



Designing Association Business Models for the Network Age

Concevoir des modèles d'affaires associatifs adaptés à l'ère des réseaux

By/par Jeff De Cagna, FRSA, FASAE

As the powerful forces of cultural, demographic, economic, political, social and, above all, technological shift combine to relentlessly transform our society, associations need fresh thinking on how to successfully attract the stakeholders of the future through radical new value creation.

The coming generations of potential association contributors bring a 21st century sensibility to the fundamental human

Alors que les grandes forces du changement culturel, démographique, économique, politique, social, et surtout technologique se combinent pour transformer inlassablement notre société, les associations doivent adopter un nouveau mode de réflexion sur les façons d'attirer les parties prenantes du futur par la création de valeurs radicalement nouvelles. Les prochaines générations de contributeurs

experience of associating. For them, it is primarily an immersive digital experience of uninterrupted social engagement that increasingly takes place “on the go” from Smartphones, tablets and other portable devices. This kind of diverse real-time interaction creates a rich mix of personal and professional sharing that defies the traditional categories of conversation, collaboration and learning familiar to most associations.

To build their organizations to thrive over the next decade and beyond, association boards, CEOs and senior executives must understand and respect a fundamental truth: the deepest untapped value for stakeholders of the future lives within the networks of relationships in which they voluntarily engage. It does not live in more of the same kinds of standard products, services and other conventional forms of value that associations have always pushed out from the core of their organizations. Helping future stakeholders make use of the full measure of this compelling yet often hard-to-reach network value will require association leaders to imagine novel discovery-driven business models that connect a broader range of contributors in meaningful collaboration and co-creation through the use of emerging technologies.

The critical challenge for association leaders trying to help their organizations flourish in this age of networks is to design and develop new business models that are both adaptive and resilient. On the one hand, adaptive business models can more easily support our stakeholders’ network activity, and shift to capitalize on new opportunities as they emerge. On the other hand, resilient business models can create lasting influence with stakeholders who recognize the shared value embedded in those relationships. While traditional membership-centric association business models have demonstrated resilience for many decades, their durable foundation has begun to fracture in recent years under the extreme stress of relentless societal transformation. To create 21st century business models with attributes of *both* resilience and adaptability, association leaders need to think along four design continuums, as described below.

Four Business Model Design Continuums

Act in real time to connect with long-term outcomes.

The typical association business model operates on a slow-running internal clock that is synchronized to carefully crafted organizational schedules for strategic and operational planning, budgeting and governing activities. This calendar-based view of new value creation is a complete mismatch with the dynamic environment in which our stakeholders operate today. They live and work in an ambiguous and uncertain world, running at full-speed, which places a high premium on clarity and focus in the pursuit of important personal and professional outcomes. As the pressure these stakeholders face intensifies in the years ahead, they will continue to rely upon their most trusted networks for the critical advice, guidance and support they need to become the people they aspire to be.

Associations can increase their pace of new value creation by thinking and acting in real time to understand and serve

associatifs potentiels apportent une sensibilité caractéristique du 21e siècle face à l’expérience humaine fondamentale de la démarche associative. Pour ces générations, il s’agit principalement d’une expérience numérique immersive d’engagement social ininterrompu qui se déroule de plus en plus « sur le pouce » à partir des téléphones intelligents, tablettes et autres appareils portables. Ce type d’interaction variée en temps réel crée un mélange de partage personnel et professionnel qui défie les catégories traditionnelles de conversation, de collaboration et d’apprentissage avec lesquelles la plupart des associations sont familières.

S’ils veulent amener leurs organisations à bien se développer durant la prochaine décennie et au-delà, les conseils d’administration, chefs de la direction et hauts dirigeants des associations doivent comprendre et respecter une vérité fondamentale : la valeur inexploitée la plus profonde pour les parties prenantes du futur réside dans les réseaux et les relations dans lesquelles elles s’engagent volontairement, et non pas dans le même type de produits et services standards, et autres formes conventionnelles de valeurs que les associations ont toujours puisé du noyau de leur organisation. Pour aider les futures parties prenantes à utiliser pleinement cette valeur réseautique irrésistible mais souvent difficile à atteindre, les leaders associatifs devront imaginer des modèles d’affaires novateurs axés sur la découverte, qui réunissent un plus vaste éventail de contributeurs dans une collaboration significative et une co-création, grâce à l’utilisation des technologies émergentes.

Le plus grand défi pour les leaders associatifs qui essaient d’aider leur association à prospérer dans cette ère de réseaux consiste à concevoir et développer de nouveaux modèles d’affaires qui sont à la fois adaptatifs et résilients. D’une part, les modèles d’affaires adaptatifs peuvent soutenir plus facilement l’activité de réseautage de nos parties prenantes, et se modifier pour tirer profit des nouvelles possibilités lorsqu’elles se présentent. D’autre part, les modèles d’affaires résilients peuvent créer une influence durable auprès des parties prenantes qui reconnaissent la valeur partagée inhérente à ces relations. Bien que les modèles d’affaires traditionnels axés sur les membres aient démontré de la résilience depuis plusieurs décennies, leur fondation durable a commencé à s’effriter depuis quelques années sous l’effet de la tension intense de la transformation sociétale inlassable. Pour créer des modèles d’affaires du 21e siècle ayant des attributs à *la fois* de résilience et d’adaptabilité, les leaders associatifs doivent donc envisager quatre continuums de conception, tel que décrits ci-après.

Quatre continuums de conception de modèles d’affaires *Agir en temps réel pour faire le lien avec les résultats à long terme*

Le modèle d’affaire associatif typique fonctionne selon une horloge interne lente synchronisée avec des horaires organisationnels soigneusement confectionnés pour les activités de planification stratégique et opérationnelle, budgétisation



immediate stakeholder priorities and problems, *but on their stakeholders' terms*. By paying close attention to the exchanges of value occurring within stakeholder networks, associations can use their real time orientation to nurture a more empathic understanding of who their stakeholders are and what really matters to them in the long term. It is a chance to understand their intentions, i.e., the actions they have taken and will take going forward to achieve their outcomes, as well as the constraints that interfere with realizing their ambitions. By forming more intimate and enduring relationships, associations can better anticipate their stakeholders' future challenges and choices, and build organizational capacity to rapidly create the right kinds of radical new value.

Build a fully digital platform to create a meaningful presence.

Current association business models tend to rely on hybrid value creation platforms that combine some digital elements with longstanding physical/in-person offers and experiences, including print magazines, books and other physical products, as well as annual meetings, conferences and other face-to-face events. There is nothing inherently bad about these physical and in-person value offers, of course, and for many associations, they still represent

et gouvernance. Cette perspective de création de nouvelle valeur fondée sur le calendrier ne correspond en rien à l'environnement dynamique dans lequel évoluent aujourd'hui nos parties prenantes. Elles vivent et travaillent à toute vitesse dans un monde ambigu et incertain qui accorde énormément d'importance à la clarté, et où l'emphase est mis sur la poursuite de résultats personnels et professionnels importants. Durant les prochaines années, ces parties prenantes feront face à une pression accrue et elles continueront de se fier à leurs réseaux les plus fiables en matière de conseils essentiels, de directives et d'appui nécessaires pour devenir les personnes qu'elles aspirent à être.

Les associations peuvent accélérer le rythme de création de nouvelle valeur en pensant et en agissant en temps réel pour comprendre et servir les priorités et les problèmes immédiats de leurs parties prenantes, mais selon les termes de leurs parties prenantes. En surveillant attentivement les échanges de valeur dans les réseaux des parties prenantes, les associations peuvent utiliser leur orientation en temps réel pour comprendre de manière plus empathique qui sont leurs parties prenantes, et ce qui est réellement important pour elles à long terme. C'est l'occasion de comprendre leurs intentions, c.-à-d. les actions qu'elles ont entreprises et qu'elles entreprendront pour atteindre leurs résultats, ainsi que les contraintes qui interfèrent avec la réalisation de leurs ambitions. En créant des relations plus intimes et durables, les associations peuvent mieux prévoir les défis et les choix futurs de leurs parties prenantes, et bâtir une capacité organisationnelle pour créer rapidement les bons types de nouvelle valeur radicale.

Bâtir une plateforme entièrement numérique pour créer une présence significative

Les modèles d'affaires actuels des associations tendent à compter sur la création de plateformes de valeur hybrides qui combinent certains éléments numériques à des offres et expériences physiques/en personne de longue date, notamment les magazines imprimés, les livres et autres produits physiques, de même que les congrès annuels, conférences et autres événements en personne. Il n'y a bien entendu rien de fondamentalement mal à ces offres de valeurs physiques et en personne, et pour beaucoup d'associations, elles représentent toujours d'importants modes de revenus sous la forme de soutien financier provenant de tierces parties. Outre les menaces émergentes à ces types de revenus de publicité, d'exposition et de commandites, ainsi que les coûts croissants nécessaires pour les générer, les leaders associatifs

significant revenue streams in the form of third-party financial support. Setting aside the emerging threats to these advertising, exhibit and sponsorship revenues, as well as the growing costs involved in generating them, the deeper concern for association leaders should be that their business models remain more focused on delivering predetermined outputs rather than providing a flexible and usable platform for stakeholders to co-create shared value across their networks.

The powerful social networks and related tools in widespread use worldwide today make it simple and convenient for future stakeholders to work toward their outcomes in collaboration with their most trusted and important connections. Unfortunately, most associations still think of this public platform as a (mostly) free sales and marketing channel for their existing products and services, when it could be a genuine wellspring of imagination, insight and innovation. Associations can develop adaptive business models by building out more robust digital platforms capable of integrating various streams of conversation as they are shared across the global public sphere. In addition, associations can bring greater richness to those conversations by infusing them with their curated wisdom, and by more fully engaging their broader networks of stakeholders to participate, without seeking to control them. The intelligent application of social, mobile and related network technologies offers associations the opportunity to create more resilient business models by building a meaningful 24/7/365 presence in the lives of all their stakeholders, and not just those who attend events or read the monthly magazine.

Accelerate critical flows to access hidden assets.

Membership-centric association business models tend to favour flows of value between and among members, i.e., those stakeholders who have paid the association for the opportunity to participate in its traditional activities, within its traditional boundaries. Too often, however, the contributions of stakeholders

devraient s'inquiéter principalement que leurs modèles d'affaires demeurent axés sur la livraison de résultats prédéterminés au lieu de fournir une plateforme flexible et utilisable aux parties prenantes permettant de créer conjointement une valeur partagée à travers leurs réseaux.

Avec les puissants réseaux sociaux et les outils qui y sont reliés et sont grandement utilisés dans le monde aujourd'hui, il est plus facile et simple pour les futures parties prenantes de travailler vers leurs résultats en collaboration avec leurs contacts les plus fiables et les plus importants. Malheureusement, la plupart des associations considèrent toujours cette plateforme publique comme un canal de ventes et marketing (principalement) gratuit pour leurs produits et services existants, alors qu'ils pourraient être un véritable puits d'imagination, d'intuition et d'innovation. Les associations

So close, the experience practically comes to you.

Everything your delegates care about are all within steps of each other when you host your conference in Edmonton's downtown. Accommodations that cater to any budget. Inspiring facilities. And yes, even shopping.

EDMONTON
destination hotels
DOWNTOWN
edmontondowntownhotels.com

Travel Alberta

The critical challenge for association leaders trying to help their organizations flourish in this age of networks is to design and develop new business models that are both adaptive and resilient.

Le plus grand défi pour les leaders associatifs qui essaient d'aider leur association à prospérer dans cette ère de réseaux consiste à concevoir et développer de nouveaux modèles d'affaires qui sont à la fois adaptifs et résilients.

who have failed to embrace the membership value proposition with their financial support are regarded as less valuable only because of the decision not to join the association. In this context, the extractive nature of membership's inevitable binary choice (either you are a member or you are not) manifests itself less as an authentic attempt to build community, and more as a shortsighted and dangerous test of fidelity, with the growing likelihood of unintended negative consequences for the success of both associations and their stakeholders.

The polarity of networks is very different. In networks, value flows from person to person based on the proximity and quality of the connections between them, as well as the perceived quality of what they can offer each other, not because of artificial limits imposed from the outside. Even associations,

peuvent développer des modèles d'affaires adaptifs en créant des plateformes numériques plus robustes capables d'intégrer divers courants de conversation partagés à travers la sphère publique mondiale. De plus, les associations peuvent apporter davantage de richesse à ces conversations en les infusant de leur sagesse organisée, et en encourageant davantage leurs plus vastes réseaux de parties prenantes à participer, sans chercher à les contrôler. L'application intelligente des technologies de réseaux sociaux, mobiles et connexes offre aux associations la possibilité de créer des modèles d'affaires plus résilients en créant une présence significative permanente dans la vie de toutes leurs parties prenantes, et pas seulement dans celles qui participent à des événements ou lisent leur magazine mensuel.

Meet Here

play here
meet here
stay here



To book your next meeting in Abbotsford call 1 866 572 7469 or visit www.MeetHere.ca



The array of flexible, quality venues wrapped with fine food, great golf and sensational spas are just a few reasons to *Meet Here* in Abbotsford, the city in the country.



Hassle-free meeting and convention travel. Call us at 1 877 952 4696.

By forming more intimate and enduring relationships, associations can better anticipate their stakeholders' future challenges and choices, and build organizational capacity to rapidly create the right kinds of radical new value.

En créant des relations plus intimes et durables, les associations peuvent mieux prévoir les défis et les choix futurs de leurs parties prenantes, et bâtir une capacité organisationnelle pour créer rapidement les bons types de nouvelle valeur radicale.

which seek to convene networks through the membership mechanism, do not own all of the distributed connections that extend beyond the boundaries of the association itself. To build more adaptive business models, then, associations need to reject limits and focus instead on scaling networks to include more knowledgeable and passionate contributors capable of creating accelerated flows of value, regardless of whether those contributors are interested in membership. Over time, these valuable contributors may be able to play an important role in bridging out to new areas of the network that are otherwise disconnected and, in turn, surface important knowledge and other valuable assets that were previously hidden from view and inaccessible.

Develop smart value to shape thick value.

As previously discussed, traditional association business models still tend to emphasize the creation and delivery of value in either a physical or in-person form. To facilitate the development of this value, associations often rely on the use of reported data collected from stakeholders through various types of physical and online survey instru-

Accélérer les courants critiques pour accéder à des actifs cachés

Les modèles d'affaires des associations axées sur le membership tendent à favoriser des courants de valeur, entre et parmi les membres, c.-à-d. les parties prenantes qui ont payé l'association pour avoir l'occasion de participer à des activités traditionnelles, à l'intérieur de ses frontières traditionnelles. Trop souvent cependant, les contributions des parties prenantes qui n'ont pas adopté la proposition de valeur du membership avec leur appui financier sont considérées comme moins valables seulement à cause de la décision de ne pas joindre l'association. Dans ce contexte, la nature extractive du choix binaire inévitable du membership (ou bien vous êtes membre ou bien vous ne l'êtes pas) se manifeste moins comme une tentative authentique de bâtir une communauté, et davantage comme un test de fidélité à courte vue et dangereux, avec la probabilité croissante de conséquences négatives non intentionnelles pour le succès à la fois de l'association et de ses parties prenantes.

La polarité des réseaux est très différente. Dans les réseaux, la valeur passe d'une personne à l'autre, selon la proximité et la qualité des connexions entre elles, de même que la qualité perçue de ce qu'elles peuvent s'offrir mutuellement, et non à cause des limites artificielles imposées par l'extérieur. Même les associations, qui tentent de réunir les réseaux par le biais du mécanisme du membership, ne détiennent pas toutes les connexions distribuées qui s'étendent au-delà des frontières de



Photo: Manuel Sousa



PLACE LOUIS RIEL
SUITE HOTEL

THE FINEST IN EXECUTIVE SUITES IN WINNIPEG

- 300 spacious studio, one- and -two bedroom suites
- Leather furniture, granite countertops, 32" flat screen HDTV
- Dedicated team of event planners
- 15 meeting rooms
- 9,000 square feet of function space
- Ideally situated near the Winnipeg Convention Centre and MTS Centre

www.placelouisriel.com



190 Smith Street, Downtown Winnipeg, MB TF 1.800.665.0569

ments. This approach is proving to be less attractive, however, as today's stakeholders have been deluged with survey requests from every conceivable direction. In the years ahead, this kind of feedback will continue to diminish in importance as a declining number of stakeholders participate in such stand-alone surveys, allowing the opinions of the highly content and the highly irate to dominate and distort those results, rendering them meaningless.

Through the creation of more fully digital platforms, however, associations can begin to develop "smart value" offers capable of capturing real-time data developed from actual stakeholder use. These smart value offers can be designed to directly influence stakeholder behaviour in positive ways. For example, the application of game dynamics can make even routine learning a richer and more compelling experience, and can return invaluable information on how future stakeholders understand, think about and perform their work relative to others in their network. As associations expand the forms of smart value they offer, it will be possible to integrate the data with empathic insights and perspectives developed through other interactions to shape thicker forms of value that can build lasting relationships with future stakeholders.

The harsh and unforgiving forces of relentless societal transformation will continue to challenge the association community's most orthodox beliefs about what associations are *supposed to be* and what they are *supposed to do*. While there is no single formula to build associations to thrive over the

l'association elle-même. Pour bâtir des modèles d'affaires plus adaptatifs, les associations doivent donc rejeter les limites et se concentrer plutôt sur les réseaux d'échelle afin d'inclure des contributeurs plus érudits et passionnés capables de créer des courants accélérés de valeur, peu importe que ces contributeurs soient intéressés ou non à devenir membres. Avec le temps, ces contributeurs précieux pourraient jouer un rôle important pour établir un lien avec de nouveaux secteurs du réseau auparavant déconnectés, et faire ainsi ressortir des connaissances importantes et d'autres actifs précieux qui étaient demeurés cachés et inaccessibles.

Développer une valeur intelligente pour modeler une valeur profonde

Tel que discuté précédemment, les modèles d'affaires traditionnels des associations tendent à cibler la création et la livraison de valeur sous une forme physique ou en personne. Pour faciliter le développement de cette valeur, les associations comptent souvent sur l'utilisation de données rapportées et recueillies auprès des parties prenantes au moyen de divers types d'instruments de sondage physiques et en ligne. Cette approche est cependant moins attirante car les parties prenantes d'aujourd'hui croulent sous un déluge de demandes de sondages provenant de toutes les directions possibles. Dans les années à venir, ce type de réaction continuera de diminuer en importance puisque de moins en moins de parties prenantes participeront à de tels sondages individuels,

Connect | Collaborate | Create



Organizing an event in the Niagara Falls Region has never been quicker or easier, as we introduce our "all set and ready to go" **Grande Meeting Packages**, including **continuous coffee break station** with refreshments and nourishing snacks.

Contact our team of **skilled meeting professionals** for a property site-tour and you'll soon be on your way to realizing your meeting objectives because **seeing is believing!**

The Americana Conference facility can accommodate from 5 to 1,000 delegates
Accommodations • Dining • Spa • Team building • Free parking

AMERICANA
CONFERENCE • RESORT • SPA

8444 Lundy's Lane, Niagara Falls ON
905-356-8444

meetingniagara.com • 1-866-241-2189



next decade and beyond, there are 21st century mindsets that association leaders can apply to the essential work of business model design and innovation in order to accelerate the pace of progress inside their organizations. To do that, however, association boards, CEOs, senior executives, as well as other staff and voluntary leaders, will need to connect the vast and exciting opportunities created by a world in flux with a shared sense of responsibility for capitalizing on them. Whether they will be able to do that remains to be seen. [CSAE](#)

the knowledge warehouse for not-for-profit boards
BOARD KNOW-HOW!

Pre-recorded on-demand governance presentations and workshops, addressing topics such as:

- Becoming a Great Board Member
- Making Sense of the Financials
- Introduction to Governance
 - Effective Decision-Making
- Creating a Productive Culture

Join the growing number of Canadian not-for-profits in the Board Know-How! community and help your Board, or individual Board members, understand the distinction between governance (the Board job) and management (the staff job) and contribute to a respectful and productive partnership between both.

Visit us at: www.boardknowhow.com

qui permettent aux opinions des gens très satisfaits et des gens très irrités de dominer et de fausser les résultats, ce qui les rend non significatifs.

Avec la création de plateformes numériques plus complètes, les associations peuvent cependant commencer à développer des offres de « valeur intelligente » capables de capter les données en temps réel développées à partir de l'utilisation réelle des parties prenantes. Ces offres de valeur intelligente peuvent être conçues afin d'influencer directement le comportement des parties prenantes de manières positives. Par exemple, l'application des dynamiques de jeu peut faire de l'apprentissage routinier une expérience plus riche et plus fascinante, et recueillir de l'information inestimable à savoir comment les futures parties prenantes comprennent, pensent et effectuent leur travail par rapport à d'autres dans leur réseau. En étendant les formes de valeur intelligente qu'offrent les associations, il sera possible d'intégrer ces données avec des intuitions et des perspectives empathiques développées grâce à d'autres interactions afin de modeler des formes approfondies de valeur capables de créer des relations durables avec les futures parties prenantes.

Les forces dures et impardonnables de la transformation sociétale inlassable continueront de représenter un défi pour les croyances les plus orthodoxes des communautés associatives au sujet de ce que les associations sont *censées être* et ce qu'elles sont *censées faire*. Bien qu'il n'existe aucune formule unique pour bâtir des associations florissantes au cours de la prochaine décennie et au-delà, il existe des états d'esprit du 21^e siècle que les leaders d'association peuvent appliquer au travail essentiel de conception de modèles d'affaires et d'innovation afin d'accélérer le rythme de progression au sein de leurs organisations. À cette fin, les conseils d'administration, les chefs de direction, les hauts dirigeants ainsi que le personnel et les bénévoles des associations devront se brancher aux vastes et emballantes opportunités créées par un monde en mouvement, avec un sens partagé des responsabilités, pour en tirer profit. Reste à voir si elles seront capables de le faire. [scfa](#)