



Passing the Amazon Test

What It Is and Why It Matters to the Future of Associations

By/par Jeff De Cagna

Réussir le test Amazon

Ce que c'est, et son importance pour l'avenir des associations

The intense impact of societal transformation is pushing more associations across North America and around the world to accept the serious yet essential challenge of reinventing their existing membership-centric business models. To build their organizations to thrive in the years ahead, it is critical that senior decision-makers adopt a generative framework for shaping new business models that can create thick value for their 21st century stakeholders.

Among the many influential companies that have been rewriting the rules of new value creation over the past two decades, online retailing giant Amazon stands out as the primary driving force behind the markedly increased expectations of value among today's stakeholders. If the following feedback from the Amazon website is even a small indicator of the company's success at meeting and exceeding

Dans toute l'Amérique du Nord et partout dans le monde, l'énorme impact de la transformation sociétale incite davantage d'associations à relever le défi sérieux mais essentiel de réinventer leurs modèles d'entreprise actuels axés sur les membres. Pour bâtir leurs organisations afin qu'elles prospèrent dans les années à venir, il est essentiel que les principaux décideurs adoptent un cadre génératif pour modéliser de nouveaux modèles d'entreprise pouvant créer une solide valeur à offrir à leurs parties prenantes du 21^e siècle.

Parmi les nombreuses compagnies influentes qui ont réécrit les règles de création de nouvelle valeur au cours des deux dernières décennies, le géant du commerce en ligne, Amazon, se démarque comme étant la principale force motrice derrière les attentes toujours plus élevées en matière de valeur chez les parties prenantes d'aujourd'hui. Si le commentaire

those expectations, there is good reason to believe associations can learn much from its example:

“Amazon, if I could, I would seriously make out with you right now. Yes, I said it.”

Nevertheless, some association decision-makers may question the usefulness of Amazon’s approach to their organizations, considering the enormous scale of the company’s operations and resources. In response, I offer two thoughts. First, a reminder that Amazon was founded in the summer of 1994, barely more than two decades ago, and it did not enter into existence as the enterprise behemoth it is today. Second, as they begin to think about their business models in new ways, association decision-makers can benefit from something that Amazon did not have when the company got its start: its own impressive twenty-year track record of business model innovation.

Understanding The Amazon Test

Before explaining what I call “The Amazon Test,” it is important to share the definition of the term *business model* used throughout this article. A business model is the rationale of how an organization creates, delivers and captures value, and functions as the holistic framework for integrating an association’s commitment to taking purposeful action on behalf

suivant tiré du site web d’Amazon est un petit indicateur du succès de la compagnie à répondre et dépasser ces attentes, on a de bonnes raisons de croire que les associations peuvent apprendre beaucoup de cet exemple :

« Amazon, si je le pouvais, je m’acoquinerais sérieusement avec vous sur le champ. Eh oui, je l’ai dit. »

Certains décideurs associatifs peuvent néanmoins questionner l’utilité de l’approche Amazon pour leur organisation, compte tenu de l’énorme étendue des opérations et des ressources de la compagnie. Je vous offre en réponse deux réflexions. Premièrement, un rappel que la fondation d’Amazon remonte à l’été 1994, il y a à peine plus de deux décennies, et que l’entreprise n’a pas vu le jour dans la peau du monstre qu’elle est aujourd’hui. Deuxièmement, tandis qu’ils commencent à réfléchir à leurs modèles d’entreprise de manières nouvelles, les décideurs associatifs peuvent tirer profit d’une chose qu’Amazon n’avait pas lorsque l’entreprise a débuté ; sa propre feuille de route impressionnante de vingt ans en matière d’innovation de modèle d’entreprise.

Comprendre le test Amazon

Avant d’expliquer ce que j’appelle le « Test Amazon », il convient d’expliquer d’abord la définition du terme *modèle d’entreprise* employée dans cet article. Un modèle d’entreprise

Association decision-makers must reimagine their business models to connect with a broader set of stakeholders who are seeking (and interested in helping to create) new forms of value that do not depend on membership.

Les décideurs associatifs doivent repenser leurs modèles d'entreprise afin d'atteindre un plus vaste bassin de parties prenantes qui recherchent (et s'intéressent à aider à créer) de nouvelles formes de valeur qui ne dépendent pas des adhésions.

of (and in collaboration with) its stakeholders, with the pursuit of a responsible level of profitability. This is a critical point for association decision-makers to keep in mind, since the more ubiquitous term “non-profit” describes an organization’s tax status rather than its business model.

Most associations today operate on membership-centric business models, i.e., models that focus on selling memberships as the primary driver of value creation, delivery and capture. Within these business models, the key criterion used in making every significant organizational decision is the possible impact (either positive or negative) on membership sales. This is a significant limiting condition that often interferes with the exploration of meaningful innovation opportunities in favor of protecting the status quo. Membership-centric business models have provided associations with a measure of financial resilience during more stable and predictable times, and yet today the relentless power of transformation continues to complicate the underlying strategic and financial dynamics of membership. To overcome these concerns, associations must adapt to new realities and risks, and focus their future business models on creating greater stakeholder value.

To facilitate a different way of thinking, I have created “The Amazon Test” as a generative framework for innovating association business models for the future. After interacting with Amazon for many years as a customer, as well as observing and researching the company’s business model as part of my work as a strategic advisor to associations, I have developed three compelling questions for Boards and not-for-profit Chief Staff Officers and executives to consider both in evaluating their existing business models, and to spark fresh thinking about what is next for their organizations.

How does your association create an actual experience of value within every stakeholder interaction?

Over the last two decades, Amazon has created and refined what is, arguably, the platinum standard of value creation for its customers. The company started out selling only books, but it is now the first place most people look for just about anything they need or want. If you can imagine it, there is a good chance you can buy it on Amazon. At the heart of the

justifie comment une organisation crée, livre et saisit la valeur, et fonctionne comme le cadre holistique d'intégration de l'engagement d'une association à poser des gestes résolus au nom de (et en collaboration avec) ses parties prenantes, dans le but d'atteindre un niveau de rentabilité responsable. Les décideurs associatifs doivent garder à l'esprit cet élément essentiel, car le terme plus ambigu « sans but lucratif » décrit la situation fiscale d'une organisation plutôt que son modèle d'entreprise.

La plupart des associations exploitent aujourd'hui leur organisation à partir de modèles d'entreprise axés sur les membres, c.-à-d. ciblant la vente d'adhésions comme principal moteur de création, de livraison et de saisie de valeur. Dans ces modèles d'entreprise, le critère clé utilisé pour prendre chaque décision organisationnelle importante est l'impact possible (positif ou négatif) sur les ventes d'adhésions. Cela constitue une condition limitative significative qui interfère souvent avec l'examen d'importantes occasions d'innovation, et qui favorise la protection du statu quo. Les modèles d'entreprise axés sur les membres ont donné aux associations une mesure de la résilience financière pendant les périodes plus stables et prévisibles mais aujourd'hui, le pouvoir inlassable de la transformation continue de compliquer la dynamique stratégique et financière sous-jacente des adhésions. Pour contrer ces enjeux, les associations doivent s'adapter à de nouvelles réalités et de nouveaux risques, et axer leurs prochains modèles d'entreprise sur la création d'une plus grande valeur pour les parties prenantes.

Pour faciliter une réflexion différente, j'ai créé le « Test Amazon » en tant que cadre génératif de modèles d'entreprise associatifs innovateurs pour l'avenir. Après avoir interagi pendant de nombreuses années avec Amazon en tant que client, et après avoir observé et étudié le modèle d'entreprise de la compagnie dans le cadre de mon travail comme conseiller stratégique auprès d'associations, j'ai élaboré trois questions primordiales dont les conseils d'administration, représentants en chef du personnel et dirigeants du secteur sans but lucratif devraient tenir compte pour évaluer leur modèle d'entreprise actuel, et susciter une réflexion nouvelle au sujet de la suite des choses pour leur organisation.

A business model is the rationale of how an organization creates, delivers and captures value, and functions as the holistic framework for integrating an association's commitment to taking purposeful action on behalf of (and in collaboration with) its stakeholders, with the pursuit of a responsible level of profitability.

Un modèle d'entreprise justifie comment une organisation crée, livre et saisit la valeur, et fonctionne comme le cadre holistique d'intégration de l'engagement d'une association à poser des gestes résolus au nom de (et en collaboration avec) ses parties prenantes, dans le but d'atteindre un niveau de rentabilité responsable.

company's success is its single-minded focus on its customers, as well as the consistency of its customer experience over time. Whether you are exploring your buying options, making an actual purchase or arranging to return an item that did not work as anticipated, Amazon makes each process simple, convenient and even beneficial for its customers.

Now, of course, it is impossible for any organization to create an actual experience of value in *each and every* stakeholder interaction. No one is that good. Yet Amazon comes much closer to this high level of performance than any other enterprise in the marketplace today. (Ironically, as a result of the company's current dispute with French publisher Hachette, Amazon has made it far more difficult for its customers to buy books from Hachette's various imprints, and is thus violating the first part of The Amazon Test.) Associations, in contrast, mostly struggle in this area. In far too many organizations, the traditional pay-to-play membership offer lacks substantive real world value, a problem that usually results in soft member retention rates. To compensate for the shortcomings of membership, many association decision-makers believe their organizations must work harder to create and communicate a "perception of value" to stakeholders. In a world in which the Amazon example is so influential, however, association business models need to be reinvented to help stakeholders realize an actual experience of thick value, not occasionally, but repeatedly over time.

How does your association innovate consistently to expand the surface area of possible value creation?

Although Amazon is the world's largest online retailer, the company has innovated its business model to offer new forms of value to both consumers and business customers. For example, Amazon's family of electronic devices, including the Kindle e-book reader, the Fire tablet and the recently introduced Fire smartphone, creates new ways for customers to interact with the company's growing library of digital content, as well as quick access to products for purchase. Amazon Web Services (AWS) offers the same underlying technology infrastructure

Comment votre association crée-t-elle une véritable expérience de valeur dans chaque interaction avec les parties prenantes?

Au cours des deux dernières décennies, Amazon a créé et raffiné ce qui constitue, pourrait-on dire, la norme platine de création de valeur pour ses clients. À ses débuts, la compagnie ne vendait que des livres mais elle est aujourd'hui l'endroit où se tournent la plupart des gens pour trouver ce dont ils ont besoin ou ce qu'ils recherchent. Peu importe ce que vous pouvez imaginer, il y a de fortes chances que vous puissiez l'acheter sur Amazon. Son obsession des clients, ainsi que la régularité de l'expérience de ses clients au fil du temps sont au cœur du succès de l'entreprise. Que ce soit pour étudier vos options d'achats, faire un achat ou prendre les dispositions pour retourner un article insatisfaisant, Amazon rend chaque processus simple, commode et même bénéfique pour ses clients.

Bien entendu, il est impossible pour toute organisation de créer une véritable expérience de valeur dans chaque interaction avec les parties prenantes. Personne n'est aussi doué. Pourtant, Amazon se rapproche beaucoup plus de ce haut niveau de performance que toute autre entreprise sur le marché actuel. (Ironiquement, à la suite du litige en cours avec l'éditeur français Hachette, Amazon a rendu beaucoup plus difficile à ses clients d'acheter des livres auprès des divers imprimeurs de Hachette, violant par conséquent la première partie du Test Amazon.) Au contraire, les associations livrent pour la plupart bataille dans ce domaine. Dans un trop grand nombre d'organisations, l'offre traditionnelle d'adhésion intégrale manque de valeur réelle substantive, problème qui se traduit généralement par un faible taux de conservation des membres. Pour compenser cette insuffisance de membres, beaucoup de décideurs associatifs croient que leur organisation doit travailler plus fort pour créer et communiquer aux parties prenantes une « perception de valeur ». Dans un monde où l'exemple d'Amazon a tant d'influence cependant, les modèles d'entreprise des associations doivent être réinventés



on which the company runs its retailing operations to other organizations for websites, mobile applications and other purposes. AWS customers include social media site Pinterest, Netflix and the U.S. Central Intelligence Agency. From Amazon Prime (two-day delivery subscription service) to Amazon Mechanical Turk (crowdsourcing human intelligence to complete tasks) to Fulfillment by Amazon (small business product selling and delivery), the company's business model has achieved a broader reach and formed more meaningful connections with customers that will continue to produce additional opportunities for new value creation in the years ahead.

In 2014, many associations still find it challenging to pursue the kind of deep and ongoing innovation that Amazon has embodied throughout its twenty-year run. Once again, the membership-centric business model is a severe limiting factor, both strategically and financially. In strategic terms, associations have organized all value creation activities around membership, leaving their stakeholders with a binary choice: join the association as a member or remain a non-member and we will continue to ask you to join. This approach rarely leaves any white space in which to negotiate other types of stakeholder relationships grounded in the serendipitous possibilities of innovation. In financial terms, most membership value propositions seek to lower costs for stakeholders, usually by building in significant cross-subsidies from third-party revenue streams such as advertising, exhibits and sponsorship. As a result, controlling service costs must be a top priority within membership-centric business models, which frequently leaves few resources to make serious investments in the work of innovation. To build their organizations to thrive, however, association decision-makers must overcome these constraints and reimagine their business models to connect with a broader set of stakeholders who are seeking (and interested in helping to create) new forms of value that do not depend on membership.

How is your association building a platform through which stakeholders can contribute to new value creation?

Not only does Amazon make shopping and buying simple, it greatly enriches the experience by encouraging customers to rate and review their purchases on the company's site. This kind of direct feedback helped many customers overcome

afin d'aider les parties prenantes à vivre une *expérience véritable* de valeur, non pas à l'occasion, mais de manière répétée.

Comment votre association innove-t-elle afin d'augmenter la superficie des possibilités de création de valeur?

Bien qu'Amazon soit le plus grand commerçant en ligne au monde, la compagnie a innové son modèle d'entreprise afin d'offrir de nouvelles formes de valeur tant pour ses clients réguliers que ses clients d'affaire. Par exemple, la famille d'appareils électroniques d'Amazon, y compris le lecteur de livres numériques Kindle, la tablette Fire et le téléphone intelligent Fire lancé récemment, donnent aux clients de nouvelles façons d'interagir avec la librairie de contenu numérique toujours croissant de la compagnie, et se veut un accès rapide à des produits destinés à l'achat. Les solutions Amazon Web Services (AWS) offrent à d'autres organisations, pour leurs sites web, applications mobiles et autres, la même structure technologique sous-jacente à partir de laquelle la compagnie dirige son exploitation de détail. Parmi les clients d'AWS, on retrouve notamment le site de média social Pinterest, Netflix et la U.S. Central Intelligence Agency. Depuis Amazon Prime (service d'abonnement à un service de livraison de deux jours) jusqu'à Amazon Mechanical Turk (externalisation ouverte permettant d'accéder à l'intelligence humaine pour compléter les tâches) en passant par Fulfillment by Amazon (vente et livraison de produits pour petite entreprise), le modèle d'entreprise de la compagnie a élargi sa portée et établi des liens plus significatifs avec des clients qui continueront de créer des possibilités additionnelles de nouvelle valeur dans les années à venir.


En 2014, beaucoup d'associations ont encore de la difficulté à mener le type d'innovation en profondeur et constante qu'Amazon a adoptée pendant ses vingt années d'opération. Une fois de plus, le modèle d'entreprise axé sur les membres constitue un sérieux facteur limitatif, tant sur le plan stratégique que financier. En termes stratégiques, les associations ont organisé toutes les activités de création de valeur autour des membres, laissant leurs parties prenantes devant un choix binaire : joindre l'association en tant que membre, ou demeurer un non-membre et nous continuerons de vous demander de vous joindre à nous. Cette approche laisse peu de place à la négociation d'autres types de relations avec les parties prenantes fondées sur les possibilités inattendues de l'innovation. En termes financiers, la plupart des propositions de valeur de l'adhésion visent à diminuer les coûts pour les parties prenantes, généralement en puisant dans des interfinancements significatifs provenant de sources de revenus de tierces parties telles que la publicité, les expositions et les commandites. Par conséquent, le contrôle des coûts de services doit être une priorité dans les modèles d'entreprise axés sur les membres, ce qui laisse souvent peu de ressources pour réaliser d'importants investissements dans le travail d'innovation. Pour amener leurs organisations à prospérer, les décideurs associatifs doivent cependant surmonter ces contraintes et repenser leurs modèles d'entreprise afin d'atteindre un plus vaste bassin de parties prenantes qui recherchent (et s'intéressent à aider à créer) de nouvelles formes de valeur qui ne dépendent pas des adhésions.

The membership-centric business model is a severe limiting factor, both strategically and financially.

Le modèle d'entreprise axé sur les membres constitue un sérieux facteur limitatif, tant sur le plan stratégique que financier.

their early concerns about making purchases online, while today it serves as a critical information and education resource. As a regular Amazon customer, I have gained invaluable insights from the real-world experiences of other customers, both positive and negative. Indeed, many Amazon customers report finding customer ratings and reviews more believable and useful than official product information provided by either manufacturers or sellers. By enabling direct customer participation, Amazon has built deeper trust and confidence in the integrity, as well as enhanced the quality, of its very powerful business model.

Over the last decade, many associations have made significant investments in online community technologies with the good intention of engaging their stakeholders in conversation, content creation and collaboration. Within membership-centric business models, however, these technologies are usually treated as member benefits, and their impact is evaluated as part of member satisfaction metrics. Following Amazon's lead, association decision-makers need to maximize the impact of their technology investments by reimagining how those tools can create a different center of gravity within new business models focused on the creation of thick value instead of selling membership. In the years ahead, associations will need to shift Board and staff mindsets to a "digital first" approach to innovation from the traditional "analog" ways of doing business they have pursued for decades.

Despite all its achievements over the last twenty years, Amazon is far from perfect. The company is widely (and fairly) criticized for some of its business practices, including the questionable treatment of fulfillment center workers, hardball tactics with publishers, retailers and other customers/partners and the failure to generate consistent profits for investors. These shortcomings are significant, and could derail Amazon's future success if they continue. At the same time, Amazon demonstrates a remarkable ability to develop and execute on a compelling business model that is, at once, adaptive to shifting customer problems, needs and outcomes, and resilient in the face of strategic and marketplace volatility. To thrive in the 21st century, association decision-makers need to put in place similarly adaptive and resilient business models through a rigorously creative process that begins with framing up convincing and actionable responses to the three questions of The Amazon Test. It is a test that all associations must learn how to pass. 

Comment votre association bâtit-elle une plateforme avec laquelle les parties prenantes peuvent aider à créer une nouvelle valeur?

Amazon simplifie non seulement les emplettes et les achats, mais enrichit grandement l'expérience en incitant les clients à noter et à commenter leurs achats sur le site de la compagnie. Ce type de réaction directe a aidé beaucoup de clients à surmonter leurs premières inquiétudes au sujet des achats en ligne, tandis qu'il sert aujourd'hui d'information cruciale et de ressource éducative. En tant que client régulier d'Amazon, j'ai acquis une précieuse connaissance des expériences réelles d'autres clients, tant positives que négatives. Plusieurs clients d'Amazon signalent en effet qu'ils considèrent les notes et commentaires des clients plus crédibles et utiles que l'information officielle sur les produits fournie par les fabricants ou les vendeurs. En permettant la participation directe des clients, Amazon a bâti une plus grande confiance envers l'intégrité, et augmenté la qualité de son modèle d'entreprise très puissant.

Pendant la dernière décennie, beaucoup d'associations ont fait d'importants investissements dans les technologies de communautés en ligne avec la bonne intention d'engager leurs parties prenantes dans une conversation, la création de contenu et la collaboration. Dans les modèles d'entreprise axés sur les membres, ces technologies sont cependant traitées comme des avantages pour les membres, et leurs avantages sont évalués selon des paramètres de satisfaction des membres. Suivant l'exemple d'Amazon, les décideurs associatifs doivent maximiser l'impact de leurs investissements en technologie en repensant comment ces outils peuvent créer un centre de gravité différent dans de nouveaux modèles d'entreprise axés sur la création d'une plus-value au lieu de vendre des adhésions. Dans les années à venir, les associations devront modifier la mentalité du conseil d'administration et du personnel afin d'adopter une approche « numérique » face à l'innovation, au contraire de l'approche « analogique » utilisée depuis des décennies.

Malgré toutes ses réalisations des 20 dernières années, Amazon est loin de la perfection. La compagnie est largement (et justement) critiquée pour certaines de ses pratiques commerciales, notamment le traitement douteux des travailleurs de son centre d'approvisionnement, ses tactiques intraitables avec les éditeurs, les détaillants et d'autres clients/partenaires et son manquement à générer des profits constants pour les investisseurs. Ces lacunes sont importantes et pourraient faire dérailler le succès futur d'Amazon si elles persistent. En même temps, Amazon fait preuve d'une habileté remarquable à développer et exécuter un modèle d'entreprise qui est à la fois adaptatif aux nouveaux problèmes, besoins et attentes des clients, et résilient face à la volatilité stratégique et du marché. Pour réussir au 21e siècle, les décideurs associatifs devront mettre en place des modèles d'entreprise adaptatifs et résilients similaires par le biais d'un processus créatif rigoureux débutant par des réponses convaincantes et auxquelles on peut donner suite aux trois questions du Test Amazon. C'est là un test que toutes les associations devraient apprendre à réussir. 