

# The Six Core Imperatives of Business Model Innovation

Reinvent and Innovate those Legacy Business Models

By/par Jeff De Cagna

# Les six impératifs fondamentaux de l'innovation en matière de modèle d'affaires

Réinventez et innovez ces anciens modèles d'affaires



**A**s their struggles with the limitations and weaknesses of traditional membership-centric business models continue, and with the pace of societal transformation getting faster, more associations are taking a hard look at how they can reinvent and innovate those legacy business models for the future. Through my work on business model design with various associations over the last several years, I have identified six core imperatives that boards, CEOs and C-Suite executives need to embrace as they begin to imagine and implement the new business model concepts that will give their organizations, stakeholders and fields the opportunity to thrive in the years ahead.

**T**andis que leurs luttes contre les contraintes et les faiblesses des modèles d'affaires traditionnels axés sur les adhésions se poursuivent, et compte tenu de l'accélération du rythme de la transformation sociétale, de plus en plus d'associations réfléchissent sérieusement à des moyens de réinventer et d'innover ces anciens modèles d'affaires pour l'avenir. Au cours des dernières années, mon travail sur la conception de modèles d'affaires avec diverses associations m'a permis d'identifier six impératifs fondamentaux que les conseils d'administration, les chefs de direction et les cadres supérieurs doivent adopter avant d'imaginer et de mettre en œuvre les nouveaux concepts de modèles d'affaires qui donneront à leurs organisations, parties prenantes et champs d'activité la possibilité de prospérer dans les années à venir.

• **Put stakeholders first** – In their current configuration, association business models favor organizational interests over the interests of their stakeholders. After all, the focus of membership-centric business models is not on members *per se*, but on successfully optimizing and managing the process of selling memberships. In this context, most internal decision-making concerns itself with the potential impact of both strategic and operational choices on the work of membership sales, and most association boards (mistakenly) use simple membership numbers as the primary metric of organizational performance and vitality.

In a world in which stakeholders already have more than abundant access to diverse forms of value that do not depend on the presence of a membership relationship, however, the *sine qua non* of business model innovation for associations is putting stakeholders first. Instead of relying on the sacrosanct orthodox belief that membership is the only relationship they can have with stakeholders, associations need to co-create mutually beneficial relationships with stakeholders *on their stakeholders' terms*. Going forward, some stakeholders may still find membership to be the right fit, while for many others, particularly those stakeholders whose personal and professional attributes place them outside the organization's customary boundaries, membership will never be on the table as a possible relationship. For 21st century associations, stakeholders who regard the usual membership offer as unattractive are not a problem to be solved with a new and improved recruitment campaign, but an opportunity to experiment with creating different and more meaningful connections.

• **Focus on value** – Hand in hand with putting stakeholders first and thinking beyond the constraints of membership, associations must bring more resources to bear on the work of creating distinctive value. For many associations, the membership sales process consumes considerable organizational

• **Placer les parties prenantes au premier plan** – Dans leur configuration actuelle, les modèles d'affaires des associations favorisent les intérêts organisationnels au détriment de ceux de leurs parties prenantes. Après tout, l'objectif des modèles d'affaires axés sur les adhésions ne vise pas les membres *en soi*, mais plutôt à optimiser et à gérer avec succès le processus de vente d'adhésions. Dans ce contexte, la majeure partie de la prise de décision interne s'intéresse à l'impact potentiel des choix tant stratégiques qu'opérationnels sur le travail de vente d'adhésions, et la plupart des conseils d'administration des associations utilisent (à tort) de simples données sur les adhésions comme principale mesure de la performance et de la vitalité organisationnelle.

Dans un monde où les parties prenantes ont déjà un accès plus qu'abondant à diverses formes de valeur qui ne dépendent pas de l'existence d'une relation de membre, l'innovation *sine qua non* du modèle d'affaires des associations consiste à placer les parties prenantes au premier plan. Au lieu de se fier à la sacro-sainte croyance orthodoxe que l'adhésion est la seule relation qu'elles peuvent avoir avec les parties prenantes, les associations doivent co-créeer avec les parties prenantes des relations qui soient mutuellement bénéfiques, *selon les termes de leurs parties prenantes*. Par la suite, certaines parties prenantes pourront encore considérer l'adhésion comme étant le meilleur choix, tandis que beaucoup d'autres, notamment celles dont les qualités personnelles et professionnelles les placent hors des cadres traditionnels de l'organisation, ne considéreront jamais l'adhésion comme une relation possible. En ce qui concerne les associations du 21e siècle, les parties prenantes qui considèrent l'offre d'adhésion habituelle comme peu attrayante ne constituent pas un problème à résoudre avec une nouvelle campagne améliorée de recrutement, mais une occasion d'essayer de créer des liens différents et plus significatifs.

• **Concentrez-vous sur la valeur** – Allant de pair avec le fait de placer les parties prenantes au premier plan et de voir plus loin que les contraintes des adhésions, les associations doivent trouver davantage de ressources pour soutenir le travail de création d'une valeur distinctive. Le processus

**Association decision-makers must prepare themselves and all stakeholders for the inevitability and, indeed, the necessity of failure by emphasizing the importance of continuous learning through focused experimentation, followed by intelligent adaptation.**

**Les décideurs associatifs doivent se préparer et préparer toutes les parties prenantes à l'inévitable et, en effet, à la nécessité de l'échec en mettant l'accent sur l'importance de l'apprentissage continu par le biais d'une expérimentation ciblée, suivie d'une adaptation intelligente.**

time, energy and attention, often for insufficient return. Those critical and finite resources can be more usefully applied to a collaborative value creation effort that involves stakeholders as principal contributors, with the intention of delivering stronger solutions, services and forms of support from which they, their peers and their associations all can benefit.

To move in this direction, associations need to build a much deeper and more richly empathic understanding of their stakeholders' short-term problems, intermediate-term needs and long-term outcomes. To keep up with the fast-paced lives their stakeholders lead, not to mention the increasingly rapid transformation of the broader strategic environment, associations must develop both the insights and the capabilities required to create and configure value that is appropriate for each of these three overlapping timeframes. Working with actionable perspectives on problems, needs and outcomes, associations can begin to shift their legacy business models away from their membership centricity and toward a clear focus on new value creation.

- **Collaborate with networks** – In addition to collaborating with first-degree stakeholders as value creators, associations also need their support to gain access to those same stakeholders' network relationships. Since all of today's stakeholders are highly networked and their relationships likely extend far beyond current association boundaries, the ability to capitalize on these distributed connections as part of value creation must be a top priority. It will not happen, however, if associations adopt a membership-centric approach as their default position.

Instead of articulating static membership value propositions, i.e., the extremely short stories that association insiders tell each other about why membership *should matter* to stakeholders, associations need to create dynamic "value conversations" with stakeholder networks that are all about asking questions around the possibilities for collaboration and co-creation of value. Gaining access to the specific assets and resources that

de vente d'adhésions consume une quantité considérable de temps, d'énergie et d'attention pour les associations, et souvent pour un retour insuffisant. Il est possible d'appliquer plus utilement ces ressources essentielles et épuisables à un effort collaboratif de création qui implique les parties prenantes en tant que principaux collaborateurs, dans le but de livrer des solutions, des services et des formes d'appui plus solides dont ces parties prenantes, leurs pairs et leurs associations pourront tous tirer profit.

À cette fin, les associations doivent comprendre beaucoup plus en profondeur et de manière plus empathique les problèmes à court terme, les besoins à moyen terme et les résultats à long terme de leurs parties prenantes. Pour suivre le rythme accéléré de la vie que mènent leurs parties prenantes, sans mentionner la transformation de plus en plus rapide de l'environnement stratégique plus vaste, les associations doivent développer les perspectives et les capacités requises pour créer et configurer une valeur appropriée à chacun de ces trois délais qui se chevauchent. En travaillant avec des perspectives réalisables sur des problèmes, des besoins et des résultats, les associations pourront commencer à délaisser leurs anciens modèles d'affaires axés sur les adhésions pour viser clairement la création d'une nouvelle valeur.

- **Collaborez avec des réseaux** – En plus de collaborer avec les parties prenantes de premier degré comme créateurs de valeur, les associations ont aussi besoin du soutien de ces mêmes parties prenantes pour avoir accès aux relations de leur réseaux. Puisque toutes les parties prenantes d'aujourd'hui font partie de nombreux réseaux et que leurs relations s'étendent probablement au-delà des frontières actuelles de l'association, la capacité de capitaliser sur ces liens distribués comme faisant partie de la création de valeur doit constituer une priorité absolue. Toutefois, cela ne se produira pas si les associations adoptent comme position par défaut une approche axée sur les adhésions.

Au lieu de formuler des propositions de valeur statiques en matière d'adhésions, c.-à-d. les histoires extrêmement courtes que les initiés des associations racontent à savoir pourquoi l'adhésion *devrait compter* pour les parties prenantes, les associations doivent créer des « conversations

**Most association boards (mistakenly) use simple membership numbers as the primary metric of organizational performance and vitality.**

**La plupart des conseils d'administration des associations utilisent (à tort) de simples données sur les adhésions comme principale mesure de la performance et de la vitalité organisationnelle.**

networks bring to the table will depend on whether associations are able to develop trusted relationships with those networks, as well as their efforts to build actual experiences of value into all association interactions with network participants.

- **Simplify with technology** – The deep and sustained integration of technology into their “next” business models is a foundational imperative on which associations must take decisive action if they are to thrive in the future. While the rapidly growing influence of technology raises a variety of important questions to which association decision-makers must give serious consideration, including concerns around privacy, security and the proper use of data, it is impossible to ignore the extraordinary and growing power of technology as a platform for building relationships, creating and delivering value and capturing revenue.

Arguably the most compelling application of technology that associations can pursue as part of business model innovation is bringing more consistent simplicity to every aspect of the stakeholder experience. Whether they are seeking to make connections, access content or connect with opportunities for collaboration, associations must regularly invest in technologies that can reduce friction and make it as easy as possible for stakeholders to discover value across multiple devices, anywhere they are in the world and at any time, and use that value to make tangible progress in addressing their problems, needs and outcomes.

- **Unleash intangible assets** – The intended outcome of business model innovation is to build associations to thrive by creating meaningful value that leads to sustainable new revenue streams. Financial resources alone, however, are not sufficient either for making innovation happen in the short term, or for driving next business models forward over the long run. Associations must unleash their intangible assets as well, including reputation and brand equity, intellectual assets and the social capital they have built up over time through trusted stakeholder relationships.

Stakeholder networks play a critical role in making it possible for associations to access and capitalize on intangible assets, since so many of those resources live invisibly within network connections. Once again, the only way to unleash this largely hidden “network capital” on behalf of associations is to nurture strong, trust-based ties with the highly respected contributors who influence network behavior and can identify how best to tap into and use intangible assets to accelerate and deepen new value creation.

- **Learn to adapt** – The work of business model innovation is mostly straightforward and easy to understand, but pursuing this process never takes organizations down strictly linear pathways to successful completion. (It is also reasonable for association decision-makers to assume that business

de valeur » dynamiques avec les réseaux des parties prenantes visant essentiellement à poser des questions sur les possibilités de collaboration et de co-création de valeur. Accéder aux actifs et ressources spécifiques des réseaux dépendra de la capacité des associations de développer des relations de confiance avec ces réseaux, ainsi que de leurs efforts à bâtir de véritables expériences de valeur dans toutes les interactions de l'association avec les participants de ces réseaux.

- **Simplifiez avec la technologie** – L'intégration en profondeur et soutenue de la technologie dans leur « prochain » modèle d'affaires se veut un impératif fondamental au sujet duquel les associations doivent prendre des mesures décisives si elles souhaitent prospérer dans le futur. Tandis que l'influence de plus en plus grande de la technologie soulève diverses questions importantes que doivent considérer sérieusement les décideurs des associations, y compris les questions touchant la confidentialité, la sécurité et l'utilisation appropriée des données, il est impossible d'ignorer le pouvoir extraordinaire et de plus en plus grand de la technologie comme plateforme permettant de bâtir des relations, de créer et de livrer une valeur, et de tirer des revenus.

L'application technologique la plus convaincante que les associations peuvent viser dans le cadre de l'innovation de leur modèle d'affaires est sans doute la simplicité plus constante que la technologie apporte à chaque aspect de l'expérience de la partie prenante. Qu'elles cherchent à établir des liens, à accéder à du contenu ou à trouver des occasions de collaboration, les associations doivent investir régulièrement dans les technologies qui peuvent réduire la friction et faciliter autant que possible la découverte d'une valeur par les parties prenantes par le biais de divers appareils, peu importe où elles se trouvent dans le monde ou le moment de la journée, et utiliser cette valeur pour réaliser des progrès tangibles dans le traitement de leurs problèmes, leurs besoins et leurs résultats.

- **Libérez les actifs intangibles** – Le résultat souhaité de l'innovation du modèle d'affaires est de bâtir des associations florissantes en créant une valeur significative menant à des flux durables de nouveaux revenus. Cependant, les ressources financières à elles seules ne suffisent pas à concrétiser l'innovation à court terme ou à promouvoir les prochains modèles d'affaires à long terme. Les associations doivent libérer aussi leurs actifs intangibles, y compris la valeur de leur réputation et de leur marque, leurs actifs intellectuels et le capital social qu'elles ont bâti avec le temps, par le biais de relations de confiance avec leurs parties prenantes.

Les réseaux des parties prenantes jouent un rôle essentiel dans l'accès des associations à leurs actifs intangibles puisqu'un aussi grand nombre de ces ressources vivent invisiblement à l'intérieur des connexions réseau. Encore une fois, la seule façon de libérer au nom des associations ce « capital réseau » en grande partie invisible est d'alimenter des liens solides fondés sur la confiance avec les collaborateurs très respectés qui influencent le comportement réseau et peuvent identifier comment tirer le maximum et utiliser les actifs intangibles pour accélérer et approfondir la création d'une nouvelle valeur.

## The deep and sustained integration of technology into their “next” business models is a foundational imperative.

L'intégration en profondeur et soutenue de la technologie dans leur « prochain » modèle d'affaires se veut un impératif fondamental.

model innovation is never *really* finished.) There are always unexpected twists, and wrong turns and dead ends are commonplace. Instead of allowing their organizations to be paralyzed by fear, association decision-makers must prepare themselves and all stakeholders for the inevitability and, indeed, the necessity of failure by emphasizing the importance of continuous learning through focused experimentation, followed by intelligent adaptation. In fact, a robust capacity for learning may well be the most important capability for associations to master as they endeavor to thrive in the years ahead.

Unfortunately, while they actively promote the importance of learning as an essential form of value for their stakeholders to pursue, most associations struggle with embracing learning as an internal priority. Working through this apparent contradiction requires association decision-makers to let go of much of what *they think they know* right now, in favor of displaying genuine curiosity and openness to discovering both what they “know they don't know” and what they “don't know they don't know.” Without this kind of deep commitment to learning, business model innovation is a virtual impossibility.

This next decade will be a time of previously unimaginable societal transformation from which no field of human endeavor will be exempt. All legacy organizations, including associations, will have no choice but to honestly confront the very serious business model challenges that transformation creates, and vigorously stretch beyond their existing capabilities in order to overcome them. The six core imperatives outlined in this article should both challenge and inspire more association boards, CEOs and other senior decision-makers to begin the journey of business model innovation - and the fresh possibilities for thriving in the future that it creates - without any further delay. [CS&A](#)

• **Apprenez et adaptez-vous** – Le travail d'innovation du modèle d'affaires est plutôt direct et facile à comprendre, mais la poursuite de ce processus ne mène jamais les organisations sur des sentiers strictement linéaires vers leur achèvement réussi. (Il est également raisonnable pour les décideurs associatifs de présumer que l'innovation du modèle d'affaires n'est jamais *réellement* terminée.) Les rebondissements inattendus, les mauvais virages et les culs-de-sac sont choses fréquentes. Au lieu de laisser leurs organisations être paralysées par la peur, les décideurs associatifs doivent se préparer et préparer toutes les parties prenantes à l'inévitable et, en effet, à la nécessité de l'échec en mettant l'accent sur l'importance de l'apprentissage continu par le biais d'une expérimentation ciblée, suivie d'une adaptation intelligente. En fait, une solide capacité d'apprentissage pourrait être la capacité la plus importante à maîtriser pour les associations avant de pouvoir prospérer dans les années à venir.

Malheureusement, tandis qu'elles font activement la promotion de l'importance de l'apprentissage comme une forme essentielle de valeur que doivent rechercher leurs parties prenantes, la plupart des associations arrivent mal à faire de l'apprentissage une priorité interne. Pour manœuvrer dans ces contradictions apparentes, les décideurs associatifs doivent délaissier une grande partie de ce *qu'ils croient connaître* maintenant, et afficher plutôt une réelle curiosité et une ouverture à découvrir « ce qu'ils savent qu'il ne connaissent pas » et « ce qu'ils ne savent pas qu'ils ne connaissent pas ». Sans ce type d'engagement profond envers l'apprentissage, l'innovation du modèle d'affaires est une impossibilité virtuelle.

La prochaine décennie sera une période de transformation sociétale auparavant inimaginable et à laquelle aucun domaine de l'activité humaine n'échappera. Toutes les anciennes organisations, y compris les associations, n'auront d'autre choix que d'affronter honnêtement les défis très sérieux du modèle d'affaires que crée la transformation, et de surpasser vigoureusement leurs capacités actuelles afin de relever ces défis. Les six impératifs fondamentaux présentés dans cet article devraient à la fois mettre au défi et inspirer davantage de conseils d'administration, de chefs de la direction et d'autres principaux décideurs des associations à entreprendre le périple de l'innovation du modèle d'affaires - et les nouvelles possibilités de prospérer dans le futur qu'elle crée - sans délai. [S&A](#)