

**Kan kooperativa företagsmodeller fungera som
alternativ för multinationella företag? En
systematisk litteraturstudie över spanska
företaget Mondragón
Examensarbete**

André Sjöblom

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer	8587
Författare:	André Sjöblom
Arbetets namn:	Kan kooperativa företagsmodeller fungera som alternativ för multinationella företag? En systematisk litteraturstudie över spanska företaget Mondragón
Handledare (Arcada):	Andreas Stenius
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>De växande ojämlikheterna i världen har lyft upp diskussioner gällande traditionella företagsstrukturer som de mest lämpade företagsmodellerna. Det finns flera nytänkande ekonomer som lyfter fram hur en alternativ företagsmodell kan byggas upp gentemot ett traditionellt företag, till exempel som ett kooperativt företag. Detta examensarbete undersöker om kooperativa företagsmodeller är ett alternativt för multinationella företag. Syftet med arbetet är att utreda om kooperativa företagsmodeller kan vara ett alternativ för multinationella företag och utmaningar som kooperativa företag utsätter sig då de expanderar sig och internationaliseras. Metoden för examensarbetet är en systematisk litteraturstudie över spanska företaget Mondragón. Mondragón är ett av de största kooperativen i världen med omkring 81 000 anställda. Den systematiska litteraturstudien baserar sig på artiklar gällande Mondragón och är samlade från diverse databaser. För datainsamlingen har inklusions- och exklusionskriterier använts för att avgränsa materialet. En sökstrategi och nyckelord har använts för att hitta material. Valet av urvalet har skett genom ett systematisk tillvägagångssätt. En tematisk analys har utförts av det insamlade materialet vars teman är följande; uppfylls kooperativa företags grundpelare då de internationaliserar sig, vilka utmaningar kan kooperativa företag utsätta sig för då de internationaliserar sig och vilka framgångar medför internationalisering av kooperativa företag. Examensarbetet kom fram med att en kooperativ företagsmodell är ett fungerande koncept för ett multinationellt företag, men dess grundvärderingar upphör för utländska dotterbolag.</p>	
Nyckelord:	Kapitalistisk ekonomi, deltagarekonomi, kooperativ företagsmodell, arbetarkooperativ, Mondragón, internationalisering av arbetarkooperativ
Sidantal:	45
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	8587
Author:	André Sjöblom
Title:	Can cooperative business models work as an alternative for multinational corporations? A systematic literature review of the Spanish company Mondragón
Supervisor (Arcada):	Andreas Stenius
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>Due to the growing inequalities in the world, traditional business structures have been discussed more and more regarding whether they are the most conceivable business models. There are several new-thinking economists who highlight how an alternative business model can be built compared to a traditional company, for example as a cooperative company. This thesis examines whether cooperative business models are an alternative for multinational companies. The purpose of the work is to investigate whether cooperative business models can be an alternative for multinational companies and challenges that cooperative companies face when they expand and internationalize. The method for the thesis is a systematic literature review of the Spanish company Mondragón. Mondragón is one of the largest cooperatives in the world with around 81,000 employees. The systematic review is based on articles concerning Mondragón and are collected from various databases. For the data collection, inclusion and exclusion criteria have been used to delimit the material. A search strategy and keywords have been used to find material. The selection of the sample has been done using a systematic approach. A thematic analysis has been carried out of the collected material. The following themes of the thematic analysis are; are the pillars of cooperative companies fulfilled when they internationalize, what challenges can cooperative companies face when they internationalize and what successes does internationalization of cooperative companies bring. The thesis concluded that cooperatives are a functioning concept for a multinational company, but its basic values cease for foreign subsidiaries.</p>	
Keywords:	Capitalist economy, participatory economics, cooperative business model, worker cooperative, Mondragón, internationalization of worker cooperative
Number of pages:	45
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL

1	INLEDNING	6
1.1	Relevans och motivering.....	7
1.2	Problemformulering.....	8
1.3	Syfte och forskningsfrågor.....	8
1.4	Avgränsning.....	9
1.5	Förväntat resultat.....	9
1.6	Arbetets struktur.....	9
2	TEORI	9
2.1	Kapitalistisk ekonomi.....	10
2.1.1	<i>Ojämlighet mellan lönearbetaren och ägaren</i>	12
2.2	Deltagarekonomi.....	13
2.2.1	<i>Ägarskap</i>	14
2.2.2	<i>Råd</i>	14
2.2.3	<i>Jobbkomplex</i>	16
2.2.4	<i>Ersättning</i>	16
2.3	Kooperativ företagsmodell.....	17
2.3.1	<i>Arbetarkooperativ</i>	19
2.4	Kooperativ företagsmodellen, ett bättre alternativ?.....	20
3	METOD	22
3.1	Val av metod.....	22
3.2	Systematisk litteraturstudie.....	22
3.3	Intervention & material.....	23
3.3.1	<i>Inklusions- och exklusionskriterier</i>	23
3.3.2	<i>Hitta material och sökstrategi</i>	24
3.3.3	<i>Val av intervention och material</i>	25
3.4	Kvalitetsvärderingar.....	27
3.5	Analys av data.....	28
4	Resultat	28
4.1	Logiken av arbetarkooperativet Mondragón.....	32
4.2	Internationalisering av arbetarkooperativ.....	33
4.3	Utländska dotterbolag i ett arbetarkooperativ.....	34
4.3.1	<i>En insikt på dotterbolag i Kina</i>	35
4.4	Barriärer som påverkar arbetarkooperativs expansion.....	37
4.5	Framgångar då arbetarkooperativ internationaliserar sig.....	38
5	Diskussion	38

5.1	Resultatdiskussion	39
5.2	Metoddiskussion.....	41
6	Slutssatser	42
6.1	Fortsatt forskning.....	43
Källor.....		43

1 INLEDNING

Under våren 2020 drabbades största delen av världen av svåra ekonomiska problem på grund av covid-19-pandemin. Effekten av pandemin bidrog till att ekonomisk aktivitet drabbades på grund av att företag var tvungna att stängas (Taylor 2020). Runtom i världen var företag tvungna att dra ner på resurser. Detta ledde till hög arbetslöshet, till exempel i USA förlorade omkring 22 miljoner amerikaner sitt arbete under de första månaderna av pandemin (Hess 2020). Även om ekonomiska problem drabbade många anställda under år 2020, blev världens miljardärer samma år rekordrika (Peterson-Withorn 2020).

Denna händelse väckte ett intresse att studera om det finns alternativa företagsmodeller som skulle vara mera jämlika för intressenterna och där även företaget skulle gynnas av dem. Jag bekantade mig med kooperativa modeller och modeller för deltagarekonomi. Deltagarekonomi står för en mer demokratisk, jämlik och ekologisk hållbar ekonomi. Organisationerna är konstruerade mer demokratiskt och var och en har då möjlighet att påverka organisationens beslutsfattande genom olika råd (Hahnel 2016 s. 7.). Efter att ha läst teori om deltagarekonomi slogs jag av tanken hur detta fungerar i praktiken och om stora framgångsrika företag har möjlighet att använda sig av den kooperativa modellen.

Den kooperativa företagsmodellen är inte helt ovanlig i Finland. Det finns flera kooperativa företag i Finland, både små och stora, och i olika branscher. Kanske två av de mest kända är S-gruppen och OP Gruppen. S-gruppen hör till handels- och servicebranschen, och är en av de ledande företagen i Finland inom sin bransch. S-gruppen sysselsätter omkring 40 000 personer i Finland och har även verksamhet i Estland (S-Gruppen 2022). OP Gruppen, som är Finlands största finansgrupp, består av bank för privatkunder, företagsbank och försäkring. Den har cirka 13 000 anställda och har omkring 2 miljoner ägarkunder (OP 2022).

Jag har valt att studera det spanska kooperativa företaget Mondragón, eftersom företaget är multinationellt, det har sin verksamhet i flera olika länder och är ett av världens största kooperativa företag (Mondragón 2021). De finska kooperativa företagen S-

gruppen och OP Gruppen är stora, men har inte verksamhet i lika många olika länder som Mondragón har. Därför är Mondragón mer passande för detta examensarbete.

Det spanska företaget Mondragón har omkring 81 000 anställda och är indelat i fyra olika områden: industri, finans, detaljhandel och utbildning (Mondragón 2021).

Företaget grundades 1956 efter spanska inbördeskriget i staden Mondragón som ligger i Baskien. Detta område var väldigt fattigt under den tiden och grundaren José Mariá Arizmendiarieta ville starta ett företag med en kooperativ företagsmodell som skulle gynna människorna i omgivningen (Kontrast.at 2020). Mondragón har många värderingar så som samarbete, demokratisk organisation, gräsrotsförvaltning, innovation och rättvis fördelning av rikedom (Mondragón 2021). Hur dessa värderingar är implementerade i företaget kan visas genom några exempel. Till skillnad från vanliga aktieföretag där beslutanderätten baserar sig på hur många aktier en person äger i företaget, tilldelades en röst till varje arbetare för beslutstagande vid företaget Mondragón. De har också en egalitär löneskala, vilket innebär att topledningen sällan har mer än sex gånger högre lön än de lägst betalda i företaget. Genom att alla deltagare i företaget spelar en stor roll för dess framgång har Mondragón infört att vinster och förluster delas jämnt bland alla medlemmar (Kelly & Massena 2009). Även om Mondragón har implementerat dessa mål, har det visat sig att företaget har lyckats vara framgångsrikt. År 2019 hade Mondragón en omsättning på 12,2 miljarder euro (Mondragon annual report 2019).

1.1 Relevans och motivering

För att klassificeras som ett multinationellt företag, bör företaget ha sin produktion i två eller fler länder. Företaget bör även ha ett minimum på 25 procent för utländsk aktivitet gällande produktion, försäljning, anställning och investering (Osterberg & Ajami 1971 s. 457).

Ett av de största multinationella företagen idag är Amazon, där Jeff Bezos är verkställande direktör och grundare av företaget. Företaget har en beräknad omsättning år 2020 på 386 miljarder dollar, varav Jeff Bezos har en förmögenhet på 200,4 miljarder

dollar (Forbes 2021). Detta visar på sambandet mellan ägandet av multinationella företag och dess värdefördelning inom företaget, främst till de anställda.

En studie gjord av FN har bevisat att 70 procent av världens befolkning lever i områden där klyftan mellan fattiga och rika ökar (Phan 2020). Det är därför viktigt att gå närmare in på eventuella möjligheter för multinationella företag i den globaliserade marknadsekonomins era. Här kan kooperativa företag ses som ett alternativ.

1.2 Problemformulering

Diskussioner om traditionella företagsstrukturer har fått alltmer utrymme under den senaste tiden. Är de traditionella företagsstrukturerna verkligen de mest tänkbara företagsmodellerna? Flera nytänkande ekonomer lyfter fram visioner om hur företag kan byggas upp. Dessa visioner har som grund att koncentrera sig på personalens position, men även på att ge företaget framgång. Detta examensarbete koncentrerar sig på frågan om kooperativa företagsmodeller kan fungera som alternativ för multinationella företag.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet i detta examensarbete är att utreda om dessa visioner för kooperativa företagsmodeller kan vara ett alternativ för multinationella företag och utmaningar som kooperativa företagsmodeller utsätter sig för då de expanderar och internationaliseras.

Detta examensarbete fokuserar på dessa två områden:

- Kan den kooperativ företagsmodellen vara ett alternativ för multinationella företag?
- Vilka framgångar och utmaningar utsätter sig kooperativa företagsmodeller för då de expanderar och internationaliseras?

1.4 Avgränsning

I detta examensarbete utförs en systematisk litteraturstudie om företaget Mondragón. I examensarbetet jämförs inte specifika företag som har traditionella företagsmodeller. Företagsmodellen ligger i fokus, i examensarbetet diskuteras inte underleverantörer och handelspartners.

1.5 Förväntat resultat

Mitt förväntade resultat kommer att visa att den kooperativa företagsmodellen är ett fungerande koncept för multinationella företag. Den kooperativa företagsmodellen kommer emellertid att gå emot sina fundamentala grundvärderingar. Resultatet förväntas dessutom visa att de fördelar som personalen har, inom ramen för företaget, bidrar till en god produktivitet, jämfört med traditionella företagsstrukturer.

1.6 Arbetets struktur

I inledningen presenteras arbetet, syftet och forskningsfrågor. I teorikapitlet diskuteras kapitalistisk ekonomi, deltagarekonomi (parecon) som företagsmodell, kooperativ företagsmodell och arbetarkooperativ. I metodkapitlet beskrivs konceptet systematisk litteraturstudie. Forskningsmetoden kommer att vara kvalitativ. I resultatkapitlet presenteras resultatet av systematisk litteraturstudie över företaget Mondragón. I diskussionskapitlet diskuteras resultatet av den systematiska litteraturstudien i samband med teoridelen.

2 TEORI

Detta kapitel börjar med en beskrivning om vad kapitalism är och kritik mot kapitalism. Detta är väsentligt på grund av att stärka argumentet varför en kooperativ företagsmodell är ett bättre alternativ än en kapitalistisk företagsmodell. I kapitlet för kritik mot kapitalism har jag valt att starkt avgränsa till att endast se på förhållandet mellan ägaren av produktionsmedlen och arbetstagaren. Traditionen för kritik mot kapitalism finns inom olika ekonomiska tankeskolor, allt från tredjevärldens

beroendeteoretiker till världssystemsteoretiker, dessutom inom olika forskningsområden, sociologi, historia och så vidare.

För att få en bättre förståelse över kooperativa företagsmodellen fortsätter detta kapitel med att beskriva deltagarekonomin. Relevansen i deltagarekonomin ligger i dess liknande karaktärsdrag med kooperativa företagsmodellens strukturella upplägg. Många kooperativa företag använder sig av olika variationer av deltagarekonomiska modeller gällande ägarskap, råd, jobbkomplex, ersättning och tilldelning. Deltagarekonomin ger även en möjlighet för ett alternativt ekonomiskt system. Michael Albert:

”...arbetstagarnas och konsumenternas ansträngningar för att skapa arbetarkontrollerade företag och konsumentkooperationer ger omfattande erfarenheter som är relevanta för definitionen av Parecon.” (Albert 2004 s. 14, egen översättning)

Efter genomgång av deltagarekonomi presenteras kooperativföretagsmodell och sedan vad ett arbetarkooperativ är. Kapitel 2.1 presenteras utgående från Michael Alberts bok *Parecon Life after Capitalism* (2003), eftersom han är en av de främsta forskarna inom ämnet.

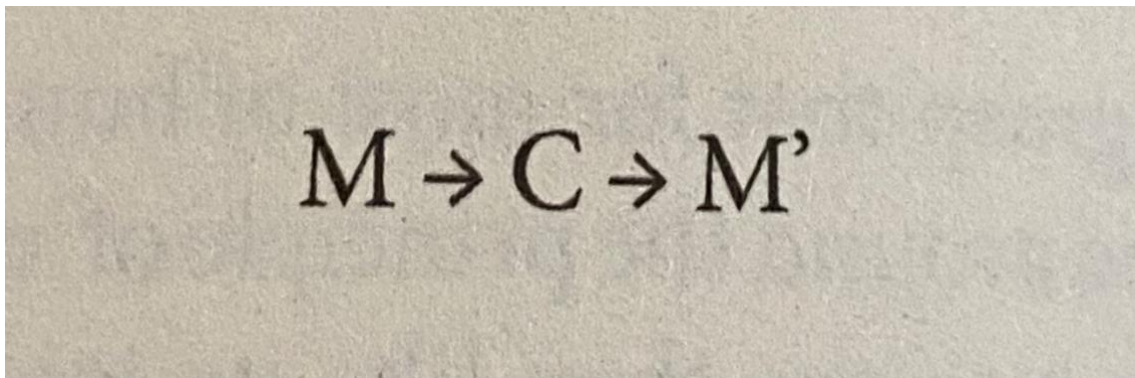
2.1 Kapitalistisk ekonomi

Kapitalistisk ekonomi är en ekonomi där produktionen baserar sig på att göra vinst. Vinst är skillnaden mellan inkomsterna av försäljning på marknaden och vilka kostnaderna för produktionen är (Ha-Joon Chang 2014 s. 27). Till exempel vinsten i ett bageri är skillnaden mellan försäljning av bröd och kostnaderna för att tillverka bröd. Kostnaderna i detta fall skulle vara råmaterialet som behövs för att tillverka brödet, hyra för bageriet och löner till arbetarna och så vidare.

Kapitalism är organiserad av kapitalister. Kapitalister kallas de som äger produktionsmedlen, produktionsmedlen är medlen som ger en input till produktionen. Till exempel maskiner i en fabrik, men inte rå materialen. Kapitalisterna äger produktionsmedlen direkt eller indirekt. Nu för tiden är det alltmer vanligt att det ägs indirekt, det vill säga via aktieäggande i ett företag. Kapitalisterna hyr arbetskraft som

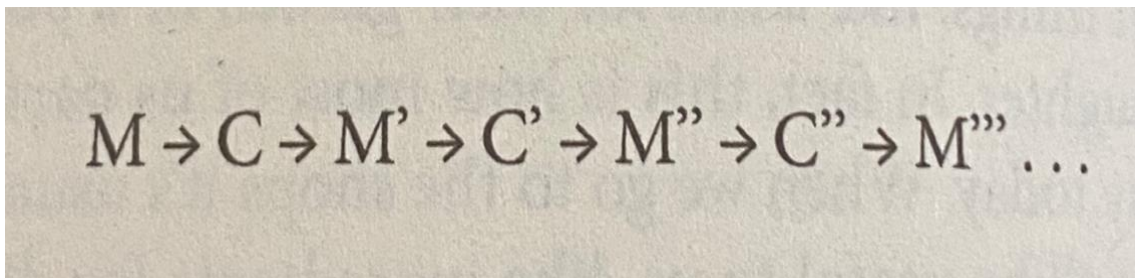
driver produktionsmedlen, dessa kallas för lönearbetare. De varor som produceras av lönearbetaren, säljs av kapitalisterna på marknaden, marknaden är där tjänster och varor köps och säljs (Haa-Joon Chang 2014 s. 27).

Det centrala för kapitalisten, ägaren av produktionsmedlen, är värdet i produktionen. Produktionen av till exempel stolar är inte enbart producerande för att ha ett trevligt ställe att sitta på, stolarna produceras för att säljas och göra en vinst. Det är det som gör att kapitalism fokuserar på bytesvärde i stället för bruksvärde (Hickel 2020 s. 84). Bytesvärde är värdet av ett utbyte för en vara, till exempel ett bord mot två stolar. Bruksvärdet är däremot det fysiska eller psykiska värdet för en vara (Lausen 2018 s. 456). Detta kan illustreras i såsom i bilden nedan. M står för pengar, C för vara och (') står för ökning i kvantitet:



Figur 1. Illustration av ökande kapital. (Hickel 2020 s. 84).

Förutom att ekonomin baserar sig på göra stadiga vinster, ska vinsterna återinvesteras för att expandera produktionen och på så sätt generera mer vinst (Hickel 2020 s.84). Detta kan illustreras i följande bild:



Figur 2. Illustration av maximerande av kapital. (Hickel 2020 s. 84).

2.1.1 Ojämlighet mellan lönearbetaren och ägaren

Den främsta kritiken mot kapitalism är ojämlikheten mellan lönearbetaren och ägaren. Ekonomisk exploatering av arbetaren är en av grundpelarna för att kapitalism ska fungera (Wright Mills 1962 s. 85). Ojämligheten och exploatering kan ses på olika nivåer, mellan lönearbetaren och ägaren av produktionsmedlen, mellan olika nationer, och olika socioekonomiska ställningar inom samma samhälle. Jason Hickel påpekar att klyftorna mellan fattiga och rika är enorma i dagens läge. Extrem fattigdom ligger idag på samma nivå som år 1981, det vill säga lite över en miljard människor lever i extrem fattigdom (Hickel 2017 s. 42–43). En procent av världens befolkning äger nästan 50 procent av världens rikedom (Hickel 2020 s. 226). Oxfam publicerade år 2017 en rapport som visar att de åtta rikaste personerna i världen har lika mycket rikedom som de 3,6 miljarder fattigaste (Hickel 2017 s. 16). Även inkomstskillnaderna på arbetsplatserna är enorma. I dagens läge förtjänar en verkställande direktör i medeltal 300 gånger mer än vad en vanlig arbetare gör (Hickel 2020 s. 225).

Den ekonomiska exploateringen sker genom att lönearbetarna inte äger produktionsmedlen eller produkten (varan) som görs av dem (Haa-Joon Chang 2014 s. 27). Samtidigt är lönearbetarens lön mindre än vinsten hen skapar, alltså mervärdet går åt kapitalisten (Lauesen 2018 s. 461). I ett kapitalistiskt samhälle är flera människor lönearbetare än ägare av produktionsmedlen. Lönearbetaren måste sälja sin arbetskraft för att få lön för att kunna överleva (Ha-Joon Chang 2014 s. 255). Med lön köps olika former av tjänster, som mat, tak över huvudet, elektricitet och så vidare. Det går även att se den ekonomiska exploateringen på en global skala, som tillväxt av bruttonationalprodukt (BNP). BNP mäter värdet av alla färdiga producerade tjänster och produkter i ett land under en viss period (Eklund 2013 s. 125). Den globala BNP-tillväxten har ökat med 45 procent sedan 1990, medan människor som lever på mindre än 5 dollar per dag har ökat till mer än 370 miljoner människor (Hickel 2017 s. 56). Detta har skett på grund av att tillväxten är väldigt ojämnt fördelat. Den fattigaste 60 procenten av världens befolkning får endast tillgång till 5 procent av all ny inkomst som den globala tillväxten genererar. Resten av de nya inkomsterna av den globala tillväxten, det vill säga 95 procent, tillfaller 40 procent av befolkningen (Hickel 2017 s. 57). Den allra rikaste 1 procenten i världen lägger beslag på 19 biljoner dollar av inkomst varje

år, vilket är mer BNP än vad de 169 fattigaste länderna har tillsammans (Hickel 2020 s. 190).

Enligt Karl Marx teorier skapar kapitalism på arbetsplatsen alienation för arbetaren. Karl Marx, en av de främsta kritikerna mot kapitalism under sin epok, levde och skrev ett av sina kändaste verk *Das Kapital* på 1800-talet, vilket är viktigt att ta i beaktande. Kapitalismen har utvecklats sedan dess och faller inte alltid inom hans ramar. Däremot har traditionen för kritik mot kapitalism förts vidare och den har även utvecklats parallellt med kapitalismen. Enligt Marx skapar kapitalism en plats för lönearbetaren där de är alienerade från själva arbetsprocessen, med andra ord, arbetsprocessen är främmande för dem på grund av att den är påtvingad av sociala förhållanden. Arbetsplatsen är inte en källa till självuppfyllelse. Arbetarna utvecklar inte fritt sina mentala och fysiska energier genom sitt arbete, utan utmattar sig själv såväl fysiskt som psykiskt. På arbetsplatsen är lönearbeten tvungen att ge över kontrollen till ägaren, när det gäller aktiviteten på arbetsplatsen, på grund av att lönearbetaren inte äger produktionsmedlen. Marx skriver ” Det är inte hans arbete. Utan arbete för någon annan ... i arbete tillhör han inte sig själv utan en annan person”. Arbetet leder till skapandet av privat egendom, ju mer arbetaren jobbar, desto bättre blir produkten, men produkten är inte hans. Detta leder till att lönearbetaren blir alienerad (Wright Mills 1962 s. 86–87).

2.2 Deltagarekonomi

Deltagarekonomiska modeller kan anses fungera som alternativa sätt att strukturera ekonomiska system i jämförelse med rådande nyliberala modeller. Dess grundprinciper är rättvisa, demokratiskt beslutsfattande och ekologisk hållbarhet. Deltagarekonomin skiljer sig från dagens system som gäller ägandet av produktionsmedlen, styrning på arbetsplatserna och hur individens omgivning ska vara organiserad (Parecon Sverige 2021). Deltagarekonomi har även ett antal grundvärderingar:

”Självförvaltning: inflytande över beslut i proportion till den grad man påverkas. Rättvisa: ersättning baserad på ansträngning och uppoffring. Solidaritet: värdering och erkännande av betydelse av andras välbefinnande. Mångfald: främjande av en mångfald av livsstilar och utfall. Effektivitet: att våra mål uppnås med minsta

möjliga slöseri av begränsade resurser. Hållbarhet: att skydda och vårda vår natur och miljö.” (Parecon Sverige 2021)

För att uppnå grundprinciper för deltagarekonomi förutsetts fyra grundläggande delar. De här delarna är ägarskap, råd, jobbkomplex och ersättning. I de följande kapitlena presenteras de här delarna mer utförligt.

2.2.1 Ägarskap

För att tillverka produkter behövs det till exempel resurser, maskiner, arbetskraft och andra produktionsmedel. I kapitalistiska samhällen tenderar produktionsmedlen ägas av få individer. Som resultat har ägarna av produktionsmedlen tilldelats mer ekonomisk makt och rikedom än resten av befolkningen i samhället. Ytterligare karaktäriseras dessa samhällen av deras hierarkiska strukturer, alltså betydliga klasskillnader (Albert 2003 s. 89). I deltagarekonomi äger ingen individ produktionsmedlen. *”Ingen har någon äganderätt av produktionsmedel som tillkommer honom eller henne några rättigheter, något ansvar, någon rikedom eller någon annan inkomst än vad resten av ekonomin ger honom eller henne”* (Albert 2003 s. 90, egen översättning). Ingen person har möjlighet att ackumulera beviljande kapital. *”Ingen har förmögenhet, inkomst eller ekonomiskt inflytande annorlunda än vad någon annan har på grund av att hen har olika äganderätt till produktionsmedel”* (Albert 2003 s. 90, egen översättning). Eftersom ingen äger produktionsmedlen innebär det att det inte existerar kapitalister, det vill säga ägare av produktionsmedlen, i deltagarekonomi. Detta gäller också statligt ägande (Albert 2003 s. 90).

2.2.2 Råd

På arbetsplatsen har personalen möjlighet att påverka företagets beslutsfattande. Detta möjliggörs via arbetsråd. Råd med endast några medlemmar används för till exempel enheter, arbetsgrupper och mindre avdelningar. Vidare används stora råd för hela arbetsplatser, industrier och divisioner. Dessa råd leder arbetsplatsens agenda. Olika råd sköter om olika frågor. Beslutsfattandet ska göras av dem som påverkas av beslutet. Detta innebär att varje individ har möjlighet att påverka det som inverkar på hans arbete, vilket kan skötas på diverse olika sätt. Ett alternativ är majoritetsstyre som

innebär att en röst delas ut till alla medlemmar i rådet och majoriteten fattar beslutet. Det finns situationer där varje medlem i ett råd får samma insats av beslutsfattandet. Det skulle leda till att det blir en ojämn inverkan på alla medlemmarna. I de här fallen använder råden olika tillvägagångssätt. Dessa kräver olika nivåer av samförstånd för att nå ett gemensamt beslut. För att fatta ett beslut anställer företaget olika utomstående aktörer som ska hjälpa att lösa problemet (Albert 2004 s. 92).

Utanför arbetsplatsen är individerna organiserade i konsumentråd. Varje person tillhör ett mindre råd och även till deras grannskaps konsumentråd (Albert 2004 s. 93). Konsumentråd är alltså organiserad i olika nivåer (Albert 2004 s. 9). Albert beskriver vidare i sin bok hur följande råd skulle fungera:

”Varje grannskapsråd tillhör i sin tur en federation av grannskapsråd som är lika stor som en stadsdel eller ett landsbygd. Varje församlingsråd skulle tillhöra ett stadskonsumtionsråd och varje stad och landsting skulle tillhöra ett statsråd, och varje statsråd skulle tillhöra det nationella rådet.” (Albert 2004 s. 93, egen översättning)

Uppgiften för dessa råd är att organisera konsumtion i deras områden. Orsaken till att det finns flera råd härrör från faktumet att individer påverkas av de olika beslutsfattande processer, till exempel ett beslut gällande en park i ett bostadsområde berör individerna som bor där, medan ett beslut gällande kollektiv trafik i staden berör alla individer i staden. (Albert 2004 s. 93). I dessa råd skulle röstandet av beslutsfattande ske på samma sätt som i arbetarråd. Det finns inte ett absolut rätt sätt att utföra röstningen, utan de mest demokratiska och passande sättet skulle användas beroende på kontexten (Albert 2004 s. 9). Albert skriver:

”Omröstningar kan vara majoritetsregel, tre fjärdedelar, två tredjedelar, konsensus etc. och skulle tas på olika nivåer och med färre eller fler deltagare och omröstningsregler beroende på de särskilda konsekvenserna av besluten i frågorna. Ibland skulle en grupp eller en person fatta ett beslut. Ibland skulle en hel arbetsplats, en industri, ett grannskap eller ett land bestämma.” (Albert 2004 s. 9, egen översättning)

2.2.3 Jobbkomplex

På arbetsplatsen är arbetsuppgifterna balanserade mellan personalen. En och samma person utför inte samma arbetsuppgift, dessutom är arbetsuppgifterna organiserade så att arbetaren får både tråkiga och mera krävande samt kreativa uppgifter. Detta betyder inte att alla personer på arbetsplatsen ska göra varje uppgift som behövs för att organisationen ska fungera, vilket är omöjligt i praktiken. På ett sjukhus kan till exempel inte en sjukskötare utföra hjärnoperation (Albert 2004 s. 104) Albert skriver:

”Syftet är inte att eliminera arbetsfördelningar utan att se till att människor över en rimlig tidsram ska ha ansvar för någon förnuftig sekvens av uppgifter som de är tillräckligt utbildade för och så att ingen har konsekventa fördelar när det gäller bemyndigande effekter av deras arbete.” (Albert 2004 s. 104, egen översättning)

Jobbets arbetsuppgifter är uppdelade i flera olika delar. Arbetsplatsen är organiserad så jämlikt som möjligt för hela personalen. Genom detta sätt att organisera en organisation, ger det en möjlighet för varje person att kunna dra nytta och delta i beslutsfattandet (Albert 2004 s. 104).

2.2.4 Ersättning

På grund av att arbetsplatserna i deltagarekonomin är balanserade när det kommer till arbetsuppgifterna, skulle det leda till att även lönerna är delvis samma för alla. Löneskillnader kommer att existera och bestämmas beroende på anställdas effektivitet och arbetstid. Arbetstiden för personer är lätt att räkna ut, om någon jobbar mindre får den mindre betalt och om någon jobbar längre får den mera betalt. Effektiviteten är dock svårare att räkna ut. En bas effektivitet skulle beräknas och därifrån utveckla vidare vad som anses vara en högre effektivitet. Om en anställd jobbar effektivare än bas effektiviteten skulle lönen vara högre. Denna metod gällande ersättning skulle angå alla arbetsplatser i en deltagande ekonomi. Detta kunde i praktiken fungera på följande sätt, arbetsplatserna delar ut en utvärderingsrapport till varje anställd där det skulle visa hur mycket personen har arbetat och hur effektivt (Albert 2004 s. 115). Bestämmelserna gällande dessa skillnader skulle variera från arbetsplats till arbetsplats. Albert skriver:

”Bedömningen kan vara ett mycket exakt numeriskt klassificeringssystem där människor till exempel klassas till två decimaler över eller under genomsnittet. Eller så kan det helt enkelt läsa "överlägsen", "genomsnitt" eller "under genomsnittet", med beteckningen som betyder medelinkomst, eller en tiondel under.” (Albert 2004 s. 116, egen översättning)

Organisationerna bestämmer vilka tillvägagångssätt de använder sig av för att bestämma utvärderingarna, till exempel kan bestämmelserna göras av en arbetskommité eller av ett arbetsråd, eller av någon annan metod som skulle vara mer passande. Arbetplatser kan även gå med på undantag gällande ersättning. En anställd kan försöka begära bättre lön genom att vända sig till de som bestämmer utvärderingarna till organisationen. Arbetskollegor kan även försöka påverka på samma sätt om de anser att en person skulle förtjäna mindre eller mera ersättning. Det kan även förekomma att en organisation genomför ett tydligare klassificeringssystem, som sedan påverkar skillnaderna mellan genomsnittet ytterligare, eftersom åsikterna och omständigheterna är olika i organisationer kan det finnas undantag som påverkar hur organisationen sedan bygger upp sitt specifika system. En viktigt poäng är att undantag som organisationer kan implementera kommer inte leda till radikala löneskillnader mellan organisationerna, på grund av att klyftorna mellan arbetstimmar och effektivitet kan inte bli allt för stora (Albert 2004 s. 116).

2.3 Kooperativ företagsmodell

I boken *Global History of Co-operative Business* citeras Johnston Birchall definition av kooperativa företagsmodellen:

”Affärsorganisation som ägs och kontrolleras av medlemmar från en (eller flera) av tre typer av intressenter – konsumenter, producenter och anställda- och vars fördelar huvudsakligen går till dessa medlemmar.” (Patmore & Balnave 2018 s. 2, egen översättning)

Kooperativa företagsmodellens värderingar anses härstamma från Rochdale i England 1844. I denna modell grundlades nio principer, vilket karakteriserar till stor del dagens kooperativa företagsmodell (Patmore & Balnave 2018 s. 2). Demokrati på arbetsplatsen

är hörnstenen för Rochdale modellen, det vill säga att bestämmelserätten baserar sig på ”*en arbetare en rösträtt*”, i stället för ”*en röst en aktie*” (Patmore & Balnave 2018 s. 2, egen översättning). Detta bidrar till den demokratiska miljön som kooperativa modellen stöder, och som därmed stöder arbetarnas möjlighet att påverka beslutsfattandet i organisationen. En ytterligare unik implementering var en fast kapitalränta. Detta infördes för att locka medlemmarna att köpa aktier i företaget, och därmed belöna medlemmarna med en ränta på deras aktier. På detta vis kunde företaget samla in kapital och investera till exempel i uppgradering av maskiner och faciliteter (Patmore & Balnave 2018 s. 2). För att hålla det demokratiskt infördes även en begränsning på ”*aktieinnehavens storlek*” (Patmore & Balnave 2018 s. 2), för att säkerställa att förmögna individer inte skulle köpa upp företagen och förstöra den demokratiska modellen (Patmore & Balnave 2018 s. 2). En annan förändring som genomfördes var tilldelning av företagets överskott till medlemmarna. Detta utdelades som en dividend på basis av medlemmarnas löner (Patmore & Balnave 2018 s. 2). Utbildning var även en viktig del av Rochdale modellen. Medlemmarna fick lära sig principerna av kooperativa företagsmodellen och fick även vidare teknisk utbildning. Rochdale modellen ansåg att denna utbildning är viktigt på grund av det förbättra människors moraliska karaktär (Patmore & Balnave 2018 s. 3).

Med andra ord, den kooperativa modellen förespråkar att tillfredsställa samhällets och medlemmarnas behov, i stället för att maximera aktieägarnas tillgångar. Detta bidrar till att kooperativa företag är ”*människo-centrerad*” (Webb & Novkovic 2014 s. 2, egen översättning). Modellen är organiserad att alla anställda inom organisationen har samma arbetstagarägarerätt (Hoffmann 2012 s. 9). Eftersom ägarerätten är bland arbetaren, finns det inga utomstående aktieägaren, vilket medför att vinsterna som företaget gör returneras till medlemmarna eller återinvestera i företaget (International Co-operative Alliance 2021). Kooperativ företagsmodellen motsätter även den alienation av arbetaren som kapitalismen har skapat, det vill säga att arbetaren inom kooperativa företag inte ses som en del av produktionsmedlen (Hoffmann 2012 s. 9). Nedan framförs den Internationella Kooperativa Alliansen definition av ett kooperativt företag:

”En självständig sammanslutning av personer som frivilligt förenas för att möta deras gemensamma ekonomiska, social och kulturella behov och ambitioner genom

ett gemensamt ägt och demokratiskt kontrollerat företag” Ytterligare ”Kooperativ baseras på värden som självhjälp, självansvar, demokrati, jämlikhet, rättvisa och solidaritet” (Patmore & Balnave 2018 s. 4, egen översättning)

Eftersom jämställdhet förespråkas är organisationen oftast platt organiserad i ett kooperativ företaget, vilket betyder att organisationen har minimala nivåer av hierarki mellan förmän och arbetaren. Det finns även möjlighet att organisation saknar hierarkiska strukturer (Hoffmann 2012 s. 9). Kooperativ företag karaktäriseras ibland som icke-vinstdrivande organisationer, men de flesta kooperativ måste göra överskott för att samla in kapital för till exempel framtida investeringar (Patmore & Balnave 2018 s. 2).

Den Internationella Kooperativa Alliansen definierar de sju fundamentala principerna för kooperativa företagsmodellens identitet:

”frivilligt och öppet medlemskap; demokratisk medlemskontroll; medlemmarnas ekonomiska deltagande; autonomi och självständighet; utbildning, träning och information; samarbete mellan kooperativ; och omtanke för samhället.” (Patmore & Balnave 2018 s. 4, egen översättning)

Kooperativa företag vägleds av dessa principer, men kooperativa företag behöver inte följa dessa principer. Det finns olika variationer av dessa principer, som har formats av geografiska och kulturella skillnader (Patmore & Balnave 2018 s. 1). Det finns många olika variationer av kooperativa företag, till exempel konsumentkooperativ, små företagskooperativ, arbetarkooperativ, solidaritet kooperativ, och samhällskooperativ. Det som skiljer dessa olika kooperativa företag är deras medlemmar, till exempel i en konsumentkooperativ är medlemmarna de som handlar varorna i en butik. Medan medlemmarna i ett arbetarkooperativ är personerna som jobbar i kooperativa företaget (Webb & Novkovic 2014 s. 3).

2.3.1 Arbetarkooperativ

Arbetarkooperativ är ett sätt att organisera ett företag genom att använda kooperativa företagsmodellen. Arbetarkooperativ har ingen allmän definition, men det finns flera

egenskaper som skapar ett arbetarkooperativ. Ett arbetarkooperativ företaget ska vara självständigt och för att bli medlem i företaget ska arbetarna vanligtvis innehava aktier i företaget. Företagen har formella bestämmelser hur medlemmarna i företaget kan direkt eller indirekt delta i beslutsfattandet. Vidare delas ut ”*en röst till varje medlem*” (Patmore & Balnave 2018 s. 7), vilket är en grundpelare i kooperativa företagsmodellen. Dessa implementeringar gör att företaget är organiserat att anställda har direkt kontroll över produktionen i företaget (Patmore & Balnave 2018 s. 6). Arbetarkooperativ har olika variationer av denna modell. Ett exempel på en variation av modellen är hur Mondragón har anställt arbetaren som är icke-medlemmar i företaget på grund av att hantera produktionen när efterfrågan ökade, främst då Mondragón internationaliserade produktionen (Patmore & Balnave 2018 s. 7). Arbetarkooperativ kan vara i vilken bransch som helst, till exempel inom detaljhandel med varor eller inom industri (Webb & Novkovic 2014 s.3).

2.4 Kooperativ företagsmodellen, ett bättre alternativ?

Efter att ha introducerat och beskrivit kooperativa företagsmodellen, fortsätter detta kapitel med varför kooperativa företagsmodellen skulle vara ett bättre alternativ än en kapitalistisk företagsmodell.

Kooperativ företagsmodellen skapades för att förbättra förhållandena och rättigheterna för arbetaren. Det finns flera argument som stöder varför kooperativa företagsmodellen är ett bättre alternativ än en kapitalistisk företagsmodell. Det första är att det fokuserar på att skapa en miljö som uppfyller arbetarens behov i stället för att fokusera på att maximera vinster. Detta uppfylls till exempel genom med deras gemensamma ägarskap i organisationen, vilket beskrevs i förra kapitlet. Det här medför ett mer ömsesidigt ansvar inom organisationen, det vill säga att medlemmarna ansvarar för varandra, i stället för att svara åt utomstående investerare. Det här medför även att inbördes förhållanden i organisationen tenderar att minimera vilseledande, skadliga och falska beteenden vilket ofta kapitalistiska företag tenderar att ha, det vill säga intressekonflikter inom företaget. På grund av att kapitalistiska företag i andra hand vägleds av utomstående investeraren, brukar det tendera till att organisationen offrar etiska standards eller kvalitet för att tillförsäkra mer avkastning.

Personer som är för arbetarkooperativ argumenterar att lojalitet och arbetar moral är bättre i ett arbetarkooperativ gentemot ett vanligt företag (Patmore & Balnave 2018 s. 8). Arbetarkooperativet verkar inte vara överlägsen gentemot ett kapitalistiskt företag, gällande produktiviteten för företaget. Det som ett arbetarkooperativ kan vara bättre jämfört med ett kapitalistiskt företag är gällande stabil anställning, då en period av ekonomisk osäkerhet råder. Eftersom anställda i arbetarkooperativ har en röst i beslutsfattandet, vilket medför att anställda kan påverka ledningsgruppens bestämmande (Patmore & Balnave 2018 s. 8). I ett arbetarkooperativ tenderar klyftan mellan personalen vara mindre än i ett kapitalistiskt företag eftersom personalen har ett gemensamt fördelat ansvar över företagets framgång (Patmore & Balnave 2018 s. 8).

En stor utmaning för arbetarkooperativ är att lyckas hålla sig till kooperativa värderingarna. Det finns argument att arbetarkooperativ brukar formas till icke-deltagande företag, på grund av att utövningen av självdisciplin bland personalen angående kvaliteten och produktionen har varit bristfällig. Personalen i kooperativa företag har inte förstått produktmarknaden, då marknaden har ändrats har företagen anpassat sig med att ändra arbetsmetoden (Patmore & Balnave 2018 s. 7). Det finns även en fara mot kooperativa värderingarna om en medlem i företaget har mycket kapital och har intresse för att ändra företaget till ett kapitalistiskt företag. Detta kan hindras genom att arbetarkooperativet har infört att personalen äger företaget, i stället för antal aktier som en medlem äger, eller att beslutsfattandet kräver en stor majoritet för att ändra företaget (Patmore & Balnave 2018 s. 7). En annan utmaning för arbetarkooperativ är att samla in kapital. Det är vanligt att medlemmarna i arbetarkooperationen investerar eget kapital i företaget vilket kan leda till att medlemmarna föredrar att få belöningen tillbaka i stället för att investera överskottet (Patmore & Balnave 2018 s. 7). Underinvesteringar är även ett argument som används varför arbetarkooperativ misslyckas. Banker som anses som traditionella långivare brukar vara motvilliga att låna kapital till arbetarkooperativ, på grund av bankerna inte sympatiserar eller är inte bekanta med arbetarkooperativ (Patmore & Balnave 2018 s. 7).

3 METOD

I den här delen av examensarbetet har jag valt min forskningsmetod. En metod beskriver forskningsprocessens sätt att samla material och data för studien (Forsberg & Marieberg 2013 s. 51). Kapitlet börjar med val av metod och tillvägagångssätt.

3.1 Val av metod

Metodologiska tillvägagångssätten för studien är en kvalitativ systematisk litteraturstudie. Valet grundar sig på materialet, forskningsproblemet samt syftet av examensarbete. Studien baserar sig på olika undersökningar kring kooperativa företaget Mondragón, som härleder från Spanien. På grund av att examensarbetet kommer utföras som en systematisk litteraturstudie, har ingen primära data samlats in. Metoden av denna studie baserar sig på sekundära data. Sekundära data är information som finns tillgängligt från tidigare, i det här fallet forskningar (Kothari 2004 s. 111). På basis av denna sekundära data, utförs analysen för att observera trender, likheter eller skillnader.

Syftet är alltså att på basis av denna kvalitativa systematiska litteraturstudien dra slutsatser över de framgång och utmaningar som kooperativa företagsmodeller utsätter sig för då de expanderar och internationaliseras. Utmaningarna är bland annat de motstridigheter som företaget står ut för då expansion och internationalisering går emot de fundamentala värderingar som Mondragón anses representera.

3.2 Systematisk litteraturstudie

Systematisk litteraturstudie görs genom en systematisk forskning av tidigare forskningar. Dessa forskningar ska hjälpa att besvara forskningsfrågorna av studien. En av grundpelarna för en systematisk litteraturstudie är att sträva efter ett *”bevisbaserat tillvägagångssätt”* (Bryman & Bell 2011 s. 94). Forskningen börjar med att identifiera vilka forskningsfrågor ska besvaras och hur systematisk studien ska gå till väga (Bryman & Bell 2011 s. 95). Forskningen fortsätter med att samla in material för studien. Tidigare forskningar ska vara passande för forskningsämnet. Därför hjälper olika söktekniker och källkritik processen att hitta material. Efter att materialet har samlats in fortsätter studien med rapportering av materialet. Rapporteringen ska vara

välutfört så att läsarna får en tydlig bild av studien (Bryman & Bell 2011 s. 98). En viktig del av systematisk litteraturstudie är att forskningen inte blir partisk, därför ska forskningen innehålla flera forskningar (Bryman & Bell 2011 s. 94). Enligt Forsberg och Marieberg ska en systematisklitteraturstudie innefatta följande åtta steg: (Forsberg & Marieberg 2013 s. 31–32)

- Problemformulering
- Formulera frågor som går att besvara
- Formulera en plan för litteraturstudien
- Bestämna sökord och sökstrategi
- Identifiera och välja litteratur i form av vetenskapliga artiklar eller vetenskapliga rapporter
- Kritiskt värdera, kvalitetsbedöma och välja den litteratur som ska ingå
- Analysera och diskutera resultat
- Sammanställ och dra slutsatser.

3.3 Intervention & material

I den här delen kommer jag att gå i genom tillvägagångssätten, det vill säga hur materialet har samlats in och valts. Insamling av intervention och material för min undersökning har samlats från databaser. Materialet som jag har samlat in är undersökningsartiklar kring företaget Mondragón.

3.3.1 Inklusions- och exklusionskriterier

En viktig del av materialinsamlingen för en systematisk litteraturstudie är att beskriva hur datainsamling och urval har skett (Forsberg och Marieberg 2013 s. 98). Jag använde mig av inklusions- och exklusionskriterier för att avgränsa vilka artiklar som ska tas med eller inte av urvalet.

Inklusionskriterier för denna studie:

- Artiklarna ska vara relevanta med företaget Mondragón.
- Artiklarna ska vara publicerade i vetenskapliga tidskrifter.
- Artiklarna ska vara publicerade från år 2000 och framåt.
- Artiklarnas tillgänglighet ska vara fullständiga.

- Artiklarnas språk ska vara engelska, svenska och finska.

Exklusionskriterier för denna studie är följande:

- Artiklar som inte besvarar undersökningsfrågorna.
- Artiklar som inte är publicerade före år 2013.
- Artiklar vars språk är på baskiska eller spanska.
- Artiklar vars undersökningssmetod inte var passande.

3.3.2 Hitta material och sökstrategi

Hitta intervention och material

Efter att ha gått igenom inklusions- och exklusionskriterier fortsatt jag examensarbetet med att hitta material. I detta skede av examensarbetet har testsökning utförts, det vill säga bekantande av databaserna och prövning av vilka söktermer är passande för sökandet. För att söka material har denna studie använt sig av diverse databaser. Databaser som jag har använt är Science Direct, Emerald, Academic Search Complete och Sage Journal.

Sökstrategi och val av nyckelord

Eftersom jag i mitt examensarbete fokuserar mig enbart på företaget Mondragón, har detta beaktats i sökstrategin. För att hitta passande material för arbetet har huvudsakligen fyra nyckelord använts. Dessa fyra nyckelord är "Mondragon", "Mondragón", "Challenge" och "Challenges". Sökstrategin har varit de så kallade booleska operatorerna. Till booleska operatorerna hörs "OR", "AND", och "NOT". Operatör OR söker resultat som innehåller A eller B. OR metoden används för att söka ett bredare resultat. Medan operatör AND söker resultat som innehåller både A och B. AND metoden används för att söka ett specifikt resultat (Forsberg & Marieberg 2013 s. 79). Jag har också använt mig av booleska OR och AND.

Båda nyckelorden "Mondragon" och "Mondragón" har jag använt i sökstrategin, eftersom båda namnen på företaget används, detta beror främst på vilket namn forskaren har valt att använda. "Mondragon" är det engelska och "Mondragón" det spanska namnet. Jag valde att använda mig av OR operatör för att få båda namnen i samma sökning. För att hitta undersökningar som går igenom möjliga utmaningar, har jag valt

att använda de engelska nyckelorden "Challenge" och "Challenges". Här använde jag olika möjliga sätt att kombinera nyckelorden tillsammans med AND operatören. Nedan för tabell visar sökresultaten.

Tabell 1. Sökstrategi

Sökterm	Träffar / Sage Journals	Träffar / ScienceDirect	Träffar / Academic Search Complete	Träffar / Emerald
"Mondragon" OR "Mondragón"	825st	6109st	9016st	469st
"Mondragon" AND "Mondragón" AND "Challenge"	339st	1349st	59st	348st
"Mondragon" AND "Mondragón" AND "Challenges"	311st	1349st	56st	348st

3.3.3 Val av intervention och material

Som nämnts tidigare hittade jag ett brett sortiment av material. Därför var det viktigt att hitta material som passar för syftet för examensarbetet, även material som kommer att besvara examensarbetets forskningsfrågor. Valet av artiklar har skett med hjälp av följande steg:

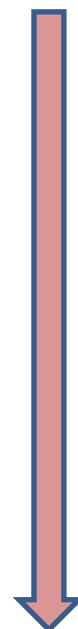
1. Välja artiklar utgående från urvalet. Urvalet har baserats på rubriken av artiklarna som hittats med hjälp av sökorden. I detta skede har artiklar valts ut på basis av passande rubrik. Rubriken innehöll följande teman. Arbetarkooperativs utmaningar och framgångar, Mondragóns utmaningar framgångar och Mondragóns internationalisering. I detta skede har 12 artiklar valts.
2. Efter det har abstrakten av de valda artiklarna systematiskt gått igenom. I detta steg har innehållsförteckningen gått igenom, detta har hjälpt valet av vilka material det lönar sig att läsa igenom och ta med. Följande teman har sökts; Mondragóns arbetarkooperativmodell, Mondragóns internationalisering, Mondragóns utmaningar och framgångar. I detta skede har tio artiklar valts.

3. Läsa igenom forskningsartiklarna. De artiklar som kan besvara följande frågor har valts med; Kan den kooperativa företagsmodellen vara ett alternativ för multinationella företag? Vilka framgångar och utmaningar utsätter sig kooperativa företagsmodeller för då de expanderar och internationaliseras? I detta skede har sju artiklar valts.

4. Kvalitetsgranskning av artiklarna har gjorts. Kvalitetsgranskande är enligt kvalitetsvärderingarna som nämns i nästa kapitel (s. 25). Slutliga urvalsprocessen ledde till att sex artiklar har valts.

Tabell 2. Systematisk tillvägagångssätt

Databaser	Science Direct	Emerald	Academic Search Complete	Sage Journal
Sökstrategier / Nyckelord	"Mondragon" OR "Mondragón"	"Mondragon" OR "Mondragón"	"Mondragon" OR "Mondragón"	"Mondragon" OR "Mondragón"
	"Mondragon" AND "Mondragón" AND "Challenge"	"Mondragon" AND "Mondragón" AND "Challenge"	"Mondragon" AND "Mondragón" AND "Challenge"	"Mondragon" AND "Mondragón" AND "Challenge"
	"Mondragon" AND "Mondragón" AND "Challenges"	"Mondragon" AND "Mondragón" AND "Challenges"	"Mondragon" AND "Mondragón" AND "Challenges"	"Mondragon" AND "Mondragón" AND "Challenges"
Val av artikel på basis av titelnamn	Valet av artikel är på basis av titelnamnet. Titelnamnet ska innehålla följande teman. Arbetarkooperativs utmaningar och framgångar. Mondragóns utmaningar och framgångar. Mondragóns internationalisering.			
Val av artikel på basis av abstrakten	Efter valet av artikel på basis av artikelnamn har artiklarna avgränsat på basis av abstrakten. Följande teman ska finnas med i abstrakten. Mondragóns arbetarkooperativa modell, Mondragóns internationalisering, Mondragóns utmaningar och framgångar.			
Slutliga valet av artikel	Läst igenom artiklarna och valt de som kan svara på examensarbetats forskningsfrågor. Kan den kooperativ företagsmodellen vara ett alternativ för multinationella företag? Vilka framgångar och utmaningar utsätter sig kooperativa företagsmodeller för då de expanderar och internationaliseras?			



3.4 Kvalitetsvärderingar

En viktig del inom systematisk litteraturstudie är att undersökningarna som man läser är giltiga. Därför är kvalitetsvärdering en väsentlig del av studien, och detta påverkar systematiska litteraturstudiens värde. Enligt Forsberg & Marieberg bör en kvalitetsbedömning åtminstone inkludera studiens syfte och frågeställning, analys, design, mätinstrument, urval och tolkning. Det är även bra att använda sig av mallar, eftersom det hjälper att systematiskt gå igenom forskningarna (Forsberg & Marieberg 2013 s. 116). För att få en bra kvalitet av valda artiklarna har jag gjort en egen kvalitetsbedömningsmall. Denna bedömningsmall baserar sig på centrala frågor som Forsberg & Marieberg tar upp, dessa ska beaktas vid värderingen av forskningarna (Forsberg & Marieberg 2013 s. 157).

Tabell 3. Kvalitetsbedömningsmall

Har forskaren/forskarna tydligt förklarat teoretiska förankringen, syftet och metoden
Har forskaren/forskarna utfört en passande design som besvarar frågeställningen
Har forskaren/forskarna gjort en urvalsstrategi där urvalet som motsvarar forskningens teoretiska ram
Har forskaren/forskarna beskrivit fältarbetet i detalj
Har forskaren/forskarna identifierat teman och begrepp
Har forskaren/forskarna gått tillräckligt igenom original data så att det går att ta ställning mellan tolkningen och original data

3.5 Analys av data

Jag använde mig av en tematisk analys för att analysera materialet. Tematisk analys är ett tillvägagångssätt att analysera data med hjälp av att söka teman (Bryman & Bell 2017 s. 556). Jag har valt att använda följande teman:

- Uppfylls kooperativa företags grundpelare då de internationaliserar sig
- Vilka utmaningar kan kooperativa företag utsätta sig för, då de internationaliserar sig
- Vilka framgångar medför internationalisering av kooperativa företag

Dessa teman har valts på grund av att hjälpa besvara forskningsfrågorna.

4 RESULTAT

I detta kapitel presenteras resultatet. Resultatet för denna litteraturstudie baserar sig på undersökningar gällande arbetarkooperativet Mondragón. För detta arbete har sammanlagt 11 artiklar bearbetats, var av det slutliga urvalet blev 6 artiklar. Urvalet har valts på basis av den systematiska litteraturstudiens tillvägagångssätt som presenterades i förra kapitlet. Artiklarna behandlar examensarbetets område, som jag vill besvara.

Ur de valda artiklarna har endast resultatet gällande följande teman inkluderats i examensarbetet; uppfylls kooperativa företags grundpelare då arbetarkooperativ internationaliserar sig; vilka utmaningar och framgångar kan kooperativa företag utsätta sig för då de internationaliserar sig.

Tabell 4. Resultatredovisning

Författare/Artikel	Syfte	Metod	Tema	Resultat
Mygind, N. & Poulsen, T. (2021) <i>Employee ownership - pros and cons a review</i>	Undersöker fördelar och nackdelar med arbetar ägande företag	Undersökningen är en strukturerad genomgång av vetenskaplig litteratur.	Arbetar ägande företag, anställdas medverkan i företaget, för- och nackdelar med arbetar ägande företag, Mondragón	Undersökningen kom fram till att i Baskien 2018 var 80% av de anställda arbetasmedlemmar i Mondragón medan i resten av Spanien

				<p>var det mycket lägre arbetsmedlemmar och i de utländska dotterbolagen fanns det endast få chefer som var arbetsmedlemmar. Författarna kom fram till att utmaningen att ge utländska anställda full arbetarmedlemsrätt i dotterbolag kan medföra att de får kontroll och tar över de särskilda ägarfördelar som är drivkraften för internationalisering .</p>
<p>Bretos, I. & Errasti. A. (2018) <i>The challenges of managing across borders in worker cooperatives: Insights from the Mondragon cooperative</i></p>	<p>Vilka utmaningarna som kooperativa företag stöter på, då de driver verksamhet och har anställda i olika länder.</p>	<p>En kvalitativ forskning baserat på intervju och longitudinella data</p>	<p>Internationalisering av arbetarkooperativ, utmaningar för arbetarkooperativ då verksamheten är multinationell, Mondragón</p>	<p>De fundamentala principerna inom kooperativa företagsmodellen, som till exempel vinstdelning, lönesolidaritet och anställdas deltagande i ägande, har inte fullständigt införts eller var konsekventa i något av de utländska dotterbolagen. Författarnas slutsats är att kooperativa företags internationell expansion kan öka konkurrerande kraven mellan kooperativa logiken och kapitalistiska</p>

				logiken. Arbetarkooperativ företag förändras till "koopitalistisk" hybrid modell.
Bretos, I., Errasti, A. & Marcuello, C. (2018) <i>Multinational Expansions of Worker Cooperatives and Their Employment Practices: Markets, Institutions, and Politics in Mondragon</i>	Mondragóns multinationella expansion av arbetarkooperativen Ederlan och Electrodomesticos till deras dotterbolag i Kina, Brasilien, Slovakien, Polen och Frankrike. Författarna undersöker hur den kooperativa modellen har i praktiken implementerats i dotterbolagen.	Undersökningen är en kvalitativ empirisk studie av Ederlan och Electrodomesticos. Metoden för undersökningen är en fallstudie.	Internationalisering av arbetarkooperativ, Mondragóns utländska dotterbolag, arbetarkooperativa modellen i dotterbolagen	Undersökningen kom fram med att Mondragón, som har verksamhet i en stark globaliserad sektor, har tvingats till att internationalisera sig för att försäkra jobben i baskiska fabriker och för att behålla sin konkurrenskraft. En liten del av Mondragóns kooperativa modell har implementerats i vissa utländska dotterbolag, men inget utländskt dotterbolag har omvandlats till ett heltäckande arbetarkooperativ.
Errasti, A. (2013) <i>Mondragon's Chinese subsidiaries: Coopitalist multinationals in practice</i>	Undersöker skillnaderna mellan Mondragóns kinesiska dotterbolag och moderbolaget.	En fallstudie över Mondragon Kunshan Industrial Park i Kina	Mondragóns dotterbolag i Kina, skillnaderna mellan Mondragóns kinesiska dotterbolag och moderbolaget, internationalisering av arbetarkooperativ	Undersökningen fann få spår av Mondragóns kooperativa modell i Kunshan Industrial Park, det vill säga undersökningen fann inga karaktäristiska egenskaper av vinstdelning, arbetardemokrati, begränsade

				löneskillnader och arbetarägande i dotterbolagen. Mondragóns utländska dotterbolag skiljer sig inte mycket från traditionella utländska dotterbolag.
Ramon, F. & Pun, N. (2014) <i>The challenge for Mondragon: Searching for cooperatives values in times of internationalization</i>	Vilka hinder arbetarkooperativ står inför då de internationaliserar sig. Denna undersökning analyseras speciellt Mondragóns stridigheter då företaget tvingas att expanderas och samtidigt försöka behålla kooperativa värden	En kvalitativ fallstudie över arbetarkooperativet Mondragón.	Utmaningar för arbetarkooperativ då företaget expanderas och blir multinationellt, internationalisering av arbetarkooperativ, Mondragón	Det är fyra barriärerna som hindra Mondragón att expandera arbetarkooperativa modellen. Dessa är juridiska, ekonomiska, kulturella och investeringsrelaterade
Tkacz, M., Arando, S. & Pacut, A. (2015) <i>Cooperative response to societal and market challenges - the motives and stages of development of Mondragon cooperative model. A Case Study</i>	Undersöker det viktigaste samarbetsåtgärder under Mondragón utvecklingsstadierna.	Undersökningen är en fallstudie av Mondragón. Metodiska tillvägagångssättet är en retrospektiv analys av teoretiska material och årliga rapporter av Mondragón.	Utvecklingsprocessen av Mondragón, arbetarkooperativs svar till marknads- och samhälliga utmaningar	Undersökningen kom fram till att Mondragón process för internationalisering har varit en drivande kraft för företagets framgång. Skapandet av dotterbolag och flyttande av produktionsavdelningar utomlands har varit en nödvändighet att vidare utveckla företags potential.

4.1 Logiken av arbetarkooperativet Mondragón

I artikeln ”Employee ownership – pros and cons – a review” studerar författarna Mygind och Poulsen (2021) fördelar och nackdelar med arbetar ägande företag. Artikeln är en strukturerad genomgång av vetenskaplig litteratur. Artikeln identifierar olika mekanismer som påverkar jobbstabilitet, produktivitet, distribution, investeringar och går igenom empiriska bevis.

Artikeln klargjorde hur anställda på Mondragón kan bli arbetarmedlemmar. För att anställda inom Baskiska Mondragón ska kunna bli arbetarmedlem krävs det en provperiod på 6 – 12 månader. Efter provperioden ska anställda som vill bli arbetarmedlem sätta in ett belopp på 15 000 euro. Mondragón ger möjlighet till ett lån eller ett återbetalningssystem för de anställda som vill bli arbetarmedlemmar. Arbetarmedlemmen har rätt till en röst per på bolagsstämman. En del av vinsten går till hela Mondragón koncernen, en annan del går till kollektiva reserver i bolaget och 10% går till sociala ändamål i området. Varje Baskis arbetarkooperativ inom Mondragón koncernen är självständig, men det finns ett formaliserat samarbete inom hela Mondragón koncernen som är ledd av en kongress med representanter från alla kooperativ, det vill säga den övergripande stödstruktur samt koncernens och kooperativens regler anpassas och byggs upp genom utvecklingen av Mondragón koncernen.

Artikeln kom fram till att i Baskien 2018 var 80% av de anställda arbetasmedlemmar i Mondragón medan i resten av Spanien var det mycket lägre arbetsmedlemmar och i de utländska dotterbolagen fanns det endast få chefer som var arbetsmedlemmar. Enligt studien har detta att göra med problematiken kring internationaliseringen av arbetarkooperativ. Författarna kom fram till att utmaningen att ge utländska anställda full arbetarmedlemsrätt i dotterbolag kan medföra att de får kontroll och tar över de särskilda ägarfördelar som är drivkraften för internationalisering.

4.2 Internationalisering av arbetarkooperativ

I artikeln ”The challenges of managing across borders in worker cooperatives: Insights from the Mondragon cooperative” studerar författarna Bertos och Errasti (2018) vilka utmaningarna som kooperativa företag stöter på, då de driver verksamhet och har anställda i olika länder.

Artikeln uppbyggnad består av introduktion, litteraturstudie, metod, empiriskt resultat, diskussion och slutsatser. Metoden för undersökningen är en kvalitativ forskning som baserar sig på djupa intervjuer och longitudinella data. Longitudinella data baserar sig på dokument gällande Mondragón från 1990 talet och framåt. Dessa dokument är förvaltningsplaner, strategiska planer, årsrapport och bestämmelser som styr den interna ordningen. Författarna har även konsulterat material som samlats in från Mondragóns webbsidor, artiklar från mediearkiv, publicerade intervjuer och interna tidningar har även tagits med. För denna undersökning har även 75 semi strukturerade intervjuer gjorts, som i medeltal varit 90 minuter långa. Av dessa 75 intervjuer består 23 intervjuer med anställda från Ederlan och 52 intervjuer med anställda från Fagor. Intervjuerna genomfördes i Spanien, Kina, Slovakien, Polen och Frankrike. Dataanalysen för undersökningen var en kvalitativ innehållsanalys. Processen av dataanalysen var iterativ i stället för linjär, på grund av att författarna var tvungna att hoppa mellan data, relevant litteratur och framväxande mönster, tills data förfinades till träffande begripliga teman.

Författarna kom fram med att Mondragon Cooperative Corporation har förvandlats från ett traditionellt kooperativ till en hybrid modell. Undersökningens resultat bevisade att inget utländskt dotterbolag inom Mondragon Cooperative Corporation verksamhetsområde (MCC) har omvandlats till ett kooperativ företag. Dessutom hade inte de fundamentala principerna inom kooperativa företagsmodellen, som till exempel vinstdelning, lönesolidaritet och anställdas deltagande i ägande, fullständigt införts eller var konsekventa i något av de utländska dotterbolagen. Författarnas slutsats är att kooperativa företags internationell expansion kan öka konkurrerande kraven mellan kooperativa logiken och kapitalistiska logiken. Undersökningen påpekar att detta har skett med Mondragón. För att Mondragón ska uppnå sitt sociala mål i grunden, har kapitalistiska dotterbolag skapats utomlands. Författarna menar att Mondragón har

omvandlats till ett ”koopitalistisk” hybrid modell, det vill säga att Mondragón består av ett kooperativ kärna eller ”moderbolag”, som centralt befattar beslut över hela koncernen, och en kapitalistisk periferi har skapats, det vill säga dotterbolagen utomlands, som inte har rättigheter och förmåner som förknippas med arbetarkooperativ modellen.

4.3 Utländska dotterbolag i ett arbetarkooperativ

I artiklen ”Multinational Expansions of Worker Cooperatives and Their Employment Practices: Markets, Institutions, and Politics in Mondragon” undersöker författarna Bretos, Errasti och Marcuello (2018) Mondragóns multinationella expansion av arbetarkooperativen Ederlan och Electrodomesticos till deras dotterbolag i Kina, Brasilien, Slovakien, Polen och Frankrike. Författarna undersöker hur den kooperativa modellen har i praktiken implementerats i dotterbolagen.

Undersökningen är en kvalitativ empirisk studie av företagen Ederlan och Electrodomesticos. Metoden för undersökningen är en fallstudie och olika metoder för datainsamling har använts. Undersökningens material har samlats in från företagets hemsida, artiklar från mediearkiv, interna tidningar och publicerade intervjuer. Författarna hade även tillgång till företagets interna dokumentation (strategiska planer, hållbarhets rapporter, förvaltningsplaner) från början av 1990-talet och framåt. Denna undersökning innehåller 75 semi strukturerade intervjuer har gjorts med arbetare-medlemmar, fackliga representanter, chefer, tjänstemän, tillfälligt anställda, företrädare för det styrande rådet och socialrådet. Av dessa 75 intervjuer består 23 intervjuer med personer från Ederlan, från år 2012 till 2015 och 52 intervjuer med Electrodomesticos, från år 2005 till 2012. Författarna gjorde även fältstudie och besökte alla anläggningar för undersökningen i sällskap av en ansvarig person.

Undersökningen kom fram med att Mondragón, som har verksamhet i en stark globaliserad sektor, har tvingats till att internationalisera sig för att försäkra jobben i baskiska fabrikerna och för att behålla sin konkurrenskraft. Mondragón använder sig av en multi-lokaliseringsstrategi, vilket innebär att ifall en ny affärsverksamhet öppnas utomlands, leder inte till att existerande verksamheten i Baskien stängs. Mondragón har

implementerat liknande mekanismer för direkt deltagande och organisationsmetoder i deras utländska dotterbolag. Dotterbolagen har samma slanka produktionstekniker och miniföretagssystem som i Baskien. Detta system för problemlösning innebär en betydande horisontell kommunikation och lagarbete, vilket uppfylls genom regelbundna produktionsmöten mellan företag och arbetstagare, att informationsutbyte och samråd om produktion och tekniska aspekter framträder. Däremot är det tydliga skillnader i de utländska dotterbolagen när det gäller utbildning, anställningstrygghet, rättvisa löner, intern befordran och kollektiva anställdas röst. En liten del av Mondragóns kooperativa modell har implementerats i vissa utländska dotterbolag, men inget utländskt dotterbolag har omvandlats till ett heltäckande arbetarkooperativ. Detta beror främst på barriärer som till exempel politik och maktposition.

4.3.1 En insikt på dotterbolag i Kina

I artikeln "Mondragon's Chinese subsidiaries: Coopitalist multinationals in practice" undersöker författaren Errasti (2013) skillnaderna mellan Mondragóns kinesiska dotterbolag och moderbolaget.

Artikeln är indelad i fyra delar; teori, metodik, resultat och diskussion. Undersökningen är en fallstudie över Mondragon Kunshan Industrial Park i Kina, där 10 dotterbolag för Mondragon Cooperative Group är lokaliserade. Författaren har använt sig av befintliga forskningar och dokument om Mondragóns dotterbolagen, dessutom intervjuer och observationer. I undersökningen har 51 semi strukturerade intervjuer gjorts, av dessa 51 intervjuer är 22 intervjuer utförda med arbetsledaren och 23 intervjuer utförda med anställda. Intervjuerna genomfördes på företaget, språket för intervjuerna är utförda på spanska, basiska, engelska och kinesiska. Intervjuerna med utlandsstationerade personerna fokusera sig på företagets strategi, marknadsposition, industriella relationer och styrning. Intervjuerna med anställda och arbetsledaren från Kina fokusera sig på arbetsförhållanden, varför de jobbar för företaget, deras syn på moderbolaget och åsikter om utlandschefer. Dataanalysen av fallstudien är kompletterad med andra korta fallstudier av ytterligare sex fabriker i Kina. Av dessa sex fabriker är det två fabriker som inte tillhör företaget Mondragón och fyra dotterbolag som har sina fabriker på

annat håll i Kina. Författaren har gjort detta för att bättre se skillnader och liknelser mellan fabriker som inte ägs av Mondragón, samt mellan dotterbolagen inom Kina.

Resultatet för undersökningen hävdar att Mondragóns dotterbolag har grundats i Kina för offshoring och för fler platsstrategier. Produkter som inte längre är lönsamma för moderbolaget eller produkter som behövs produceras nära deras multinationella kunder, har skickats till dotterbolagen i Kina. Mondragóns utländska dotterbolag skiljer sig inte mycket från traditionella utländska dotterbolag. Dotterbolagen i Kina styrs av det styrandet rådet av Baskiens multinationella företag. Detta råd har blivit valt och styrs av arbetarmedlemmarna. Arbetemedlemmarna innehar aktierna och väljer medlemmarna i styrelsen. Mondragóns huvudkontor implementerar och tar beslut gällande huvudstrategierna för dotterbolagens produktion, investeringar, forskning och utveckling med mera. Arbetsförhållandena och arbetsvillkoren inom dotterbolagen beror inte så mycket på Mondragóns kooperativa karaktär, i stället på förhållanden som råder i det land där dotterbolaget ligger. Undersökningen fann få spår av Mondragóns kooperativa modell i Kunshan Industrial Park, det vill säga undersökningen fann inga karaktäristiska egenskaper av vinstdelning, arbetardemokrati, begränsade löneskillnader och arbetarägande i dotterbolagen. Vinster fördelas inte mellan de anställda, förutom standardbonusar för produktivitetsförbättring, dessutom fanns det inte en arbetarrepresentation av något slag. Det fanns inte heller en fast politik för att minska de långa arbetstiderna (11 timmars arbetsdagar), höja de låga lönerna och andra sociala förbättringar (inga betalda semesterledigheter för de som hade jobbat under ett år på företaget). Arbetarmedlems system som skulle ge anställda ägarintresse i företaget saknades.

Författaren har även kommit fram till att kooperativa företag misslyckas i långa loppet, på grund av externa marknadskrafter eller antingen av interna tryck. Dessa misslyckanden med för att kooperativa företag tvingas skapa en form av kapitalistiska företag, där anställda inom företaget tappar de demokratiska rättigheterna som är en av hörnstenarna för den kooperativa företagsmodellen.

4.4 Barriärer som påverkar arbetarkooperativs expansion

I artiklen ”The challenge for Mondragon: Searching for cooperative values in times of internationalization” undersöker författarna Ramon och Pun (2014) vilka hinder arbetarkooperativ står inför då de internationaliseras sig. Denna artikel analyserar speciellt Mondragóns stridigheter då företaget tvingas att expanderas och samtidigt försöka behålla sina kooperativa värden.

Undersökningen är en kvalitativ fallstudie över arbetarkooperativet Mondragón. Artikelns struktur är uppdelad i fem områden; vetenskaplig litteratur; Mondragon Cooperative Group kontextualiseras; metodik; resultat och diskussion. Författarna har använt sig av kommunikativ metodik. Datainsamlingen har skett via analyserade av dokument och intervjuer. Dokumenten är från 2003 och framåt och de är hämtade från Mondragon Cooperative Groups interna arkiv och från regional press. Undersökningen består av 28 djupa intervjuer som har gjorts med olika anställda inom fem olika arbetarkooperativ inom Mondragon Cooperative Group i Baskien. Dessa arbetarkooperativ är Ulma Construction, Alecop, Maier Group, Eroski och RPK. Dataanalysen är organiserad kring en utslutsdimension och en transformativ dimension, det vill säga element som återskapar barriärer och element som reducerar dem.

Artikeln påpekar att det är fyra barriärerna som hindra Mondragón att expandera företagsmodellen, det vill säga expandera arbetarkooperativmodell utanför moderlandets gränser. Dessa fyra barriär är följande; juridiska; ekonomiska; kulturella och investeringsrelaterade. Den juridiska barriären är att det inte garanteras att lagstiftningen för arbetarkooperativ i olika länder är lika utvecklad som den i Baskien. Om det inte finns någon juridisk definition av arbetarkooperativ i landet, är det inte möjligt att bilda ett liknande arbetarkooperativ som i Baskien. Den ekonomiska barriären är att ett företag måste vara lönsamt för att kunna öppna en möjlighet för anställda att bli medlem i företaget. Det är problematiskt att övertyga anställda i värdlandet att investera eget kapital och för dem att kunna lita på ekonomiska bärkraften för ett projekt som är i startgropen. Den kulturella barriären är att olika länder möjligtvis inte har en lika stark kooperativ kultur som i Baskien. Den kooperativa kulturen har

funnits i Baskien över ett sekel och kooperativismen därmed djupt inrotad hos dem. Den kulturella förklaringen gör att det är svårt att etablera och expandera arbetarkooperativmodellen på internationell nivå. Den investeringsrelaterade barriären är intressekonflikter för kontrollen över investeringar. Undersökningen kom fram till att medlemmar i kooperativet har satt emot internationalisering, på grund av att skydda sina egna investeringar. Detta motstånd har uppstått eftersom medlemmarna i kooperativet är rädd att de förlorar kontrollen över det kapital som investerats om nybildade företag beviljas totalt självstyre.

4.5 Framgångar då arbetarkooperativ internationaliserar sig

I artikeln ”Cooperative response to societal and market challenges – the motives and stages of development of Mondragon cooperative model. A Case Study” undersöker författarna Tkacz, Arando och Pacut (2015) de viktigaste samarbetsåtgärderna under Mondragóns utvecklingsstadier.

Undersökningen är en fallstudie av Mondragón. Metodiska tillvägagångssättet är en retrospektiv analys av teoretiska material och årliga rapporter av Mondragón. Författarna har fått hjälp av forskningscentret Mondragon Innovation & Knowledge gällande samordnad datainsamling, urval och sluttolkning. Dessutom har de tillhandahållit historiska fakta och uppdaterad information.

Undersökningen kom fram till att Mondragón process för internationalisering har varit en drivande kraft för företagets framgång. Skapandet av dotterbolag och flyttande av produktionsavdelningar utomlands har varit en nödvändighet att vidare utveckla företags potential. Genom att internationalisera sig har Mondragón fått en möjlighet till att utvidga företagets målmarknad och öka försäljning. Internationaliseringen har även skapat ett bredare igenkännande av företaget utanför Baskien.

5 DISKUSSION

I denna del av examensarbete diskuteras resultatet i samband med teoridelen som presenterades tidigare i arbetet.

5.1 Resultatdiskussion

I de valda artiklarna kommer det fram om arbetarkooperativet Mondragón då det har expanderats och vad som har lett till att företaget blivit ett multinationellt företag. Artiklarna behandlar till exempel hur Mondragón utländska dotterbolag verkställs. Dessutom är en av artiklarna specifikt inriktad på Mondragóns dotterbolag i Kina, där olika barriärer som påverkar arbetarkooperativets expansion utomlands presenteras och även vilka framgångar som kommer fram då arbetarkooperativ expanderar utomlands.

Grundpelaren för den kooperativa företagsmodellen är demokratiskt ägande och demokratisk kontroll över företaget (Patmore & Balnave 2018 s. 4). Detta är motsatsen till ett vanligt kapitalistiskt företag där företaget ägs och kontrolleras av kapitalisten (Haa-Joon Chang 2014 s. 27). Kooperativa företagsmodellen karaktäriseras genom följande:

”frivilligt och öppet medlemskap; demokratisk medlemskontroll; medlemmarnas ekonomiska deltagande; autonomi och självständighet; utbildning, träning och information; samarbete mellan kooperativ; och omtanke om samhället.” (Patmore & Balnave 2018 s. 4, egen översättning)

Dock behöver inte kooperativa företag följa alla dessa principer (Patmore & Balnave s. 1), vilket examensarbete visar med tanke på Mondragón, som identifierar sig som ett kooperativ företag. Resultatet hävdar att dessa kooperativa värderingar inte är implementerade i Mondragóns utländska dotterbolag. Detta kom fram i största delen av artiklarna, författarna Bretos och Errasti beskriver Mondragón som ett ”koopetalistiskt” företag som har förvandlats till ett hybrid modell företag då det har expanderats och blivit multinationellt. Moderbolaget i Baskien har förblivit ett arbetarkooperativ med dess värderingar, medan utländska dotterbolagen har förblivit kapitalistiska företag utan arbetarkooperativa värderingar.

Detta framgick även i Bretos, Errasti och Marcuellos artikel, till exempel liknar Mondragóns dotterbolag i Kina vanliga utländska industriföretag i Kina, där arbetarna i industrierna saknar vinstdelning, arbetardemokrati, begränsade löneskillnader och arbetarägande, vilka är de fundamentala principerna för kooperativa företagsmodellen

(Patmore & Balnave 2018 s. 4). I Errastis artikel kommer det fram att Mondragón har 19 produktionsanläggningar i Kina med anställda vars kostnad ligger på 1,5 euro per timme, medan i Baskien är kostanden för en arbetare 21 euro per timme. I Mondragóns utländska dotterbolag sker ekonomisk exploatering gentemot lönearbetaren, det vill säga där lönearbetaren inte äger produktionsmedlen eller produkten som görs av hen (Ha-Joon Chang 2014 s. 27), och vinsten som hen skapar går åt medlemsägarna hemma i Baskien (Lauesen 2018 s. 461). Motstridigheten mot arbetarkooperativa företagsmodellen gällande alienationen på arbetsplatsen syns även i Mondragóns utländska dotterbolag. Hoffman skriver att kooperativa företagsmodellen motsätter sig alienation på arbetsplatsen, det vill säga att arbetaren inte är en del av produktionsmedlen (Hoffman 2012 s. 9). Detta kom inte fram i Errastis undersökning av Mondragóns dotterbolag i Kina.

Författarna Ramon och Pun kom fram till att det är vissa barriärer som har påverkat att Mondragóns utländska dotterbolag inte är fullständiga arbetarkooperativ. Dessa barriärer är juridiska, ekonomiska, kulturella och investeringsrelaterade och har påverkat Mondragóns expanderande av den kooperativa företagsmodellen utomlands. Här kan man titta tillbaka hur Michael Albert beskriver i sin bok angående deltagarekonomi. Det skulle behövas samhällseliga förändringar för att uppnå en deltagarekonomi, det vill säga ett nytt ekonomiskt system. Ett ekonomiskt system där man strävar efter rättvisa, demokratiskt beslutsfattande och ekologisk hållbarhet. Deltagarekonomi kan uppnå detta genom att ordna individens omgivning, styrning på arbetsplatserna och ägandet av produktionsmedlen. Deltagarekonomi borde finnas på en nationell nivå för att arbetarkooperativ enklare ska kunna expanderas utomlands. Den kulturella, ekonomiska och juridiska barriären som författarna Ramon och Pun kom fram till är något som kan kopplas tillbaka till Finland. Finland skulle högst troligen vara ett lättare land att expandera sin arbetarkooperativa verksamhet i, eftersom det redan finns en kooperativ kultur. Finland har två stora kooperativ S-gruppen och OP Gruppen. Ramon och Pun kom fram till i deras undersökning att om det redan finns en stark kooperativ kultur kan det vara lättare att införa arbetarkooperativmodell i organisationen. Ekonomiska faktorer har även en påverkan på arbetarkooperativets expansion utomlands. Errasti kom i sin artikel fram till att arbetarna i Kinesiska

dotterbolag inte har råd att investera eget kapital i företag, på grund av deras låga löner. Detta är något som kan vara en motsats till Finland, eftersom lönerna är högre.

Mondragón har expanderats sig och blivit ett multinationellt företaget, enligt Ramon & Pun, för att uppnå sitt sociala mål i grunden, och därför har kapitalistiska dotterbolag skapats utomlands. Patmore och Balnave skriver att kooperativa företag ofta karaktäriseras som inte vinstdrivna företag, men de behöver inte vara det, eftersom företaget måste göra vinster för att samla in kapital för till exempel framtida investeringar (Patmore & Balnave 2018 s. 2). Detta syns bra i Mondragón som 2021 gjorde en nettovinst på 392 miljoner euro (Mondragón 2021). Bretos, Errasti & Marcuello understöder detta i sin undersökning. De kom fram till att Mondragón, som har sin verksamhet i en stark globaliserad sektor, har tvingats till att internationalisera sig för att försäkra jobben i de baskiska fabriker och för att behålla sin konkurrenskraft. Internationaliseringen, i sin tur, enligt undersökningen av författarna Tkacz, Arando och Pacut, var en viktig del för Mondragón framgång eftersom det har påverkat Mondragóns försäljning och utvidgat deras målmarknad i olika delar av världen.

5.2 Metoddiskussion

För att besvara examensarbetets syfte användes metoden systematiskt litteraturstudie. Valet av metoden baserar sig på att den var den mest passande för ändamålet av examensarbetet, eftersom det finns mycket tidigare material av Mondragón vilket gjorde att systematiskt litteraturstudie passade väl. Valet av metoden var klar från början eftersom det inte fanns en möjlighet till att göra kvalitativa intervjuer. Eftersom det fanns mycket material var det viktigt att lägga klara inklusions- och exklusionskriterier gällande artiklarna. Avgränsningen var nödvändig för att få ett mer explicit resultat, till exempel lämnade jag bort artiklar som var publicerade före år 2013.

Svårigheterna för genomförandet av systematiska litteraturstudien var att systematiskt presentera resultatet av artiklarna. Det var krävande att välja vilka artiklar som skulle tas med, vad som skulle presenteras i resultatet och hur resultatet skulle presenteras för att få en röd tråd. Detta var för mig en tidskrävande process. Även om detta var en

krävande skrivprocess var det även det mest givande för mig eftersom jag var tvungen att utmana mig själv. Jag är nöjd med valet av artiklarna. Artiklarna besvarade syftet för examensarbetet och i det hela är jag nöjd över hur examensarbetet kom till sitt slut.

6 SLUTSSATSER

Grunden för detta examensarbete var att studera om arbetarkooperativ är en möjlighet för ett multinationellt företag, och även att studera vilka utmaningar och framgångar ett arbetarkooperativ utsättes för då det expanderar och blir multinationellt. Arbetet fokuserar på vilka motstridigheter som sker då ett arbetarkooperativ är multinationellt. För att besvara examensarbetets syfte har undersökningar gällande arbetarkooperativet Mondragón valts. Motivet för valet av företaget Mondragón är ett stort multinationellt arbetarkooperativ. Den systematiska litteraturstudien av Mondragón har gett ett omfattande svar för examensarbetets syfte. För att kunna besvara detta syfte har följande undersökningsfrågor ställts:

- Kan den kooperativ företagsmodellen vara ett alternativ för multinationella företag?
- Vilka framgångar och utmaningar som kooperativa företagsmodeller utsätter sig för då de expanderar och internationaliseras?

Med att genomföra en systematisk litteraturstudie av arbetarkooperativet Mondragón har en slutsats kunnat göras. Med hjälp av en systematisk genomgång och undersökning av tidigare artiklarna kan följande slutsats dras.

En kooperativ företagsmodell är ett fungerande koncept för ett multinationellt företag, men dess grundvärderingar upphör för utländska dotterbolag och organisationen förändras till en modell vid namn ”koopitaliskt” företag. Detta är en hybrid modell mellan arbetarkooperativ och ett traditionellt kapitalistiskt företaget. Orsakerna till detta är externa och interna faktorer. De externa faktorerna är dagens högt globaliserade marknad. Globaliseringen har medfört en enorm press på de konkurrerande företag. För att ett multinationellt arbetarkooperativ ska kunna tävla gentemot ett traditionellt multinationellt företag krävs att arbetarkooperativet har vissa likheter med det

traditionella multinationella företaget, exempelvis förflytta produktionen till länder med billig arbetskraft. Externa faktorer är kulturella och juridiska barriärer. Olika länder har eventuellt inte en stark kooperativ kultur eller lagstiftning för arbetarkooperativ. Interna faktorerna är maktpositioner inom multinationella företaget. Genom att ge anställda fullständiga arbetarkooperativa rättigheter i utländska dotterbolag kan det medföra att kontrollen av dotterbolaget förloras. Interna faktorer är även ekonomiska. Det garanteras inte att anställda i nya värdlandet har ekonomisk kraft att investera eget kapital i företag eller lita på ett projekt som är i startgropen.

6.1 Fortsatt forskning

Mondragón är ett företag som får mycket fokus på grund av sin företagsmodell. Detta har medfört att många studerar företaget ur olika aspekter. Begränsningen för min egen studie var att jag inte själv hade möjlighet att intervjuva anställda på Mondragón, vilket gör att det finns mycket möjligheter att fortsätta studera detta område, vilket jag själv skulle vilja se. Det skulle även vara intressant att studera internationaliseringen av Mondragón om några år framåt och se om de utländska dotterbolagen har förändrats och även se hur Mondragón ser då ut. En annan möjlighet är att studera internationalisering av ett finländskt kooperativ och följa med företagets planer.

KÄLLOR

Albert, M., 2003, *Parecon life after capitalism*, 1 uppl., Verso Book, London.

Bretos, I. & Errasti, A., 2018, The challenges of managing across borders in worker cooperatives: Insights from the Mondragon cooperative group, *Science Direct*, uppdaterad 1 juni, 2018. Tillgänglig: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.arcada.fi:2443/science/article/pii/S2213297X17300538>

Bretos, I., Errasti, A. & Marcuello, C., 2018, Multinational Expansion of Worker Cooperatives and Their Employment Practices: Markets, Institutions, and Politics in Mondragon, *Sage Journals*, 2018. Tillgänglig: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.arcada.fi:2443/doi/full/10.1177/0019793918779575>

- Bryman, A. & Bell, E., 2011, *Business Research Methods*, 3 uppl., Oxford University Press, Oxford, s. 98.
- Bryman, A. & Bell, E., 2017, *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, 3 uppl., Liber AB, Stockholm.
- Chang, H-J., 2014, *Economics: The User's Guide*, 1 uppl., Bloomsbury Publishing, New York.
- Eklund, K., 2013, *Vår ekonomi En introduktion till samhällsekonomi*, 13 uppl., Studentlitteratur AB, Lund.
- Errasti, A., 2013, Mondragon's Chinese subsidiaries: Coopitalist multinationals in practice, *Sage Journals*, 2013. Tillgänglig: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.arcada.fi:2443/doi/full/10.1177/0143831X13511503>
- Forsberg, C. & Wengström Y., 2013, *Att göra systematiska litteraturstudier Värdering, Analys och presentation av omvårdnadsforskning*, 3 uppl., Författar och Bokförlaget Natur & Kultur, Stockholm.
- Forbes, 2021. Tillgänglig: <https://www.forbes.com/profile/jeff-bezos/?sh=421d0ff61b23> Hämtad 13.09.2021.
- Hahnel, R. & Wright Olin, E., 2016, *Alternatives to Capitalism : Proposals for a Democratic Economy*, 1 uppl., Verso Book, London.
- Hoffmann, Elizabeth A., 2012, *Co-Operative Workplace Dispute Resolution : Organizational Structure, Ownership, and Ideology*, Taylor & Francis Group, 2012. Tillgänglig: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.arcada.fi:2443/lib/arcada-ebooks/reader.action?docID=944771&ppg=24> Hämtad 19.4.2021.
- Hickel, J., 2020, *Less Is More How degrowth will save the world*, 1 uppl., William Heinemann, London.
- Hickel, J., 2017, *The Divide A Brief Guide to Global Inequality and its solutions*, 1 uppl., Windmill Books, London.
- Johnson Hess, A., 2020, The U.S still has 10 million fewer jobs now than before the pandemic, *CNBC*, 2020. Tillgänglig: <https://www.cnbc.com/2020/12/08/the-us-has-10-million-fewer-jobs-now-than-before-the-pandemic.html> Hämtad 26.2.2021 Hämtad 26.2.2021.
- Kelly, G & Massena, S., 2009, Mondragón Worker- Cooperatives Decide How to Ride Out a Downturn, *Yesmagazine*, 2009. Tillgänglig: <https://www.yesmagazine.org/issue/new-economy/2009/06/06/mondragon-worker-cooperatives-decide-how-to-ride-out-a-downturn/> Hämtad 26.2.2021.

- Kontrast.at, 2020, Mondragón: One of Spain's largest corporations belongs to its workers, *Scoop.me*, 2020. Tillgänglig: <https://scoop.me/mondragon-one-of-the-largest-corporations-in-spain-belongs-to-its-workers/> Hämtad 26.2.2021.
- Kothari, C.R. Research Methodology – Methods & Techniques. Publicerad 2004. Tillgänglig: <http://www.modares.ac.ir/uploads/Agr.Oth.Lib.17.pdf> Hämtad 30.3.2021.
- Lauesen, T., 2018, *The Global Perspective Reflections on Imperialism and Resistance*, 1 upplag., Kersplebedeb, Montreal.
- Mondragon- corporation, 2021. Tillgänglig: <https://www.mondragon-corporation.com/en/about-us/> Hämtad 26.2.2021.
- Mondragon- corporation, 2021. Tillgänglig: <https://www.mondragon-corporation.com/2019urtekotxostena/assets/downloads/eng/annual-report-2019.pdf> Hämtad 26.02.2020 Hämtad 26.2.2021 Hämtad 26.2.2021.
- Mondragon- corporation, 2022. Tillgänglig: <https://www.mondragon-corporation.com/urtekotxostena/dist/docs/eng/annual-report-2021.pdf> Hämtad 15.11.2022.
- Mygind, N. & Poulsen, T., 2021, Employee ownership – pros and cons – a review, *Emerald*, 2021. Tillgänglig: <https://www-emerald-com.ezproxy.arcada.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/JPEO-08-2021-0003/full/html>
- Osterberg, D. & Ajami, F., 1971, The multinational corporation: expanding the frontiers of world politics, *The Journal of Conflict Resolution (pre-1986)*, vol. 15, no. 4, pp. 457. Tillgänglig: <https://www-proquest-com.ezproxy.arcada.fi:2443/abiglobal/docview/235719604/39A5992A3CF345D8PQ/1?accountid=27294> Hämtad 13.09.2021
- OP, 2022. Tillgänglig: <https://www.op.fi/op-gruppen/op-gruppen/op-i-korthet> Hämtad 26.9.2022.
- Our history, *International Co-operative Alliance*, 2021. Tillgänglig: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/history-cooperative-movement> Hämtad 23.4.2021.
- Parecon Sverige, 2021. Tillgänglig: <http://www.parecon.se> Hämtad 3.5.2021.
- Phan, S., 2020, Wealth gap widening for more than 70% of global population, research find, *The Guardian*, 2020. Tillgänglig: <https://www.theguardian.com/global->

[development/2020/jan/22/wealth-gap-widening-for-more-than-70-per-cent-of-global-population-researchers-find](https://www.researchgate.net/publication/351111111/development/2020/jan/22/wealth-gap-widening-for-more-than-70-per-cent-of-global-population-researchers-find) Hämtad 13.09.2021

Patmore, G. and Balnave, N., 2018. *A Global History of Co-operative Business*, Taylor and Francis. Tillgänglig: <https://www.perlego.com/book/1567987/> Hämtad 19.4.2021.

Peterson-Withorn, C., 2020, The World's Billionaires Have Gotten \$1,9 Trillion Richer in 2020, *Forbes*, 2020. Tillgänglig: <https://www.forbes.com/sites/chasewithorn/2020/12/16/the-worlds-billionaires-have-gotten-19-trillion-richer-in-2020/?sh=3b716a7a7386> Hämtad 26.2.2021.

Ramon, F. & Pun, N., 2014, The challenge for Mondragon: Search for the cooperative values in times of internationalization, *Sage Journals*, uppdaterad 20 augusti, 2014. Tillgänglig: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.arcada.fi:2443/doi/full/10.1177/1350508414537625>

S-Gruppen, 2022. Tillgänglig: <https://s-ryhma.fi/sv/om-oss> Hämtad 26.9.2022.

Taylor, L., 2020, Covid-19 Hits the Dual Economy, *Institute of New Economic Thinking*, 2020. Tillgänglig: <https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/covid-19-hits-the-dual-economy> Hämtad 26.2.2021 Hämtad 26.2.2021.

Tkacz, M., Arando, S. & Pacut, A., Cooperative response to societal and market challenges – the motives and stages of development of Mondragon cooperative model. A Case study, *Academic Search Complete*, uppdaterad 2015. Tillgänglig: <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.arcada.fi:2443/ehost/detail/detail?vid=3&sid=20983e07-b22b-4e64-a618-1e0f77b4b913%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=116684806&db=a9h>

Webb, T, & Novkovic, S (red.) 2014, *Co-operatives in a Post-Growth Era : Creating Co-operative Economics*, Zed Books, London. Tillgänglig: ProQuest Ebook Central. Hämtad 20.4.2021.

What is a cooperative?, *International Co-Operative Alliance*, 2021. Tillgänglig: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative> Hämtad 23.4.2021.

Wright Mills, C., 1962, *The Marxists*, 1 uppl., Penguin Books Ltd, Harmondsworth.

