



الجزء ٥-٤

التنوع، والنمو، والتعاقد

مقدمة

لا تعمل التعاونيات منعزلة، فهي تشتري من المنظمات التجارية وتبيع لها، كما تبيع للجمهور العريض. وهي تعمل مع تعاونيات أخرى في مجالات تلتقي فيها المصالح؛ وكثيراً ما تحقق أفضل النتائج بالعمل شراكة معها. ويبدو معقولاً أحياناً أن تندمج التعاونيات، لتشكل منظمة أوسع نطاقاً. وتوجد أسباب وجيهة في بعض الحالات تدفع عدداً من المنظمات التعاونية للانضمام إلى اتحادٍ قادرٍ على خدمة مصالحها على مستوياتٍ أعلى، عبر قوته التمثيلية.



أهداف هذا الجزء

عند الانتهاء من هذا الجزء، يكون المشاركون قد ألموا بأسباب تنويع الأعمال، وبمزايا الشراكات ومساوئها، وبعمليات الاندماج، وبالاتحادات.



نقاط التعلم الرئيسية

- تنويع الأعمال
- الشراكات وعمليات الاندماج
- مواطن قوة الاتحادات وضعفها



استراتيجية التعليم

يوزع المشاركون في مجموعات ثلاث، إحداها لمناقشة تنويع أعمال التعاونية، وثانيتها لمناقشة الشراكات وعمليات الاندماج، والأخيرة لمناقشة الاتحادات.

يقع على كل مجموعة الانطلاق من تجاربها الخاصة ومن المعلومات المرجعية، لإعداد دراسة حالة تعاونية، تناقش في الجمعية العامة.



معلومات مرجعية

تتشط التعاونيات جميعها في بيئة سياسية، واقتصادية، واجتماعية معقدة، وهي تحتاج للقدره على التكيف مع التحولات التي تظهر في المجتمع. وكلما اشدت ساعد المجموعة التعاونية اتسعت الفرص أمامها لتحقيق أهدافها والنهوض بأحوال أعضائها. ويمكن إنجاز هذا بواسطة عدد من السبل، مثل إقامة العلاقات مع المجموعات والمنظمات الأخرى، وإنشاء اتحادات وأوساط تأثير أو ضغط، وتعزيز العلاقات العامة (انظر الوحدة ٣).



ومن شأن العمل مع منظمات ومجموعات تعاونية أخرى، ومنظمات خاصة أو حكومية ترمي إلى تحقيق هذه الأهداف، أن يدعّم التعاونيات ويساعد في تحقيق أهدافها.

يمكن لهذا التعاون أن يتم على مستويات متنوعة:

- بين تعاونيات متعددة على الصعيد الأولي، بالاستثمار، مثلاً، في شركات فرعية مملوكة بصورة مشتركة، أو بين تعاونيات تشغل مرافق للتجهيز (مثل المطاحن أو مصانع الألبان الخ...).
- عبر التكامل الرأسي، بأن يعهد ببعض وظائف التعاونيات الأولية إلى مستويات أعلى (مثل التأمين، وخدمات المحاسبة، أو التمويل). ويمكن لتنظيم تكامل التعاونيات الأولية والثانوية والثلاثية أن توفر سبل الاستدامة الاقتصادية، في حين تظل عمليات صنع القرار الأكثر اتصالاً بترقية أحوال الأعضاء، داخل مجموعات محلية أضيق نطاقاً وأكثر تجانساً.

تأسيس الشراكات انطلاقاً من موقع القوة

يمكن بناء القوة على المستويين السياسي والاقتصادي، عبر التعاون مع منظمات أخرى في اتحادات كاملة أو اتحادات فيديريالية. فالمجموعات التعاونية جميعها، بكبيرها وصغيرها، تحتاج إلى شكل من التمثيل على الصعيد القطري، لكي يكون لها صوتها وتستطيع التأثير على الحكومات ومؤسسات صنع القرار الحكومية. وخلال المرحلة الأولى من تحول مجموعات العون الذاتي إلى منظمات تعاونية، ساعدت منظمات غير حكومية، قطرية ودولية، في إنشاء مثل هذه الاتحادات.

إن تركيز الأفكار وتجميع الموارد، عبر إنشاء الاتحادات، يمكن أن يمثل، بحد ذاته، حافظاً مفيداً للنمو الاقتصادي. وتحققاً لهذه الإمكانية الجديدة، لا بد من إدارة جيدة للتنمية الاقتصادية للتعاونيات، ولتكامل مختلف توجهاتها الاقتصادية والسياسية. وبغية توفير قاعدة عريضة لمساندة الاتحاد، ينبغي أن يتكون لدى ممثلي المنظمات المنتمية إليه، وأعضاء المنظمات الأولية، فهم واضح للبنية الهيكلية للاتحاد وغرضه وإمكاناته. ويشكّل وضوح الفكرة عملاً ينبغي أن تكون عليه التعاونيات، ورويتها لأهدافها في المستقبل، عنصراً أساسياً لهذا الفهم.

العوامل المحددة للتغير داخل التعاونيات في اقتصادات السوق

يمكن للتطورات التقنية، والسياسية، والاجتماعية-الاقتصادية، أن تستلزم قدرات على التكيف والتغير من جانب مؤسسة ما. وفي ما يخص الإنتاج، يمكن أن يؤدي التوسع في توزيع العمل إلى تخصص في العمليات، أو إلى أشكال من التعاون في المؤسسات الاقتصادية. ومن شأن مثل هذا التخصص والتعاون أن يؤدي، بصورة عامة، إلى خفض التكاليف. ويوجد ثمة اتجاه مشابه في الأسواق الزراعية، نحو التخصص وتركيز الموارد. ومن شأن توسيع شبكة النقل أن يفضي إلى توسيع الأسواق كذلك.

تجد المنظمات التعاونية الأولية نفسها، بوصفها جزءاً من هذا النظام الاقتصادي الديناميكي، في مواجهة سريعة لعوامل معوقة تكبح محاولتها النهوض بأحوال أعضائها . وتضطرها قوى المنافسة السوقية إلى التكيف، وتحسين أدائها، وترشيد علاقاتها مع المؤسسات الأخرى. وتتزايد طلبات الأعضاء، بصورة مماثلة، لتعزيز تنمية النشاط التعاوني. وبصورة عامة، يعني تكيف التعاونيات، التكيف الهيكلي مع سوق ديناميكية ناشطة، والسعي نحو تحديد الحجم الأمثل للمؤسسة. وينبغي استتباع هذا التطور بتطور النظام التعاوني لكي يظل قادراً على الصمود في وجه المنافسة.

إلا أن لنمو التعاونية الاقتصادية آثاراً سلبية كذلك. فتركيز العمليات في المنظمة التعاونية يمكن أن يتناقض مع فكرة التعاونية بوصفها كياناً محلياً طبع القيادة، على علاقات وثيقة بالزبائن. والميزة التنافسية التي تشكلها الصلات الوثيقة مع الزبائن، والتي تتميز بها معظم التعاونيات، تتقلص أحياناً مع ازدياد النمو الذي يمكنه أن يعاكس ميزات النمو الأخرى؛ هذا، بالإضافة إلى أن عملية التركيز من شأنها أن تؤدي إلى فقدان الديمقراطية الاقتصادية المحلية.

الفرص المتاحة للتعاونيات في أسواق زراعية آخذة في النمو

لا تؤدي التعاونيات الأولية، خاصة في مراحلها المبكرة، سوى بضع وظائف فقط بوجه عام. إلا أنه، نتيجة التتامي المتواصل لطلبات أعضائها، تجد التعاونيات، وحتى المتمرس منها، صعوبة في تلبية لكل الوظائف المطلوبة. ويتمثل أحد حلول المشكلة في تحويل بعض الوظائف إلى منظمات ثانوية، أقدر منها على الاضطلاع بها. ويتمثل خيار آخر، في أن تضطلع بهذه الوظائف منظمات خاصة مستقلة، الأمر الذي يفقد التعاونية ممارسة الرقابة والنفوذ. ويتمثل تحديد الوظائف التي يمكن الاضطلاع بها على أفضل شكل، محلياً أو قطرياً، مسألة حاسمة في المسيرة الإنمائية.

ويمكن للإجراءات والتدابير الإنمائية التي تتخذها التعاونيات، في اقتصادات السوق، أن توفر بعض الأجوبة في هذا المجال.

الحجم الأمثل للتعاونية

يختلف الحجم الأمثل بين تعاونية وأخرى من عدة وجوه . فعلى سبيل المثال، كلما كبرت قاعدة رأس المال كبرت معه وفورات الحجم الكبير. ولكن، كلما كبرت التعاونية ضعف شعور الأعضاء بانتمائهم جميعاً إلى نفس المنظمة الاجتماعية. فالتعاونية الصغيرة المترابطة، تستطيع التواصل بسهولة مع كل أعضائها، كما أنه من السهل نسبياً للأعضاء جميعهم، المشاركة في القرارات. ومن جهة أخرى، كلما نما عدد الأعضاء نمت معه قاعدة رأس المال، مع ما يرتبط بذلك من مزايا تعاضم القوة الترويجية، والنفوذ الاقتصادي والاجتماعي-السياسي. هذان الوجهان للتنمية التعاونية متنافيان، وينبغي للحجم الأمثل للتعاونية أن يوازن بينهما. ومن الممكن أيضاً، تكوين وحدات فرعية من التعاونيات، أو تعاونيات صغيرة تعمل مجتمعة، حفاظاً على مزايا التعاونيات الصغيرة، في الوقت الذي تتمتع فيه بمزايا الوحدات الكبيرة.

بصرف النظر عن الحاجات المادية لأعضاء التعاونية، مثل إقامة مشاريع أعمال، ورفع مستوى المعيشة، توجد ثمة حاجات عديدة غير مادية، منها الشعور بالانتماء إلى جماعة مشتركة المصالح، والرغبة في العيش المشترك، أو الانخراط في المشاكل المشتركة للمنطقة. وينبغي أن تؤخذ هذه الحاجات غير المادية في الاعتبار، عند ترتيب أولويات التعاونية.

بوجه عام، يميل النمو الاقتصادي إلى التأثير العكسي على تلبية الحاجات غير المادية. إلا أنه، في الوقت الذي تكفي فيه التعاونيات الصغيرة لتلبية متطلبات الأعضاء الأساسية، تستدعي الحاجة التمتع بطائفة واسعة من المنتجات والخدمات لرفع مستوى المعيشة، ويتطلب هذا مشاريع أعمال أوسع نطاقاً. ولا بدّ من إيجاد توازن بين هاتين المسألتين.

التنوع

التنوع هو إدخال منتجات وأنشطة جديدة في التعاونية. ويمكن أن يؤدي هذا، عند وجود حاجة لمثل هذه المنتجات والأنشطة، إلى قيام أسواق جديدة. ويحتاج التنوع إلى تخطيط دقيق وأبحاث سوقية قبل الشروع فيه. وقد يكون أكثر اتساقاً بالطابع العملي توسيع ما هو متوافر عوضاً عن تقديم منتجات وخدمات جديدة كل الجدة، كأن يتم، على سبيل المثال، التوسع في تجهيز حاصلات الأعضاء.

وقد يعني تنوع أنشطة التعاونية أن الضرورة أصبحت تقضي بتعديل النظام الداخلي.

أسباب التنوع

توجد، بصورة عامة، مجموعة متلازمة من الأسباب التي تجعل التنوع أمراً ضرورياً:

- ضمان التوسع والربحية بغية المزيد من النمو؛
- خفض الارتهاق للأسواق والمنتجات والمشتريين؛
- المنافسة؛
- الحاجات الجديدة؛
- تحسين استمرارية السلامة الاقتصادية؛
- زيادة الربحية عبر الاستثمار؛
- تزايد التكاليف الداخلية (بسبب عدم كفاية عائدات المشاريع المنجزة).

المخاطر المحتملة للتنوع

يعتبر إدخال منتجات وخدمات جديدة تماماً، تغييراً جذرياً، ويتسبب في مشاكل تتجاوز ما يتسبب بها إدخال منتجات على صلة بالطلب، أو منتجات على صلة قد تكون فضفاضة، بالبرامج القائمة. واستناداً إلى التجربة القائمة، والمعرفة، والعلاقات، تبدو المشاكل والمخاطر الأولية منخفضة.

يحتاج التنوع إلى إعداد منسق، يتضمن تحليل الوضع (الشؤون المالية، الموظفين، الموارد، القدرات التنظيمية)، وإمكانيات التنوع داخل الأسواق. ولا بدّ من أخذ تفاصيل السلامة الاقتصادية في الاعتبار في علاقتها بمهمات الارتقاء بأحوال الأعضاء.

عمليات الاندماج

يتمثل السبب الرئيسي لاندماج تعاونيتين أوليتين أو أكثر، في التوصل إلى منظمة أكبر، تكون أكثر قدرة على الاستمرار. وقد يتمثل سبب آخر في تحويل تعاونية ضعيفة الأداء والتشغيل، إلى منظمة أكثر قوة من المنظور الاقتصادي، حيث يمكن لتضافر الأفكار والإدارة والموارد، أن يساعد المنظمين المندمجين كليهما.

غالباً ما تركز المزايا الاقتصادية، عملياً، على قوة الموقع في السوق أكثر من استنادها على خفض التكاليف. ويتم، من الناحية القانونية، الاتفاق بين اللجان على عقد مكتوب للاندماج، بعد اجتماعات تمهيدية بين مجلسي التعاونيتين (ولجنتي الإشراف في حال وجودهما). ويتوجب أن يصوت الأعضاء على مواصلة عملية الاندماج المقترح، أو عدمها. وفي حال

إتمام العملية ينتقل أعضاء المنظمين كليهما، وتنتقل ممتلكاتهم، إلى التعاونية الجديدة المكوّنة نتيجة عملية الدمج، والتي تدخل بدورها في دائرة العلاقات القانونية.

وتحتاج عملية الاندماج إلى تنظيم جديد، وخطط أعمال جديدة، تمكّن من الإفادة الفعّالة من مزايا الاندماج.

مساوئ عمليات الاندماج

ترتكز التعاونية أساساً على كونها طيّعة الإدارة. ومن شأن الدمج أن يخفف من الشعور بالانتماء المحلي، وأن يجعل العلاقات الاجتماعية أكثر تقلباً وتغيراً. إلا أنه توجد سبل للتخفيف من الشعور بالاغتراب بين الأعضاء وإدارة التعاونية في المنظمات الكبيرة الناجمة عن عملية الدمج. فبغية الحفاظ على الروح الأصلية لانتماء أعضاء للتعاونيات المحلية الأولية السابقة، تستدعي الضرورة تمثيلاً ملائماً في التعاونية الناشئة الجديدة. ومن شأن اللجان الاستشارية المحلية، والاجتماعات السنوية المحلية، والاجتماعات المشتركة، وتوسيع المباني المحلية، الخ... أن تساعد كلّها في الحفاظ على الشعور باستقلال ذاتي نسبي.

الاتحادات التعاونية

الاتحادات التعاونية هي رابطات أو تجمعات تضم عدداً من التعاونيات الأولية ذات المصالح المشتركة الرامية، عبر العمل الموحد، إلى تعزيز وتمثيل المصالح الخاصة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية للأعضاء، والتعاونيات التي تنتمي إليها. يمكن للتعاونيات أن تتوحد داخل اتحادات على مستوى المنطقة، قادرة بدورها على تشكيل اتحاد مركزي على الصعيد القطري.

تحدد الأسواق التي تنشط فيها التعاونيات، وإلى حد كبير، النشاط الرئيسي الذي تتعاطاه، والخدمات التي توفرها لأعضائها. ويمكن لتفويض الاتحادات المركزية بمهام معينة، أن يكون خطوة كبرى نحو جعل بعض الخدمات أكثر كفاءة، وأن يزيد من القدرة التنافسية. ويتوقف التعاون، طويل الأجل، على وحدة المصالح، إذ أن الاتحادات لا تؤثر مباشرة على الأمور المالية للتعاونيات المنتمية إليها.

من الناحية العملية، ترتبط المصالح في الاتحادات الفيدرالية بالسلطة والنفوذ الاجتماعي والاقتصادي، نظراً لما تملك هذه الاتحادات من المعرفة والمعلومات التفصيلية بالمشكلات. وهي تدعى أحياناً كثيرة للمشاركة في صياغة وثائق قانونية للهيئات الرسمية والمجموعات السياسية، كما أنها تتمتع، في أحوال كثيرة، بحق المراجعة والتدقيق في الحسابات والشؤون الإدارية للتعاونيات المنتمية إليها. ففي ألمانيا، يتوجب على التعاونيات الأولية الانتماء إلى اتحاد ما، من أجل المراجعة والتدقيق في الحسابات، الأمر الذي يجعل التدقيق الحكومي غير ضروري.

هكذا، يمكن لقيام الاتحادات التعاونية الفيدرالية أن يفرض على نظام تعاوني منطقي أو قطري، يضطلع بمهام تمثيلية واقتصادية، يمكن الفصل بينها تنظيمياً. ففي الحالة الأولى تقع على الاتحاد التعاوني بصورة رئيسية، مهمة التمثيل لدى الدولة والجمهور والإشراف على التعاونيات المنتمية إليه، والتشاور معها فيما يخص العمل والحفاظ على المبادئ التعاونية.

ففي ألمانيا تضطلع الاتحادات التعاونية الفيدرالية بالمهمة التمثيلية (مقابل المهمة الاقتصادية). فهي ليست تعاونيات بحد ذاتها، بل جمعيات أو رابطات. وتعنى الاتحادات المركزية، من جهة أخرى، بالأهداف الاقتصادية بالدرجة الأولى، ويتم إنشاؤها، شأنها شأن التعاونيات الأولية، وفقاً للقانون التعاوني.

من الأمثلة الشهيرة عن المؤسسات المركزية في القطاع المصرفي التعاوني، Raiffeisen Banks (ألمانيا)، Crédit Agricole (فرنسا)، Norinchukin Bank (اليابان)، Rabobank (هولندا)، Credit Unions ومرافقها التمويلية على صعيد الاتحاد والولايات، في الولايات المتحدة الأمريكية، الخ..

تمتاز الاتحادات الفديرالية بأنه يمكن للتعاونيات المحلية المنتمية إليها أن تظل ضمن حجمها الصغير، طيعة الإدارة. فالمؤسسات التعاونية المحلية ليست بحاجة لأن تكون قادرة على تقديم كل ما يستطيع المرء الحصول عليه من المؤسسات التعاونية المركزية. ويبدو الاتحاد الفديرالي، أفضل جواب ملائم على الضغط المتزايد للتوسع في إنتاج السلع، وتوفير المزيد من الخدمات. هكذا تظل مبادئ التعاونيات وطابع الحركة التعاونية في أمن وسلام.

مساوى الاتحادات الفديرالية

تتطلب المنظمات الكبيرة المزيد من الإجراءات والمعاملات والرقابة، على صعيد الإدارة والشؤون المالية. ومن شأن توسيع المهمات والأنشطة وتطويرها أن يغير بالضرورة التوجهات والقيم؛ وتصبح الكفاءة الاقتصادية وفعالية الإدارة معايير تتسم بالمزيد من الأهمية.

يفضي تعدد المصالح وتنوعها، في تنظيم يتكون من وحدات متعددة، مستقلة ذاتياً، إلى مصاعب رئيسية في القيادة والتمثيل. وإذا ما تم اندماج عدد من التعاونيات على المستوى الأولي، يمكن لهذا الاندماج أن يؤدي إلى الاستقلال الذاتي على حساب الاتحاد.

يمكن للبرود والتحفظ بين الاتحاد المركزي وأعضائه أن يقودا بسهولة إلى شعور الأعضاء بالاعترا ب والعزلة. كما يمكن أن تنخفض مشاركة هؤلاء في عمليات صوغ الأهداف، وصنع القرارات، ومراقبة المنظمة. وتستدعي الحاجة، حفاظاً على هذه المشاركة، المزيد من توفر المعلومات، وبالتالي المزيد من التكاليف، علماً بأن المزيد من تدفق المعلومات أمر أساسي لاستشارات فعّالة بشأن عمليات محلية وقطرية، ومن أجل معلومات مرتجعة سريعة. ومن شأن الاتصال، من القاعدة إلى القمة، أن يضمن عدم غياب حاجات الأعضاء عن ذهن المستويات الإدارية العليا.

المهمات الاحتمالية لاتحاد تعاوني فديرالي

يمكن لاتحاد تعاوني فديرالي إنجاز عدد من المهمات، بشكل أكثر كفاءةً من إنجاز التعاونيات الأولية له، مثل:

- المناقشة وتوفير النصح بشأن قضايا التعاونية الأولية وغيرها من المواضيع الاقتصادية، والقانونية، والضريبية، وما إليها؛
- تقديم المشورة بشأن مراجعة حسابات التعاونية؛
- تقديم المشورة بشأن المواضيع الإدارية والتنظيمية؛
- إنشاء مرافق تعليمية لتدريب الأعضاء ومسؤوليهم والمدراء، والإنفاق عليها؛
- إنشاء علاقات واتصالات مع المنظمات والمؤسسات الأخرى.
- تبادل الأعضاء للمعلومات الاقتصادية والمهنية والتقنية؛
- العلاقات العامة وأنشطة الدعاية والإعلان؛
- جمع البيانات الإحصائية وتقييمها؛
- الدفاع عن المصالح التعاونية.

في حين تأخذ هذه الاتحادات على عاتقها الاضطلاع بالمهمات المذكورة، فإنها تحاول كذلك ممارسة سلطة اجتماعية واقتصادية، بغية التأثير على عمليات صنع القرار بخصوص البيئة الاجتماعية والاقتصادية لصالح المنظمات المنتمية إليها؛ وهي تستطيع أن تمارس نفوذاً ذا شأن على الحكومات في تحديد التشريعات.

وبغية تنفيذ المهمات والوظائف المذكورة بصورة فعّالة، لا بدّ لإدارة هذه الاتحادات من ضمان عملية تدريب متواصل داخلها وداخل المنظمات التعاونية المنتسبة إليها على السواء.

العلاقات الخارجية للاتحادات الفيدرالية

تتعامل هذه الاتحادات مع المنظمات الخارجية بطرق مختلفة تبعاً للظروف، وتستعمل على نطاق واسع وسائل الضغط من أجل حماية مصالح الأعضاء، والترويج لأهداف التعاونيات وقدراتها، والتفاوض بشأن اتفاقات مع المنظمات الاقتصادية والسياسية. يتسم المستوى العالي للمعلومات بأهمية خاصة لإنجاح العلاقات مع شركاء الأعمال، والعلاقات الإدارية مع الحكومات والمؤسسات الحكومية. وبلوغاً لهذه الغاية، لا بد من توافر طائفة من مصادر المعلومات منها:

- معلومات سوقية عن المنتجات؛
- معلومات عن النوايا السياسية والتخطيط الحكومي؛
- معرفة القوانين والخطوط التوجيهية الإدارية؛
- معلومات عن إجراءات وأفضليات الاستثمار بالنسبة للجهات المانحة الحكومية أو الخاصة.

ورغم أنه يمكن للتعاونيات المحلية السعي للتأثير على أعضاء المجالس التشريعية، تظل الاتحادات أكثر قدرة وفعالية منها بسبب حجم سلطتها التمثيلية.

يرمي النشاط السياسي للاتحادات، بصورة عامة، إلى التأثير على السياسات الحكومية الاقتصادية والسياسية، ليس فقط على مستوى الحكومة، بل أيضاً عبر القنوات الرسمية الدنيا، مثل المصالح الحكومية المحلية. وتتم هذه المحاولة، بالدرجة الأولى، عبر الأحزاب السياسية، وأصحاب المراكز السياسية المرموقة. ويمكن استعمال وسائل الإعلام كذلك (الصحافة والإذاعة، الخ...) للتأثير على الرأي السياسي.

يمكن، في هذه الحال، اعتبار أنشطة الضغط والتأثير المذكورة آنفاً، أنشطة إيجابية، طالما ظلت متقيدة بالقوانين النافذة، ولا تمارس أية أنشطة غير مشروعة. ويمكنها أن تشمل:

- التأثير المباشر على الهيئات السياسية لصنع القرار؛
- مساندة حزب أو نواب بوسائل مالية أو بالدعم الانتخابي؛
- الاتصال المستمر مع مؤسسات (إدارية حكومية كذلك)، ومنظمات نافذة (يجب أن تنفذ هذه المنظمات شروطاً تنظيمية مسبقة لا غنى عنها، كأن يكون لها مكتب وميزانية وأعضاء مؤهلون)؛
- توزيع (أو حجب) معلومات حصرية؛
- انتساب أعضاء التعاونية للأحزاب السياسية والمشاركة الفعالة في أنشطتها.
- شغل أشخاص موثوقين من التعاونيات مناصب إدارية؛
- ملء الشواغر الإدارية بأعضاء التعاونيات أو بأشخاص معروفين بعلاقاتهم الطيبة مع التعاونيات؛
- تنظيم أنشطة عامة اجتماعية-سياسية ملائمة، واحتفالات بأحداث اجتماعية.

النشاطات المباشرة المستطاعة هي النداءات، والاحتجاجات، والخطب، والتظاهرات، والإضرابات، والمقاطعة، وهي تستعمل على نطاق واسع لممارسة الضغط السياسي. إلا أنه ينبغي التفكير جدياً بعواقبها قبل اللجوء إليها.

وأخيراً، يمكن لممثلي الاتحادات أن يرشحوا أنفسهم للانتخابات النيابية أو أن يصبحوا أعضاء في الأحزاب. ويمكن، لأنشطة الضغط والتأثير، أن تأخذ شكل اتصال هاتفي أو دعوات لتناول الغداء أو العشاء. إلا أن الاتصالات الدائمة، طويلة الأجل، تتسم بأهمية تفوق بكثير أنشطة التأثير القصيرة العابرة.