

Κάποτε και οι συνεταιρισμοί αποτυγχάνουν

Τι μάθαμε από τον ΘΕΣγάλα;



Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, PhD
Μέλος ΑΛΛΗΛΟΝ

Διευθυντής, Ινστιτούτο Αγροτικής Οικονομίας και Κοινωνιολογίας (ΙΝΑΓΡΟΚ)/
ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ & Μέλος, Co-opAbility Institute
[Constantine Iliopoulos | LinkedIn](#)



Γεώργιος Βαρθαλάμης
Μέλος ΑΛΛΗΛΟΝ
Μέλος, Co-opAbility Institute
[George Varthalamis | LinkedIn](#)

Περίληψη

Ο γαλακτοκομικός συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα ιδρύθηκε το 2011 στη Λάρισα και γνώρισε αρχικά επιτυχία με καινοτόμες ιδέες και υποστήριξη από τους καταναλωτές. Επεκτάθηκε στη Θεσσαλονίκη και στην Αθήνα, αλλά το 2019 αντιμετώπισε οικονομικά προβλήματα και υπέβαλε αίτηση πτώχευσης. Πρόσφατα, εξαγοράστηκε από κεφαλαιουχική εταιρεία, ολοκληρώνοντας την πορεία του. Το άρθρο αναλύει την εξέλιξη του συνεταιρισμού και εξετάζει τους παράγοντες που οδήγησαν στην αρνητική πορεία του ΘΕΣγάλα. Κύριο συμπέρασμα της εργασίας μας είναι ότι η αποτυχία του συνεταιρισμού οφείλεται πρωταρχικά στη μετάθεση των ευθυνών των μελών σε τρίτους ή και σε κανέναν.

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί αποτελούν κρίσιμο κομμάτι της οργάνωσης και λειτουργίας των αγρο-διατροφικών συστημάτων τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρότι πολλοί από αυτούς είναι υπεραιωνόβιοι, έχουν καταγραφεί και περιπτώσεις αποτυχίας. Στη χώρα μας, η αποτυχία ενός συνεταιρισμού συνήθως αποδίδεται στο συνεταιριστικό θεσμό παρά σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές επιλογές. Στο παρόν άρθρο εξετάζουμε τις αιτίες που συνέβαλλαν στην αποτυχία του ελληνικού γαλακτοκομικού συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα και δείχνουμε ότι το προαναφερθέν στερεότυπο είναι λανθασμένο.

Ο ΘΕΣγάλα ιδρύθηκε το 2011 από 54 αγελαδοτρόφους με σκοπό την προστασία και τη βιωσιμότητα των εκμεταλλεύσεών τους. Ο συνεταιρισμός αποτέλεσε αμυντικό μέσο ενίσχυσης της διαπραγματευτικής δύναμης των μελών του αντιμετωπίζοντας προκλήσεις όπως η αδυναμία ατομικής συμμετοχής σε

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί αποτελούν κρίσιμο κομμάτι της οργάνωσης και λειτουργίας των αγρο-διατροφικών συστημάτων τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρότι πολλοί από αυτούς είναι υπεραιώνιοι, έχουν καταγραφεί και περιπτώσεις αποτυχίας. Στη χώρα μας, η αποτυχία ενός συνεταιρισμού συνήθως αποδίδεται στο συνεταιριστικό θεσμό παρά σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές επιλογές. Στο παρόν άρθρο εξετάζουμε τις αιτίες που συνέβαλλαν στην αποτυχία του ελληνικού γαλακτοκομικού συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα και δείχνουμε ότι το προαναφερθέν στερεότυπο είναι λανθασμένο.

Ο ΘΕΣγάλα ιδρύθηκε το 2011 από 54 αγελαδοτρόφους με σκοπό την προστασία και τη βιωσιμότητα των εκμεταλλεύσεών τους. Ο συνεταιρισμός αποτέλεσε αμυντικό μέσο ενίσχυσης της διαπραγματευτικής δύναμης των μελών του αντιμετωπίζοντας προκλήσεις όπως η αδυναμία ατομικής συμμετοχής σε αναπτυξιακά προγράμματα και οι πιέσεις στις τιμές του γάλακτος λόγω αποτυχιών της αγοράς. Της σύστασης του συνεταιρισμού προηγήθηκε ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής του, ενώ στη συνέχεια έγινε προσπάθεια προσέλκυσης νέων μελών. Στη συνέχεια ο συνεταιρισμός επεκτάθηκε σε νέες αγορές, αντιμετωπίζοντας παράλληλα δυσκολίες λόγω αυξανόμενης ανομοιομορφίας συμφερόντων και προτιμήσεων των μελών, καθώς και οικονομικών προβλημάτων.

Παρά τις προσπάθειες της διοίκησης να αναπτύξει το συνεταιρισμό, ο ΘΕΣγάλα αντιμετώπισε προβλήματα. Οι εσωτερικές διαμάχες λόγω της αυξανόμενης ανομοιογένειας των προτιμήσεων των μελών, η έλλειψη επενδυτικού κεφαλαίου από τα μέλη και η ανεπαρκής εποπτεία της διεύθυνσης αποτελούν μερικά από τα προβλήματα που αντιμετώπισε. Η ανεπάρκεια εποπτείας συνδυάζεται με τις ασαφείς ιδιοκτησιακές δομές και τις αντικρουόμενες προτιμήσεις των μελών, καθιστώντας το δύσκολο να ληφθούν έγκαιρες αποφάσεις.

Ταυτόχρονα, η προσέλκυση επενδυτικού κεφαλαίου αποδείχθηκε δύσκολη λόγω των ασαφών διατυπωμένων ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων και προβλημάτων εποπτείας πολλών παραδοσιακών συνεταιρισμών. Η αυξανόμενη ανομοιομορφία στις προτιμήσεις των μελών ενέπνευσε διαμάχες, ενώ η οικονομική κρίση επιδείνωσε την κατάσταση. Κατά συνέπεια, ο ΘΕΣγάλα απέτυχε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που αντιμετώπισε, όπως αναδεικνύεται από τη δυσκολία να ληφθούν αποτελεσματικές αποφάσεις και την ανεπαρκή διαχείριση των οικονομικών πόρων και των επενδύσεων του.

Το 2019, η ηγεσία και τα μέλη του ΘΕΣγάλα βρέθηκαν αντιμέτωποι με την ανάγκη για δραστικές αποφάσεις για το μέλλον του συνεταιρισμού. Αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν ένα ριζικό σχέδιο επανασχεδιασμού λόγω των υψηλών χρεών τους, εισερχόμενοι στο προστατευτικό καθεστώς του πτωχευτικού κώδικα. Αυτό έφερε σημαντικές αλλαγές στα δικαιώματα και τον έλεγχο των μελών-προμηθευτών γάλακτος, με το δικαστήριο να αποφασίζει για σημαντικά Άρθρα. Η περιουσία παρέμεινε δεσμευμένη, ενώ ο συνεταιρισμός ετοίμασε σχέδιο αναδιάρθρωσης και αποπληρωμής των χρεών του. Η επιτυχία αυτού του σχεδίου θα επέτρεπε να εξεταστούν νέες επιλογές, ενώ σε διαφορετική περίπτωση η επιχείρηση θα εξελισσόταν δραματικά. Την ευθύνη για την αντιμετώπιση της κρίσης είχε αναλάβει το διοικητικό

συμβούλιο και ο πρόεδρος του, ενώ παράλληλα, για πρώτη φορά, προσέλαβαν έμπειρο διευθυντικό στέλεχος για τη γενική διεύθυνση του συνεταιρισμού.

Τον Φεβρουάριο του 2020, επικυρώθηκε η συμφωνία εξυγίανσης του ΘΕΣγάλα από το Πολυμελές Πρωτοδικείο Λάρισας, προσφέροντας, θεωρητικά τουλάχιστον, νέες προοπτικές ανάπτυξης. Η απόφαση αυτή επέτρεψε στον συνεταιρισμό να συνεχίσει την παραγωγική δραστηριότητα και να ικανοποιήσει τους πιστωτές του. Στο νέο στρατηγικό πλάνο, ο ΘΕΣγάλα εστίασε σε τρεις βασικούς πυλώνες: ενίσχυση της παραγωγής, στρατηγικές συνεργασίες για τη διανομή, και εξορθολογισμός των δαπανών.

Εν συνεχεία, στο πλαίσιο ενίσχυσης των παραγωγών γάλακτος, ο ΘΕΣγάλα συνεργάστηκε με την πρωτοβουλία «Ποιος είναι το αφεντικό;», προσφέροντας γάλα υψηλής ποιότητας στους καταναλωτές. Αυτή η συνεργασία εστίασε στην ποιότητα του προϊόντος και στη δίκαιη ανταμοιβή των παραγωγών. Ωστόσο, τον Ιούνιο του 2022, ο συνεταιρισμός ανακοίνωσε τον τερματισμό της πρωτοβουλίας και την ανάπτυξη νέου σχεδίου εξυγίανσης.

Τον Δεκέμβριο του 2023, επιβεβαιώνεται το ενεργό ενδιαφέρον κεφαλαιουχικής εταιρείας της οικογένειας Καντώνια για τον συνεταιρισμό ΘΕΣγάλα, όμως μόνο ως προς τα πάγια του συνεταιρισμού. Η εταιρεία ιδρύει την Cosmos ΘΕΣ Γάλα Μονοπρόσωπη Ι.Κ.Ε., με στόχο την απόκτηση του εργοστασίου και των μηχανολογικών εγκαταστάσεων του ΘΕΣγάλα, με συμμετοχή της οικογένειας Καντώνια. Η Cosmos ΘΕΣ Γάλα Μονοπρόσωπη Ι.Κ.Ε. έχει ήδη αποκτήσει το εμπορικό σήμα του ΘΕΣγάλα έναντι ποσού 500 χιλιάδων ευρώ, ενώ ο στόχος είναι να αποκτηθεί μέρος του ενεργητικού του συνεταιρισμού. Η οικογένεια διαπραγματεύτηκε με τις τράπεζες για την εξαγορά του ΘΕΣγάλα. Το νέο σχέδιο διάσωσης του ΘΕΣγάλα δεν περιλάμβανε μετοχική σχέση, επικεντρώνοντας τη δραστηριότητά του στην παραγωγή και εισκόμιση αγελαδινού γάλακτος με πελάτη την Cosmos ΘΕΣ Γάλα.

Τον Δεκέμβριο του 2023, τα χρέη του ΘΕΣγάλα προς τράπεζες, προμηθευτές, Δημόσιο, ΕΦΚΑ και εργαζόμενους ανέρχονταν στα 25 εκατομμύρια ευρώ, ενώ προχώρησε η εξαγορά του συνεταιρισμού, η οποία αναμένεται να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές στην οικονομική κατάστασή του και, φυσικά, στην πλήρη μετατροπή του σε κεφαλαιουχική εταιρεία, όπου οι ιδιοκτήτες είναι επενδυτές και όχι χρήστες των υπηρεσιών του. Σε αντίθεση με τους αγελαδοτρόφους-χρήστες, οι οποίοι επιδιώκουν πρωταρχικά μια υψηλότερη τιμή για το γάλα τους, οι επενδυτές αναζητούν τη μεγιστοποίηση των κερδών από τις επενδύσεις τους. Στο βαθμό που οι στόχοι της επιχείρησης άλλαξαν πια, μιλάμε για αποτυχία του συνεταιρισμού.

Όσα συνέβησαν από την ίδρυση του ΘΕΣγάλα μέχρι σήμερα φαίνεται να ήταν, σε μεγάλο βαθμό, προβλέψιμα. Η σε βάθος γνώση της διεθνούς συνεταιριστικής

πραγματικότητας, δηλαδή τι σημαίνει να φτιάχνεις και λειτουργείς



υγιείς αγροτικούς συνεταιρισμούς στον 21ο αιώνα, θα είχε βοηθήσει την ηγεσία και τα μέλη του ΘΕΣγάλα στο σχεδιασμό και υλοποίηση στρατηγικών και πολιτικών που θα απέτρεπαν όλα τα εσωτερικά ελεγχόμενα προβλήματα, όπως, ενδεικτικά: έλλειψη οργανωτικής τεχνογνωσίας, επιλογή κατάλληλου μάνατζμεντ, εκπαίδευση διευθυντικών στελεχών, μελών διοίκησης και μελών εν γένει, αποφυγή ή εξομάλυνση αντικρουόμενων προτιμήσεων των μελών, εξισορρόπηση στρατηγικής ανάπτυξης και ποιότητας σχέσεων μελών και συνεταιρισμού κοκ. Τα υποκείμενα νοητικά μοντέλα των μελών, δηλαδή το πως σκέπτονται για τη συνεργασία και τον συνεταιρισμό τους, αποτελούν πάντα το δυνατό σημείο όλων των επιτυχημένων συνεταιρισμών. Χωρίς επένδυση σημαντικών πόρων στην αλλαγή των νοητικών μοντέλων που δε συνάδουν με τις ανάγκες της εποχής, της αγοράς γάλακτος και του ΘΕΣγάλα ως συλλογικής επιχείρησης, ήταν πολύ δύσκολο ο συνεταιρισμός να αποφύγει τις αρνητικές εξελίξεις. Κλειδί για την αλλαγή αυτών των νοητικών μοντέλων είναι η βιωματική εκπαίδευση και η ενδυνάμωση των παραγωγών-μελών, η στήριξή τους ώστε να αναδυθούν όλες και όλοι ως συνεταιριστικοί ηγέτες. Η ηγεσία στον 21ο αιώνα σημαίνει πολύ διαφορετικά πράγματα σε σχέση με τον προηγούμενο αιώνα. Δεν αφορά μια μικρή ομάδα ή και μόνο ένα άτομο. Η συνεταιριστική ηγεσία είναι μια δέσμη δεξιοτήτων που είναι μοιρασμένη εξίσου σε όλα τα μέλη και όπου κάθε μέλος έχει την ευθύνη να επιδεικνύει συνεταιριστική ηγεσία κάθε μέρα και σε όλες τις κρίσιμες αποφάσεις του συνεταιρισμού του. Επομένως, η κατάλληλη εκπαίδευση είναι η μόνη επένδυση των ηγετών του

ΘΕΣγάλα που θα είχε βοηθήσει αποφασιστικά στη μακροζωία του συνεταιρισμού. Θα είχε σίγουρα αναδείξει την ανάγκη τα μέλη να μην μεταθέτουν τις υποχρεώσεις τους (εισφορά κεφαλαίου, εποπτεία διοίκησης και διεύθυνσης, ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων κ.λπ.) σε τρίτους.

Από την παρούσα ανάλυση επιβεβαιώνεται η υπόθεση ότι όσο περισσότερο επενδύσουν τα μέλη ενός αγροτικού συνεταιρισμού κατά τη σύστασή του στο σχεδιασμό της οργανωτικής δομής του, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να μακροημερεύσει. Αυστηρή προϋπόθεση για την επιτυχία ενός συνεταιρισμού, αποτελεί η έμπρακτη δέσμευση των μελών του. Η δέσμευση αυτή είναι περισσότερο πιθανή μόνο όταν όλα τα μέλη έχουν συμμετάσχει ενεργά στον οργανωτικό σχεδιασμό του συνεταιρισμού και έχουν συναποφασίσει όλα τα κρίσιμα στοιχεία αυτού μετά από διεξοδικό διάλογο. Η τυφλή ανάθεση αυτών των κρίσιμης σημασίας διαδικασιών σε εξωτερικούς συμβούλους και δικηγόρους ή, ακόμα χειρότερα, σε μέλη χωρίς καμία σχετική εμπειρία, συνήθως αποτελεί προάγγελο κακών εξελίξεων στο άμεσο ή μεσοπρόθεσμο μέλλον. Μια εξίσου σημαντική προϋπόθεση είναι η εκπαίδευση όλων των μελών ώστε να αναδειχθεί η συλλογική δεξιότητα γνωστή ως «συνεταιριστική ευφυΐα» (cooperative genius), η οποία θα επιτρέψει στο συνεταιρισμό να επιβιώσει όταν θα έρθουν— και πάντα έρχονται— οι δυσκολίες.