



The Next Rules of Association Value Creation

By/Par Jeff De Cagna FRSA FASAE

Les prochaines règles de création de valeur des associations

One of the primary responsibilities association boards and chief staff executives (CSEs) must fulfill is providing thoughtful stewardship for existing business models as they navigate the disruption brought about by the powerful forces of societal transformation. As I wrote in an article in the August-September 2016 issue of this publication, “all legacy

L'une des principales responsabilités des conseils d'administration et des dirigeants en chef du personnel (DCP) consiste à fournir une gestion réfléchie en matière de modèles d'affaires existants dans le contexte de la perturbation qu'entraînent les puissantes forces de la transformation sociale. Comme je l'ai écrit dans un article publié dans le numéro d'août-septembre 2016 de ce magazine, « toutes les

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.” Business model stewardship is a critical and yet often overlooked element of every board’s fiduciary responsibility.

As part of this overarching focus on business model stewardship, senior decision-makers must take steps to build their organizations’ capacity to create distinctive stakeholder value at the same time they work to adapt their business models to confront emerging challenges and opportunities. While boards and CSEs themselves typically are not involved directly with value creation, they must invest in preparing the staff and voluntary contributors in their organizations who are to take meaningful and sustained action. To assist with this work, this article will explain what I call the “next rules” of association value creation that all serious value creators can use to guide and shape their crucial efforts.

Make value real Building a truly stakeholder-first business model requires an empathic understanding of stakeholder problems, needs and outcomes, as well as a sustained commitment to developing solutions, services and support that substantively address those challenges. Associations can no longer afford to build their offers around mere perceptions or promises of value. Instead, they must consistently create actual experiences of value for the stakeholders they serve now and will in the future.

Amazon.com’s obsessive customer focus and value-centric business model has had far-reaching impact on stakeholder expectations for actual experiences of value, making it impossible to overstate the importance of this first rule. Indeed, it will be most worthwhile for serious value creators to view these rules through the lens of the expression “1 + 5,” with making value real as the immutable constant, followed by choice to apply the other five rules as appropriate to the specific value offers in question.

Make value “edgy” The rapid pace of societal transformation is blurring time-honored boundaries and sharpening new “edges” for value creation, especially through ubiquitous access to increasingly powerful technologies, on-going demographic shifts and the new ways of doing business they enable. Instead of continuing to enforce their traditional barriers to entry, including membership, serious value creators must identify ways to transcend them to capitalize on these edge opportunities.

In addition, associations must strive to create new value by pushing beyond the limitations of their orthodox beliefs and embracing the edginess of distinctive, daring and even dangerous new thinking. Such risky ideas, as well as the unconventional people operating at the organizational edges who originate and spread them, are unique and invaluable resources on which associations can capitalize to craft unique solutions, services and support for their stakeholders. Instead of ignoring or marginalizing these voices, associations must begin listening to them with intention.

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 ». La gérance du modèle d’affaires est essentielle, or elle constitue souvent un élément négligé de la responsabilité fiduciaire du conseil d’administration.

Dans le contexte de cette focalisation globale sur la gérance du modèle d’affaires, les décideurs les plus hauts placés doivent prendre des mesures pour bâtir la capacité de leur organisation à créer une valeur distinctive pour leurs parties prenantes, tout en travaillant à adapter leurs modèles d’affaires pour affronter les nouveaux défis et possibilités. Alors que les conseils d’administration et DCP ne sont généralement pas impliqués directement dans la création de valeur, ils doivent investir dans la préparation du personnel et des contributeurs bénévoles de leurs organisation qui devront prendre des mesures significatives et soutenues. Pour les aider dans ce travail, cet article explique ce que j’appelle les « prochaines règles » de la création de valeur des associations que tous les créateurs de valeur majeure peuvent utiliser pour guider et modeler leurs efforts cruciaux.

Rendre la valeur réelle Pour bâtir un modèle d’affaires réellement axé sur les parties prenantes, il faut une compréhension empathique des problèmes, des besoins et des résultats des parties prenantes, ainsi qu’un engagement soutenu envers le développement de solutions, services et mesures de soutien qui traitent ces défis. Les associations ne peuvent plus se permettre de bâtir leurs offres autour des seules perceptions ou promesses de valeur. Elles doivent plutôt créer constamment de véritables expériences de valeur pour les parties prenantes qu’elles servent maintenant, et qu’elles serviront dans l’avenir.

L’emphase obsessionnelle sur le consommateur d’Amazon.com et le modèle d’affaires centré sur la valeur a eu un impact considérable sur les attentes des parties prenantes souhaitant des expériences réelles de valeur, rendant impossible d’exagérer l’importance de cette première règle. En effet, il serait extrêmement utile aux créateurs de valeur majeure de voir ces règles à travers la lentille de l’expression « 1 + 5 », en faisant de la création d’une valeur réelle la constante immuable, suivie par le choix d’appliquer les cinq autres règles selon les offres de valeur spécifiques en question.

Rendre la valeur « audacieuse » Le rythme rapide de la transformation sociétale estompe les frontières traditionnelles et aigüise de nouvelles limites de création de valeur, notamment par le biais d’un accès omniprésent à des technologies de plus en plus puissantes, des changements démographiques permanents et les nouvelles manières de faire des affaires qu’ils permettent. Au lieu de continuer de mettre en vigueur leurs barrières traditionnelles à l’entrée, y compris les adhésions, les créateurs de valeur majeure doivent identifier des moyens de les transcender afin de tirer profit de ces possibilités.

Les associations doivent en outre s’efforcer de créer une nouvelle valeur en sortant des limites de leurs croyances orthodoxes et en adoptant l’audace d’une nouvelle réflexion distinctive, osée et même dangereuse. De telles idées risquées, de même que les gens non conventionnels opérant aux limites organisationnelles qui les créent et les répandent, sont des ressources uniques et inestimables dont peuvent

Make value shareable Nurturing consistent collaboration with diverse stakeholder networks depends on creating mutually-beneficial exchanges of value. It is essential for associations seeking to build lasting relationships with potential contributors to design and configure value for easy sharing across those networks.

Once again, associations must avoid erecting unnecessary barriers to genuine collaboration, including the insistence on membership as a prerequisite for developing new relationships.

Smartphones are an attractive platform for making value shareable, and not simply because of their widespread adoption and frequent use by stakeholders. Creating value for mobile devices challenges serious value creators to think with great care about how to craft the most beneficial value offers, including designing the right configurations to deliver a significant impact in a small form factor and maximizing

the ability to share by taking advantage of the full range of device capabilities.

Make value open In the physical world, scarcity increases value. In the digital world, abundance drives value, and today's stakeholders have abundant digital access to the kinds of analog resources and relationships associations offer. With that in mind, associations must make their value offers as open and accessible as possible to create new combinations using other valuable resources, new interactions with compelling value-creating platforms and new connections with a diverse group of value creators.

Making value open does not imply making it available for free, and deciding which value can and should be monetized is primarily a business model design issue. Serious value creators view openness as an invitation to explore how they can integrate data, information and knowledge assets from a variety of sources into their value offers, with the intention of developing a deeper and more holistic understanding for the stakeholders who will use them.

Make value smart The growing complexity of a world experiencing intensifying transformation means stakeholders need value that makes them smarter. Associations must look for ways to imbue their value creation efforts with greater intelligence, including both intellectual capital assets and emotional intelligence resources. For example, by integrating real-time learning information with leading-edge practices

profiter les associations pour façonner des solutions, des services et des mesures de soutien uniques pour leurs parties prenantes. Au lieu d'ignorer ou de marginaliser ces voix, les associations doivent commencer à les écouter avec un objectif.

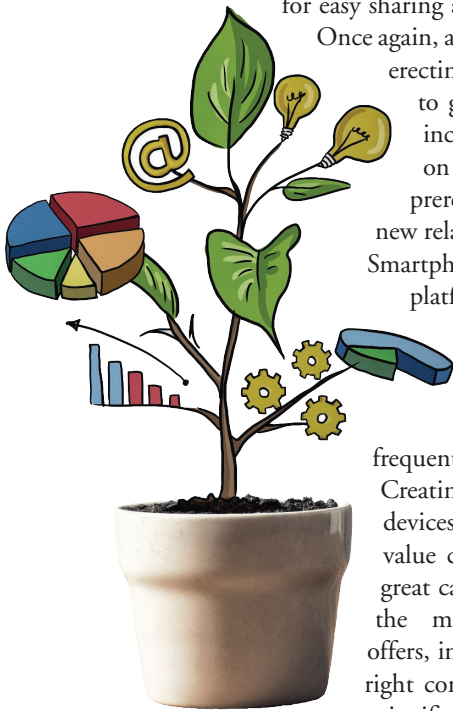
Rendre la valeur partageable Alimenter une collaboration constante avec les réseaux de parties prenantes dépend de la création d'échanges de valeur mutuellement avantageux. Il est indispensable que les associations bâtissent des relations durables avec les contributeurs potentiels pour concevoir et configurer la valeur en vue d'un partage facile dans tous ces réseaux. Une fois de plus, les associations doivent éviter d'ériger des barrières inutiles à la collaboration véritable, y compris insister auprès des membres, comme prérequis, pour qu'ils développent de nouvelles relations.

Les téléphones intelligents représentent une plateforme attrayante pour rendre la valeur partageable, pas uniquement en raison de leur adoption répandue et de leur utilisation fréquente par les parties prenantes. Créer une valeur pour les appareils mobiles force les créateurs de valeur majeure à réfléchir très soigneusement à la manière de façonner les offres de valeur les plus avantageuses, notamment concevoir les bonnes configurations pour entraîner un impact important dans une petite dimension et maximiser la capacité de partager en tirant profit de tout l'éventail des possibilités de l'appareil.

Rendre la valeur ouverte Dans un monde physique, la rareté augmente la valeur. Dans un monde numérique, l'abondance stimule la valeur et les parties prenantes d'aujourd'hui ont un accès numérique abondant aux types de ressource analogues et relations qu'offrent les associations. En gardant cela à l'esprit, les associations doivent rendre leurs offres de valeur aussi ouvertes et accessibles que possible pour créer de nouvelles combinaisons en utilisant d'autres ressources utiles, de nouvelles interactions avec des plateformes attirantes de création de valeur et de nouvelles connexions avec divers groupes de créateurs de valeur.

Rendre la valeur ouverte ne signifie pas de la rendre disponible gratuitement, et décider quelle valeur peut, et devrait être monétisée est avant tout une question de conception du modèle d'affaires. Les créateurs de valeur majeure voient l'ouverture comme une invitation à explorer comment ils peuvent intégrer les données, l'information et les actifs de savoir depuis une variété de sources vers leurs offres de valeur, dans le but de développer une compréhension plus approfondie et holistique pour les parties prenantes qui les utiliseront.

Rendre la valeur intelligente La complexité croissante d'un monde vivant une transformation qui va en s'intensifiant signifie que les parties prenantes ont besoin d'une valeur qui les rend plus intelligents. Les associations doivent rechercher des moyens pour imprégner leurs efforts de création de valeur d'une plus grande intelligence, y compris des actifs de capital intellectuel et des ressources d'intelligence émotionnelle. En intégrant par exemple de l'information d'apprentissage en temps réel à des pratiques d'avant-garde pour bâtir des relations empathiques ainsi que des rétroactions visant l'amélioration, les créateurs de valeur majeure peuvent exercer une influence considérable sur le rendement professionnel et le bonheur personnel de leurs parties prenantes.




for building empathic relationships along with feedback for improvement, serious value creators can exert considerable influence on their stakeholders' professional performance and personal happiness.

Associations also need to begin exploring ways to leverage the extraordinary power of artificial intelligence (A.I.) platforms such as machine learning. A.I. technologies can help associations bring a new dimension of automation to the value offers they create, and can amplify their impact. The most significant consideration in applying A.I. to new value creation, however, is how it can enable the augmentation of existing stakeholder capabilities. While this aspect of next value creation is still in its earliest stages, serious value creators should pursue focused experiments to understand what is possible today.

Make value “foresightly” The most enriching value will help stakeholders anticipate and prepare for a full range of plausible futures. Associations must create value that enables stakeholders to develop a “foresightly” perspective on their personal and professional lives. By emphasizing the importance of foresight, associations can focus both organizational and stakeholder attention on the most significant challenges and opportunities unfolding on the horizon.

This process of learning with future is all about 1) making sense of the issues and challenges in play, 2) making meaning around the implications of those issues for themselves, their peers and successors and 3) making decisions about how to anticipate and prepare for their impact even before they fully manifest themselves. Creating value that simplifies this continuous cycle of thinking, feeling and acting to create the future will strengthen stakeholders' readiness for whatever comes next.

To fully embrace these “next rules,” associations must be willing to abandon some of the most sacrosanct assumptions to which their boards, chief staff executives and other key decision-makers have adhered over many years, especially the preeminence of membership. Some staff and voluntary contributors may find these rules too intimidating or too much of a departure from what they know to accept. Serious value creators, however, will recognize these six next rules for what they are: a huge opportunity to think differently, to nurture strong reputations as genuine innovators and, most importantly, to make an enduring impact on the lives of the stakeholders they serve.

For the next decade and beyond, the forces of societal transformation will continue to be relentless and unforgiving as they go about reshaping the world we have always known. While this is a daunting realization for boards, chief staff executives and their value creators to contemplate, it also helps make the task at hand crystal clear. Associations must act decisively to harness these very same transformative forces to begin building thriving business models, grounded in a fundamentally different approach to creating distinctive value for the direct benefit of their current and future stakeholders. It is an urgent priority, and now is time to get started. 

Les associations doivent également commencer à explorer des moyens de tirer profit du pouvoir extraordinaire des plateformes d'intelligence artificielle (I.A.) telles que l'apprentissage machine. Les technologies d'I.A. peuvent aider les associations à donner une nouvelle dimension d'automatisation aux offres de valeur qu'ils créent, et amplifier leur impact. L'aspect le plus important de l'application de l'I.A. à la création d'une nouvelle valeur est toutefois comment elle peut permettre l'augmentation des capacités existantes des parties prenantes. Bien que cet aspect de la création de la prochaine valeur en soit encore aux premiers stades, les créateurs de valeur majeure devraient rechercher des expériences ciblées pour comprendre ce qui est possible aujourd'hui.

Rendre la valeur « anticipatrice » La valeur la plus enrichissante aidera les parties prenantes à anticiper et à se préparer à un éventail complet de futurs plausibles. Les associations doivent créer une valeur qui permet aux parties prenantes de développer une perspective « anticipatrice » sur leur vie personnelle et professionnelle. En mettant l'accent sur l'importance de l'anticipation, les associations peuvent focaliser l'attention tant de l'organisation que des parties prenantes sur les possibilités et les défis les plus significatifs qui se présentent à l'horizon.

Ce processus d'apprentissage avec le futur consiste à : 1) donner du sens aux enjeux et défis en cause, 2) donner un sens autour des implications de ces enjeux en eux-mêmes, leurs pairs et leurs successeurs, et 3) prendre des décisions sur la manière d'anticiper et de se préparer à leur impact, même avant qu'il ne se manifeste entièrement. Créer une valeur qui simplifie ce cycle continu de réflexion, de sentiment et d'action pour créer le futur renforcera le degré de préparation des parties prenantes à toute éventualité.

Pour adopter pleinement ces « prochaines règles », les associations doivent avoir la volonté d'abandonner certaines de leurs hypothèses les plus sacrées auxquelles leurs conseils d'administration, DCP et autres décideurs clés ont adhéré pendant bon nombre d'années, notamment la prédominance de l'adhésion. Certains membres du personnel et contributeurs bénévoles peuvent trouver ces règles trop intimidantes ou s'éloignant trop de ce qu'ils connaissent et acceptent. Les créateurs de valeur majeure reconnaîtront cependant ces six prochaines règles pour ce qu'elles sont : une occasion énorme de penser différemment, de nourrir des réputations solides en tant qu'innovateurs véritables, et surtout, d'avoir un impact durable sur la vie des parties prenantes qu'ils servent.

Pendant la prochaine décennie et au-delà, les forces de la transformation sociétale continueront de se manifester sans relâche et impitoyablement au fur et à mesure qu'elles remodeleront le monde que nous avons toujours connu. Bien que ce soit une réalisation colossale pour les conseils d'administration, les DCP et leurs créateurs de valeur, elle aide à rendre la tâche claire comme de l'eau de roche. Les associations doivent agir de manière décisive pour exploiter ces mêmes forces transformatrices afin de commencer à bâtir des modèles d'affaires épanouissants, fondés sur une approche fondamentalement différente en matière de création d'une valeur distinctive en vue de l'avantage direct pour leurs parties prenantes actuelles et futures. C'est là une priorité urgente, et le moment est venu de se mettre à l'œuvre. 