A estrutura vertical de tomada de decisão priva a parte integrada do incentivo de investimento ideal (Grossman e Hart 1986; Hart e Moore 1990). Por conseguinte, são necessárias estruturas de governação alternativas e desenhos de contratos elaborados para impedir que as partes se aperte mutuamente (Schanze 1993; Gibbons

2005; Argyres e Mayer 2007). Isto, por sua vez, requer um mecanismo de resolução de conflitos capaz de fazer valer as partes formais e não formais do contrato.

Essencialmente, a arbitragem funciona como um dispositivo de governação que supera a necessidade de transformar uma meta-organização numa única empresa, permitindo que as partes beneficiem da especialização (conhecimento) e dos incentivos de investimento mais direcionados investidos numa estrutura organizacional semi-integrada. Pode-se argumentar que a arbitragem é uma "instituição adjudicante" que pode constituir uma vantagem comparativa em comparação com outras disposições contratuais quando a coordenação de ativos específicos estiver no centro (Casella 1996; Antràs 2014). Em particular, pode argumentar-se que a arbitragem cria e sustenta uma arquitetura organizacional que permite níveis de investimento contingentes pelos proprietários na meta-organização. Mesmo que o árbitro não tenha quaisquer direitos de propriedade, tem a competência de, em última análise, executar o direito residual de controlo e de alocar o direito residual de rendimento. Ao contrário de um tribunal comum, um árbitro pode fazê-lo porque pode ser entendido como parte integrante da arquitetura da meta-organização que pode observar e avaliar os investimentos das partes que colaboraram.

Mais concretamente, o árbitro cria incentivos adicionais para as partes investirem induzindo um concurso de procura de excedentes. Isto significa que recompensa níveis de investimento mais elevados com uma maior parte do excedente da atividade conjunta. Consequentemente, as partes vão concorrer pelo excedente, aumentando o seu investimento. No entanto, esta promoção do investimento enfrenta o risco de um investimento excessivo. Por essa razão, o árbitro tem de definir sensatamente os incentivos ao concurso para equilibrar o problema do subinvestimento com o risco de sobreinvestimento. Isto significa que as partes em participação, já em fase de criação da meta-organização, têm de tomar decisões deliberadas não só sobre cláusulas de arbitragem específicas, mas também sobre quais os tribunais arbitrais que deverão resolver um eventual conflito futuro. A arbitragem já assume um papel na arquitetura organizacional no estado nascente de uma meta-organização. Numa fase posterior, pode revelar o seu efeito de equilíbrio nas decisões de investimento.

O documento apresentará primeiro quatro casos em que os tribunais arbitrais assumiram um papel fundamental na arquitetura organizacional das meta-organizações para resolver conflitos (Secção Governação Arbitrada). Isto servirá de pano de fundo para ilustrar a nossa discussão sobre a aplicabilidade de diferentes conceitos da teoria da empresa, e os desafios que estes conceitos enfrentam na sequência de meta-organizações (Secção Meta-organizações, conflito e a teoria da empresa). Na secção A, uma visão formal sobre a arbitragem em meta-organizações, apresentaremos um modelo formal para direcionar os aspetos específicos do problema de governação que as meta-organizações enfrentam. Acontece que a facilidade de aplicação da lei, da latitude, do acesso à informação e da tomada de decisões rápidas são parâmetros fundamentais para tornar as meta-organizações viáveis ao longo do tempo, e que os tribunais arbitrais têm uma vantagem comparativa em relação a outros mecanismos de resolução de conflitos na consecução desses objetivos. Na Secção Arbitragem e nos limites das meta-organizações discutiremos os nossos conhecimentos e argumentaremos que a arbitragem é um meio para definir e proteger os limites das meta-organizações. Conclusão da Secção conclui.

CONCLUSÃO

Este documento defende que a arbitragem deve ser considerada como parte integrante das meta-organizações. Esta visão desloca a análise da tomada de decisão de terceiros de questões principalmente legais e contratuais para questões de design de organização, tais como como posicionar a arbitragem na estrutura de governança corporativa e como alinhá-la com os incentivos da organização. Nessa perspectiva, o artigo aplica uma análise formal para identificar os atributos relevantes de um árbitro para se tornar um órgão de decisão eficaz. Assim, torna-se evidente que controlar a função de distribuição de recompensas é um elemento decisivo para o sucesso das meta-organizações. No processo de controlo da distribuição da recompensa, o árbitro tem de definir cuidadosamente o incentivo para contribuir para a meta-organização. Se ele estabelecer um incentivo que não seja suficientemente forte, as partes subinvestirão e as vantagens da arbitragem desaparecerão. Inversamente, se o incentivo que o árbitro define for demasiado forte, as

partes investirão demasiado e, assim, esgotarão também os lucros da meta-organização. No entanto, como a nossa análise demonstrou, o perigo do excesso de investimento parece ser bastante pequeno, porque a observância ruidosa (4.3), a aplicação imperfeita (4.4) e os processos morosos (4.5) criam uma deriva para o subinvestimento, que tem de ser ultrapassado por um concurso de investimento equilibrado iniciado pelo árbitro. Assim, o subinvestimento no projeto da meta-organização é o caso mais provável.

O documento baseia-se no seu argumento, centrando-se em joint ventures que utilizam a arbitragem comercial para resolver os litígios entre as partes. Este exemplo foi selecionado porque as joint ventures são muito proeminentes para a colaboração inter-empresa. A arbitragem comercial aborda melhor a questão da cooperação do que outras formas de tomada de decisão de terceiros, e não é de admirar que se tenha tornado muito apelativa para a resolução de litígios. Além disso, num contexto internacional, a arbitragem tem várias vantagens institucionais sobre tribunais comuns, como nenhum preconceito do país de origem, a aplicação da lei de acordo com a convenção de Nova Iorque, uma maior latitude na tomada de decisões e uma melhor observabilidade.

Embora a arbitragem em joint ventures internacionais seja um exemplo ilustrativo, não é o único caso em que a tomada de decisões de terceiros é utilizada em meta-organizações. Todas as interações entre agentes auto-interessados representam o risco de uma disputa sobre tarefas, desempenho e partilha de lucros. As meta-organizações não são exceção, pelo contrário, e podem ser ainda mais propensas a disputas ferozes devido à sua falta de autoridade formal. Por conseguinte, não é de admirar que a tomada de decisões de terceiros se tenha tornado um mecanismo de governação atrativo para as meta-organizações. Além disso, novas formas de organização (Puranam et al. 2014) usam a tomada de decisões de terceiros para resolver disputas entre os seus membros (c.f. O'Mahony e Ferraro 2007). A política de resolução de litígios da Wikipédia, por exemplo, formula que a tomada de decisões de terceiros é necessária na última fase de um processo de resolução de litígios. Há tomada de decisão de terceiros assume a forma de um comité de arbitragem, cujos membros são terceiros no litígio, mas não na Wikipédia.¹³

Os árbitros de uma meta-organização são terceiros no litígio que estão a resolver, mas isso não significa que sejam necessariamente terceiros para a própria organização. A este respeito, parece razoável considerar o contrário, ou seja, que a arbitragem, quando adotada, é parte integrante da meta-organização. É a cola que fixa as relações contratuais por vezes caprichosas das meta-organizações quando não há apenas um locus de poder. Da mesma forma, a arbitragem é um veículo para estabilizar meta-organizações e colher os seus benefícios específicos, enquanto a integração vertical ou a produção autónoma são apenas as segundas melhores soluções num mundo globalizado com bases de conhecimento fragmentadas.