



ORGANIZING FOR EFFECTIVENESS AND GROWTH IN COOPERATIVE FINANCIAL SERVICES: A FOCUS ON THE AMERICAS

Oliver Wyman is proud to present its new study, *Organizing for Effectiveness and Growth in Cooperative Financial Services*, at the 2014 International Summit of Cooperatives.

We set out to identify the organizational levers that cooperative banks can – and should – exercise to optimize their performance. More precisely, we were interested in understanding the positioning of growth in the strategic agenda, and how this was actioned through organizational decisions at both the individual coop and sector level; the extent to which prevailing organizational mantras may be hindering the ability to effectively pursue a growth agenda, and which elements of an organizational blueprint could best equip entities in achieving their goals.

We spoke with credit union and cooperative banking executives and other senior stakeholders from Canada, the US, and across Latin America, and combined our findings with new Oliver Wyman industry analysis and Celent research to spotlight 5 dimensions of strategic organization that we believe all financial services cooperatives will want to embrace in some form:

Championing relevancy by rethinking convention

- Rethinking long-held precepts regarding channel strategy
- Infusion of a ubiquitous “value with values” based culture
- Long-term planning around next gen banking needs
- Commercially-inspired evangelism of cooperative values

Optimizing member management

- Governance and decision-making optimization
- Member information management, profitability and lifecycle analysis emphasis
- Applying a growth-oriented lens on future membership

Enriching employee bench strength

- Rotational talent secondments
- Targeted acquisition of outside talent – banking, retail, tech sector
- Training as a competitive differentiator

Hyper-charging collaboration

- Accelerated systemic sharing of best practices
- Revisiting and revising the role of associations and centrals
- Greater integration in the planning of coop banking markets

Honing the innovation edge

- Innovation focus based on members’ needs and decoded hassle maps
- Dedicated measurement framework and adoption of stretch “breakthrough” goals
- Appropriate innovation portfolio diversification

These findings have important implications for how cooperative banks organize, deal with their members, source talent and work individually and in unison to innovate.

The report begins to outline the emerging imperatives for cooperatives in re-evaluating their organizational blueprints for the future.

With offices in 50+ cities across 25 countries, Oliver Wyman is a global leader in management consulting that combines deep industry knowledge with specialized expertise in strategy, operations, risk management, and organization transformation. Oliver Wyman is a wholly owned subsidiary of Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC]. Follow Oliver Wyman on Twitter @OliverWyman.



S'ORGANISER POUR L'EFFICACITÉ ET LA CROISSANCE DES COOPÉRATIVES DE SERVICES FINANCIERS: REGARD SUR LES AMÉRIQUES

Oliver Wyman est fière de présenter sa nouvelle étude, intitulée « S'organiser pour l'efficacité et la croissance des coopératives de services financiers, à l'occasion du Sommet international des coopératives 2014 ».

Notre objectif consistait à repérer les leviers organisationnels sur lesquels les coopératives bancaires peuvent, et devraient, agir pour optimiser leur performance. Plus précisément, nous voulions cerner le rôle que joue un plan de croissance dans le plan stratégique et comment il est mis en application parmi les décisions organisationnelles à l'échelle d'une coopérative individuelle tout comme du secteur en commun. Ensuite, nous voulions déterminer dans quelle mesure les mantras organisationnels dominants peuvent nuire à la capacité de réaliser un plan de croissance efficace et repérer les situations où il est possible d'avoir recours aux éléments d'un plan organisationnel pour favoriser cette capacité.

Nous nous sommes entretenus avec des dirigeants de caisses populaires, de banques coopératives, et avec des parties prenantes additionnelles importants au Canada, aux États-Unis et de partout en Amérique latine. Nous avons combiné nos observations à celles d'une nouvelle analyse sectorielle d'Oliver Wyman et aux recherches de Celent afin de mettre en lumière cinq dimensions de l'organisation stratégique que, selon nous, toutes les coopératives du secteur financier voudront explorer sous une forme ou une autre.

Promouvoir la pertinence en repensant les façons de faire traditionnelles

- Réévaluation des principes reconnus depuis longtemps en ce qui a trait à la stratégie des canaux
- Adoption d'une culture omniprésente de "valeur en combinaison avec les valeurs"
- Planification à long terme qui tient compte des besoins bancaires des prochaines générations
- « Évangélisme commercial » des valeurs coopératives

Optimiser la gestion des membres

- Simplification de la gouvernance et du processus décisionnel
- Accent mis sur la gestion des renseignements sur les membres, la rentabilité et l'analyse du cycle de vie
- Adoption d'une approche axée sur la croissance en ce qui concerne les futurs membres

Enrichir la capacité des effectifs

- Affectation des employés par rotation à travers différentes entités
- Embauche ciblée de ressources externes – secteurs bancaire, commerce de détail, et technologies
- Formation comme facteur de distinction de la concurrence

Dynamiser la collaboration

- Mise en commun systémique des meilleures pratiques
- Révision du rôle des associations et des centrales
- Intégration accrue des efforts de planification des marchés des coopératives bancaires

Affûter les avantages que procure l'innovation

- Innovation axée sur les besoins des membres et les sources d'irritants cernées
- Cadres de mesure dédiés et établissement d'objectifs 'de rupture' ambitieux
- Diversification adéquate du portefeuille d'innovation

Ces conclusions ont d'importantes répercussions sur la façon dont les coopératives bancaires s'organisent, traitent avec leurs membres, trouvent des candidats compétents et travaillent individuellement et à l'unisson pour innover. Le rapport commence à souligner les impératifs émergents pour les coopératives en ce qui concerne la réévaluation de leur plan organisationnel d'avenir.