

De levers of control en nieuwe businessmodellen: een exploratieve case study

Egbert Willekes en Koos Wagenveld

SAMENVATTING Hoe wordt het management control-model vormgegeven in de context van nieuwe businessmodellen? In een snel veranderende, innovatieve wereld, waar het gaat om meervoudige waardecreatie verliezen de klassieke (met name financiële) diagnostic controls voor een belangrijk deel hun waarde als stuurmiddel. Kunnen omgaan met strategische onzekerheden, maar ook een control-systeem dat meer uitgaat van vertrouwen in plaats van regels en procedures zijn belangrijke elementen in het management control-systeem van nieuwe businessmodellen. Dat zien we in een enkelvoudige casestudy in de deeleconomie¹, waarbij is nagegaan in hoeverre de levers of control van Simons (1995) voldoen als management control-systeem.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Nieuwe businessmodellen vormen een steeds groter wordend onderdeel van de economie. Onderzoek naar het management control-systeem binnen deze nieuwe businessmodellen is tot op heden beperkt. De uitkomsten van dit onderzoek geven een eerste indicatie op welke manier management control-systemen binnen de nieuwe businessmodellen in de praktijk kunnen worden toegepast en in welke richting aanpassingen verwacht kunnen worden van de levers of control van Simons (1995).

1 Inleiding

De afgelopen decennia heeft de wereldeconomie een fundamentele transitie ondergaan. Een belangrijke aanjager is de technologische ontwikkeling die heeft geleid tot een digitale revolutie. Door deze digitale revolutie zijn veel nieuwe markten ontstaan, en ontstaan nog steeds nieuwe markten. Bijvoorbeeld de ontwikkeling van de zero marginal cost society, waarin Rifkin (2015) spreekt over de ontwikkeling van “digital fabrication and digital design” onder andere via 3D-printing. Hierdoor is steeds minder kennis nodig om producten te maken, waardoor niet alleen het traditionele model van massaproductie onder vuur

ligt, maar ook het model van de huidige kenniseconomie. Het wordt nu productie *door* de massa. Rifkin (2014) voorspelt dat deze revolutie zich verder ontwikkelt. Regelmatig zullen daardoor nieuwe businessmodellen ontstaan en huidige modellen verouderd zijn. Welke eisen stelt deze dagelijks veranderende wereld aan het management control-systeem? Een groot deel van de huidige management control-systemen is gebaseerd op het stellen van doelen/performance indicators op basis waarvan monitoring en sturing plaatsvindt. In hoeverre is het nog reëel om doelen voor de toekomst te stellen als ontwikkelingen in de toekomst niet meer te voorspellen zijn, dan wel dagelijks wijzigen?

Naast de technologische ontwikkelingen die de wereld ingrijpend veranderen, is ook op maatschappelijk gebied de afgelopen decennia veel veranderd. Hierdoor is het sturen op winstmaximalisatie lang niet meer het enige perspectief waarop bedrijven sturen, maar gaat het om meervoudige waardecreatie. Deze meervoudige waardecreatie wordt door Jonker (2014) omschreven als het tegelijkertijd werken aan een samenhangende set van sociale, ecologische en economische waarden, die naast geld kan bestaan uit uren, energie en andere transactiemiddelen. Het verdienen van geld (economische waarde) gaat dan nadrukkelijk samen met andere ‘zaken’ van waarde zoals bijvoorbeeld het zorgen voor elkaar, het creëren van veiligheid (sociale waarden) of het beschermen van de natuur (ecologische waarden) (Jonker, 2012). De vraag is hoe het management control-systeem kan bijdragen aan de creatie van deze waarden.

Tegen het licht van bovenstaande ontwikkelingen luidt de hoofdvraag van dit artikel:

“In hoeverre komen de levers of control tegemoet aan de veranderende eisen met betrekking tot management control die het gevolg zijn van nieuwe businessmodellen?”

In paragraaf 2 wordt toegelicht wat wordt verstaan onder nieuwe businessmodellen en in paragraaf 3 volgt

de relatie tussen nieuwe businessmodellen en management control. In paragraaf 3 wordt de keuze voor de levers of control van Simons (1995) als theoretisch model gemotiveerd en uitgewerkt. In paragraaf 4 komt de methodologie van het case study-onderzoek van dit artikel aan de orde, gevolgd door de bevindingen in paragraaf 5. In paragraaf 6 zijn de belangrijkste conclusies vastgelegd en in paragraaf 7 wordt geëindigd met een discussie en de mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

2 Wat zijn nieuwe businessmodellen?

De in de vorige paragraaf beschreven technologische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben geleid tot allerlei soorten nieuwe businessmodellen. Maar wat verstaan we eigenlijk onder nieuwe businessmodellen en wat is er precies nieuw aan deze modellen en waarom is dat relevant voor het management control-systeem? Blanken et al. (2016, p. 9) hanteren de volgende onderverdeling van nieuwe businessmodellen:

“De economie verandert in een razend tempo. We kopen, verkopen en handelen steeds vaker via internet (*“I-Conomy”*). Er ontwikkelt zich een *‘We-Conomy’* waarin toegang (delen of ruilen) belangrijker is dan bezit. Daarnaast wordt de economie in toenemende mate circulair (*“C-conomy”*): er ontstaat meer aandacht voor het sluiten van kringlopen en hergebruik van grondstoffen (*‘cradle to cradle’*).” Een combinatie van technologische en belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen.

De *We-Conomy* wordt door Jonker (2012, 2014, 2015a, 2015b)) breder geformuleerd dan door Blanken et al. (2016). “We” gaat dan vooral over “samen” en niet uitsluitend over “delen of ruilen”. “Daarbij komen ook andere waarden in het spel. Het gaat niet alleen om winst maken, maar ook om het gezamenlijk creëren

van aandacht, betrokkenheid en zorg. Samen welzijn organiseren en niet alleen maar welvaart” (Jonker, 2015a, p. 35). In zijn boek “Nieuwe Business Modellen” heeft Jonker (2014) een overzicht opgesteld waarin de verschillen tussen de conventionele businessmodellen en de nieuwe businessmodellen helder zijn weergegeven (zie tabel 1).

Management control-systemen vinden in belangrijke mate aansluiting bij de basisuitgangspunten van de conventionele businessmodellen, zoals bijvoorbeeld het meten van waarde in geld (1, 3, 5, 7), gebaseerd op een lineaire realisatie in de waardeketen (2, 4), gericht op een functioneel organisatieontwerp (6). Het gaat daarbij vooral om financiële stromen, transacties, divisiestructuren, functionele organisatie etc. Daartegenover staat dat er in de huidige literatuur over management control-systemen weinig te lezen is over bijvoorbeeld meervoudige waardecreatie waarin toegang belangrijker wordt dan bezit en waarin de organisatievorm een ‘zwerm’ van netwerken is. De vraag is dan gerechtvaardigd of de huidige management control-systemen nog wel bruikbaar zijn in de nieuwe economie en of nieuwe systemen ontwikkeld moeten worden, of gaat het vooral om accentverschuivingen?

3 Nieuwe businessmodellen en management control

Over nieuwe businessmodellen is, en wordt nog steeds, veel gepubliceerd (Cordon, Garcia-Mila, Ferreira Vilarrina & Caballero, 2016; Foss & Saebi, 2015; Karmasin, Diehl & Koinig, 2016; Osterwalder & Pigneur, 2010; Voigt, Buliga & Michl, 2016). Nieuwe businessmodellen en “sustainability” (Bieker & Waxenberger, 2002; Bocken, Short, Rana & Evans, 2014; Epstein & Wisner, 2001; Lewandowski, 2016; Ludeke-Freund, 2009) is een

Tabel 1 Conventionele Businessmodellen – Nieuwe Businessmodellen (Jonker, 2014, pp. 26-27)

	Conventionele Businessmodellen	Nieuwe Businessmodellen
1	Principes: enkelvoudig en vaak alleen financieel	Principes: meervoudig, gedeeld en collectief
2	Economie: lineaire realisatie van de waardepropositie, distributie, gebruik	Economie: circulaire realisatie van waarden, zowel materieel als sociaal
3	Eigenaarschap: financieel aandeelhouderschap staat centraal	Eigenaarschap: toegang wordt belangrijker dan bezit
4	Samenwerken: lineaire realisatie van de waardepropositie in (functionele) waardeketen	Samenwerken: draait om samenwerken in een netwerk van mensen (en instituties) die samen het vermogen hebben een bepaalde propositie te organiseren c.q. realiseren
5	Transactie: producent en consument zijn gescheiden – transacties zijn primair gebaseerd op geld	Transactie: producent en consument kunnen een en dezelfde persoon zijn. Breder palet aan transactievormen en middelen mogelijk zoals tijd, afval en punten, naast geld
6 ²	Organisatie ontwerp: organisatie-centrisch – functioneel organisatieontwerp	Organisatieontwerp: community-centrisch – mengvorm van verschillende organisatievormen in een netwerk, een ‘zwerm’
7	Succes: wordt zichtbaar in een kosten-baten-analyse gebaseerd op geld als centrale waarde	Succes: meerdere soorten opbrengsten (in termen van winsten en waarden) voor meerdere personen

bekend publicatieonderwerp, maar ook specifiek over de deeleconomie verschijnen veel publicaties (Kramer, 2016; Matzler, Veider & Kathan, 2015; Stephany, 2015; Sundararajan, 2016).

De in de inleiding omschreven continue technologische ontwikkeling vormt een belangrijk kenmerk van de nieuwe economie en haar nieuwe businessmodellen. Het dwingt bedrijven tot continue innovatie en ontwikkeling. Productontwikkelprojecten en de beheersing daarvan spelen daarom een cruciale rol binnen nieuwe businessmodellen. Over dit onderwerp is (ook recentelijk) veel gepubliceerd (Van der Meer-Kooistra & Scapens, 2015; Revellino & Mouritsen, 2015; Bedford, 2015). Technische productontwikkelprojecten gaan vaak uit van tijdelijke organisaties die samenwerken in een complex netwerk van interne en externe partijen (Van der Meer-Kooistra & Scapens, 2015). Ook hier ligt een parallel met nieuwe businessmodellen (zie punten 3, 4 en (in mindere mate) 6 van tabel 1). Naast deze overeenkomsten bestaan echter ook wezenlijke verschillen tussen productontwikkelprojecten en de principes van nieuwe businessmodellen. Belangrijke onderdelen van de punten 1, 2, 5 en 7 van tabel 1 worden niet expliciet benoemd in de literatuur over productontwikkelprojecten, waarbij met betrekking tot deze punten impliciet wordt uitgegaan van de uitgangspunten van de conventionele businessmodellen.

Als we zoeken naar management control-systemen, specifiek gericht op alle kenmerken van nieuwe businessmodellen, is daar nog weinig over te vinden. Uitzondering daarop is Schelkens (2016), die aangeeft dat er veel nieuwe businessmodellen zijn, maar “the bridge to controlling is never made”. In zijn boek heeft Schelkens (2016) de “levers of control-decision matrix” ontwikkeld. Hierin geeft Schelkens (2016) aan dat de nadruk binnen de levers of control van Simons (1995) ligt op één van de vier levers, waarbij dit afhankelijk is van enerzijds de indeling naar product leadership, customers intimacy en operational excellence (Treacey & Wiersema, 1995) en anderzijds van de kenmerken van de omgeving (dynamisch of stabiel). Daarin wordt een aantal voorbeelden van nieuwe businessmodellen nader uitgewerkt (o.a. Skype). Schelkens (2016) claimt de enige te zijn die de relatie tussen (nieuwe) businessmodellen en de gevolgen voor control heeft onderzocht en beschreven. Wel wordt in diverse publicaties het belang en noodzaak van een veranderende rol van control benadrukt. Zo geeft Vosselman (2011) enkele interessante onderzoeksthema's voor vervolgonderzoek aan en stelt hij het besturingsconcept dat wordt gehanteerd binnen de huidige accountingdiscipline ter discussie. De huidige accountingdiscipline gaat uit van een gesloten systeembenadering waarbij de organisatorische eenheid beheersbaar en maakbaar is vanaf de buitenkant door haar helder af te grenzen van andere

eenheden. In het licht van conventionele businessmodellen is dit een logisch besturingsconcept omdat hierin uitgegaan wordt van een organisatie-centrisch-functioneel organisatie-ontwerp². Binnen de nieuwe businessmodellen wordt echter uitgegaan van een organisatie die een mengvorm is van verschillende organisatievormen in een netwerk, een ‘zwerm’ en daarmee gezinszins helder is af te grenzen van andere eenheden. Vosselman (2011) vraagt zich dan ook af hoe accountingbesturingsconcepten zich verhouden tot processen van spontane hybridisering en hoe een dergelijke hybridisering zich verhoudt tot modern prestatimanagement.

Welke gevolgen hebben de eerder beschreven technologische ontwikkelingen op de wijze van aansturen van een organisatie? Vosselman (2011) legt hierbij de link naar het belang van ‘tacit knowledge’ en vraagt zich daarbij af in hoeverre voor de besturing van een organisatie volledig kan worden vertrouwd op formele informatiesystemen. Of zijn het aanpassingsvermogen en het innoverend vermogen van een organisatie meer afhankelijk van informele, meer lokaal beschikbare informatie en van ‘tacit knowledge’?

Tenslotte signaleert Vosselman (2011) dat er veel over duurzaamheid wordt gerapporteerd (environmental reporting) en dat deze verslagen steeds beter de zichtbaarheid van milieu-inspanningen en de effecten daarvan in beeld brengen, maar dat de verslagen vaak werken als schild van legitimiteit. De mate waarin een ontkoppeling tussen beeld en ‘werkelijkheid’, tussen symboliek en functionaliteit optreedt, kan onderwerp van toekomstig onderzoek zijn.

Wagensveld (2016) verwijst naar megatrends (een langdurig transformatieproces met een brede scope en een fundamentele en ingrijpende impact) en de implicaties/vragen van deze ontwikkelingen op het controlbegrip. Deze megatrends zijn globalisering, duurzaamheid, individualisering, digitalisering, sociale onzekerheid en technologische convergentie. Enkele relevante vragen in het kader van management control die Wagensveld (2016) stelt:

- Hoe wendbaar, of ‘agile’, is onze organisatie?
- Hoe snel kunnen we reageren op nieuwe lokale wensen?
- Wat moeten we doen om een duurzaamheidscultuur in te bedden in de organisatie en daadwerkelijk duurzame processen te creëren?
- Hoe kunnen we ons management control-systeem dusdanig vormgeven dat werknemers, ondanks hun grote diversiteit, collectief geïnspireerd zijn om organisatie-doelstellingen na te streven?

Ook verwijst Wagensveld (2016) naar de VUCA-wereld. Dit is een veranderlijke, onzekere, complexe en ambigue wereld (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Hierbij wordt de vraag gesteld wat de VUCA-wereld betekent voor het control-begrip. Wagensveld

(2016) beschrijft vervolgens een raamwerk voor control dat de potentie heeft hierop een antwoord te bieden. Dit raamwerk bestaat uit de levers of control van Simons (1995). Aangezien de door Wagensveld (2016) beschreven megatrends belangrijke overeenkomsten hebben met de ontwikkelingen zoals in de inleiding beschreven lijken deze levers of control een mogelijk raamwerk om het management control-systeem van nieuwe businessmodellen nader tegen het licht te houden. Zoals hiervoor beschreven gebruikt ook Schelkens (2016) de levers of control als beheersingsinstrument voor nieuwe businessmodellen.

Strauß & Zecher (2013) hebben een uitgebreide studie verricht naar management control-systemen in de top drie 'ranked textbooks'. Hierin wordt Simons (1995) getypeerd als management control-systeem dat zich als enige richt op zowel "innovation and control" (versus "command and control") als "informal controls". Zoals eerder beschreven zijn deze aspecten belangrijke kenmerken van nieuwe businessmodellen. Overigens wordt door Strauß en Zecher (2013) hierbij opgemerkt dat 'values and beliefs' alleen onderdeel zijn van het model van Simons (1995) als deze zijn geformaliseerd (opgeschreven). Zij concluderen dat dit in beginsel tegenstrijdig is met het feit dat Simons (1995) aangeeft dat 'values and beliefs' zijn opgenomen als informele aspecten van zijn framework. Dit wordt door Strauß & Zecher (2013, p. 250) later in hun onderzoek weer genuanceerd doordat Simons (1995) zich weliswaar richt op de formele kant van belief-systemen, maar hij het belang van informele 'beliefs and values' wel degelijk onderkent. Aan de andere kant wordt aangegeven dat Anthony & Govindarajan (2007) (in Strauß & Zecher, 2013) helemaal geen aandacht schenken aan sociale en culturele controls en dat Merchant & Van der Stede (2003) (in Strauß & Zecher, 2013) dit weliswaar wel doen, maar ten opzichte van Simons (1995) veel meer uitgaan van het "command & control" principe. Verder geven Strauß & Zecher (2013) aan dat Simons (1995) "reflects his innovation and control approach that allows strategies to emerge bottom-up". Deze bottom-up aanpak wordt ook expliciet genoemd in de nieuwe businessmodellen van Jonker (2014, p. 35). Vosselman (2001) ziet Simons' (1995) levers van geloofssysteem, grenssysteem en interactief beheerssysteem als "sociale mechanismen" voor sturing en control. Het sociale element speelt een belangrijke rol binnen nieuwe businessmodellen en vindt men duidelijk terug in de door Simons (1995) benadrukte sociale karakteristieken als interacties, face to face meetings, interactieve debatten en open dialoog.

Strauß & Zecher (2013) zien overigens verschillende mogelijkheden voor toekomstig onderzoek op het gebied van de veranderende rol van management control-systemen in de nieuwe economie en noemen daarbij Facebook als voorbeeld.

Hoewel bij de toepasbaarheid van de levers of control van Simons (1995) als management control-systeem voor nieuwe businessmodellen kanttekeningen te plaatsen zijn, lijken de levers of control wel het beste aan te sluiten bij de kenmerken van nieuwe businessmodellen in vergelijking met de in de literatuur beschreven andere gangbare, meest vooraanstaande management control-systemen.

Simons (1995) definieert in zijn framework vier levers of control ((control)-systemen):

- *diagnostische control-systemen;*
- *interactieve control-systemen;*
- *belief-systemen;*
- *boundary-systemen.*

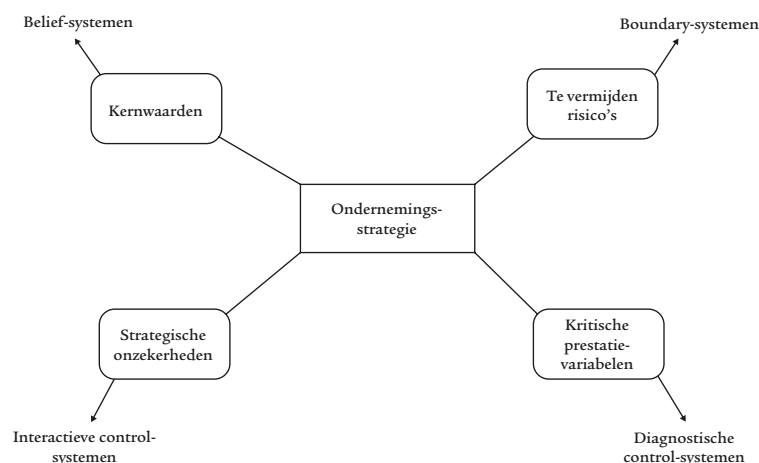
Hierbij is de implementatie van de strategie het uitgangspunt en dit wordt schematisch weergegeven in figuur 1:

De levers of control kunnen als volgt worden samengevat:

Diagnostische control-systemen:

"De belangrijkste functie van diagnostische control-systemen is het meten van de output van een proces ('monitoring outcomes'), het vergelijken van deze cijfers met de planning en het proces zo nodig bijsturen ('correct deviations from preset standards of performance')" (Wagensveld, 2016, p. 10). Dit vormt vaak één van de belangrijkste pijlers van het traditionele control-model. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen financiële en niet-financiële kritische prestatievariabelen. In het kader van dit onderzoek een belangrijk onderscheid, aangezien het bij de nieuwe businessmodellen gaat om meervoudige waardecreatie en de niet-financiële kritische prestatievariabelen naar verwachting dan ook een relatief belangrijke rol zullen spelen.

Figuur 1 Management Control – raamwerk van Simons (in Wagensveld, 2016, p. 8)



Interactieve control-systemen:

Interactieve control-systemen zijn er continu op gericht om veranderingen in de toekomst in te schatten en hoe het beste op deze veranderingen gereageerd kan worden (Simons, 1995). Dit proces vindt plaats via interactie tussen het hogere management en ondergeschikten, bij voorkeur door middel van face to face-bijeenkomsten (Wagensveld, 2016). Het interactief gebruik van controls stimuleert zodoende de persoonlijke betrokkenheid en toewijding (leerproces), zodat er ruimte ontstaat voor bottom-up initiatieven die kunnen leiden tot strategische vernieuwing ('*emergent strategies*'), (Mintzberg & Waters (1985). Deze vorm van control stimuleert het *double loop learning*, omdat zij niet alleen bijstuurt binnen een bestaand beleid (*single loop learning*), zoals bij de *diagnostic controls*, maar vooral betrekking heeft op het kritisch beoordelen en eventueel wijzigen van de uitgangspunten van het bestaande beleid en doelen (Wagensveld, 2016).

Boundary-systemen:

Boundary-systemen stellen grenzen aan het zoeken naar nieuwe kansen en mogelijkheden (Simons, 1995). "Door een steeds sneller veranderende omgeving en toenemende complexiteit van organisaties is het belang van duidelijke begrenzing toegenomen om organisatorische innovaties in goede banen te leiden" (Wagensveld, 2016, p. 9). Hierbij worden volgens Simons (1995, p. 42) twee vormen van boundary-systemen onderscheiden, te weten "*business conduct boundaries*" en "*strategic boundaries*".

De *business conduct boundaries* schrijven door middel van voorschriften gedrag van medewerkers voor, waarbij de voorschriften gebaseerd kunnen zijn op wet- en regelgeving dan wel intern opgestelde richtlijnen en procedures (Wagensveld, 2016). De voorschriften zijn vooral van belang in situaties waarin "environmental uncertainty is high or internal trust is low" (Simons, 1995, p. 43).

De *strategic boundaries* geven aan naar welke strategische richting gezocht moet worden, om daarmee het zoeken naar mogelijkheden te beperken om onnodige risico's te vermijden en verspilling van financiële middelen te voorkomen (Wagensveld, 2016). Hoe nauwer de *strategic boundaries* worden gedefinieerd, des te kleiner het risico dat tijd en geld wordt verspild aan niet relevante nieuwe projecten. Echter de andere kant van de medaille is dat te nauw en rigide gedefinieerde *strategic boundaries* een beperking vormen voor noodzakelijke innovaties. Simons (1995) geeft ook aan dat dit een van de risico's is van het gebruik van *strategic boundaries*. "If improperly set, strategic boundaries can hinder adaptation to changing product, market, technological, and environmental conditions" (Simons, 1995, p. 54).

Belief-systemen:

Volgens Simons (1995, p. 34) is een belief-systeem "the

explicit set of organizational definitions that senior managers communicate formally and reinforce systematically to provide basic values, purpose, and direction for the organization. The definition espouses the values and direction that senior managers want subordinates to adopt. These core values are linked to the business strategy of the firm".

4 Methodologie en dataverzameling

Om deze studie naar de bruikbaarheid van de levers of control van Simons (1995) binnen de nieuwe economie te kunnen doen is voor een methode van onderzoek en wijze van dataverzameling gekozen met de in deze paragraaf beschreven kenmerken. Het onderzoek:

- betreft een verkennend, exploratief en kwalitatief onderzoek;
- betreft een gevalstudie ('single case study') met als centrale focus de wijze waarop management control uitgeoefend wordt;
- de informatieverzameling binnen de gevalstudie leidt tot een analyse van het vigerende management control-systeem bij de onderneming;
- deze analyse is vervolgens gerelateerd aan de levers of control van Simons (1995) om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Het onderzochte bedrijf is FLOW2. De belangrijkste kenmerken en kengetallen van FLOW2 zijn weergegeven in onderstaande tabel 2.

Dit bedrijf is gekozen omdat FLOW2 een groot aantal kenmerken bezit van een nieuw businessmodel zoals door Jonker (2014, 2015a, 2015b) gedefinieerd. Allereerst is het een actieve speler binnen de deeleconomie. De deeleconomie is een belangrijke subcategorie in het werk van Jonker (2014, 2015a), waarbij een circulaire realisatie van waarden plaatsvindt (kenmerk 2, tabel 1) en klanten zowel producent (het uitlenen van materieel, etc.) als consument (het lenen van materieel, etc.) zijn (kenmerk 5, tabel 1). Door middel van FLOW2 heeft ieder aangesloten bedrijf in principe toegang tot een breed scala aan bedrijfsmiddelen zonder ze zelf te bezitten, waarmee toegang belangrijker is geworden dan bezit (kenmerk 3, tabel 1). Hierbij draait het om samenwerken in een netwerk van mensen (en instituties), waardoor een groot potentieel aan bedrijfsmiddelen voor een grote groep gebruikers beschikbaar komt (kenmerk 4, tabel 1). Het gaat niet alleen om economische waarden, maar ook om de realisatie van sociale en maatschappelijke waarden (kenmerken 1 en 7, tabel 1). Het delen van bedrijfsmiddelen betekent dat bedrijfsmaterieel efficiënter wordt ingezet hetgeen leidt tot reductie van gebruik van grondstoffen en energie. De activiteiten van FLOW2 zijn community-centrisch georganiseerd waarin bedrijven via netwerken of communities aan elkaar worden verbonden (kenmerk 6, tabel 1). Jonker (2014, p. 42)

Tabel 2 Kenmerken en kengetallen FLOOW2

FLOOW2 World's Reset Button is een initiatief van Nederlandse ondernemers, gevestigd in Luxemburg en gelanceerd in mei 2012. FLOOW2 is een 'one-stop-shop'-deelplatform waarop alle bedrijven, organisaties en instellingen wereldwijd uit iedere sector materieel, diensten en medewerkers tijdelijk kunnen verhuren of detacheren aan collega-bedrijven, al dan niet binnen een vertrouwde community van bedrijven via een besloten deelplatform (FLOOW2 Community).

FLOOW2 is een netwerkorganisatie van zelfstandig ondernemers en zo'n vijftientwintig internationale samenwerkingspartners, die sales en marketing- en communicatieactiviteiten verrichten. Het kernteam van FLOOW2 bestaat uit vijf ondernemers: twee oprichters die verantwoordelijk zijn voor Sales en IT, twee marketing en communicatie, één business development Healthcare.

Het verdienmodel van FLOOW2 is gebaseerd op een abonnement fee, die bedrijven betalen om een x aantal advertenties op het platform online te plaatsen.

Overzicht van het aantal FLOOW2-gebruikers, profiel views, advertenties en advertenties views op het algemene FLOOW2 deelplatform:

FLOOW2	GEBRUIKERS	PROFIEL VIEWS	ADVERTENTIES	ADVERTENTIE VIEWS
NL	12.500	2.384.000	22.500	31.000.000
EU	1.150	218.500	2.100	2.838.000
NON-EU	160	29.800	285	387.000

Overzicht van het aantal *community platformen* en bijbehorende gebruikers, profiel views, advertenties en advertenties views op het FLOOW2 community platform.

FLOOW2 COMMUNITY	GEBRUIKERS IN COMMUNITIES	PROFIEL VIEWS IN COMMUNITIES	ADVERTENTIES IN COMMUNITIES	ADVERTENTIE VIEWS IN COMMUNITIES
25	3.750	715.100	7.500	10.321.500

noemt FLOOW2 ook in zijn boek als een van de voorbeelden van een nieuw businessmodel.

De wijze van dataverzameling betreft zowel onderzoek van documenten, formele interviews, informele gesprekken en workshops. Meer specifiek gaat het om de volgende bronnen:

- door Ideamensch gepubliceerd interview met de CEO van het bedrijf, d.d. 31 juli 2014;
- semi-gestructureerd interview met de CEO en CFO van het bedrijf, d.d. 5 juni 2015;
- workshop met de CEO van het bedrijf gericht op de toepassing van de levers of control van Simons (1995) binnen het bedrijf, d.d. 12 november 2015;
- workshop binnen de onderzoekskring Financial Control van lector Wagenveld aan de Hogeschool Arnhem Nijmegen gericht op de toepassing van de levers of control van Simons (1995) binnen het bedrijf, d.d. 7 maart 2016;
- de informatie op de website van het bedrijf;
- de informatie op de website van de CEO van het bedrijf;
- diverse informele gesprekken met de CEO van het bedrijf.

Aangezien de case vanuit meerdere invalshoeken en databronnen is geanalyseerd is actief gebruik gemaakt van triangulatie. Ook heeft memberchecking plaatsgevonden om validiteit van de data verder te vergroten.

5 Bevindingen

Per lever of control van Simons (1995) zal nu worden nagegaan hoe deze is ingericht bij FLOOW2 aan de

hand van het beschikbare onderzoeksmateriaal en of de door Simons gedefinieerde levers nog herkenbaar zijn binnen het businessmodel van FLOOW2.

5.1 Diagnostische control-systemen

Tijdens de twee workshopsessies werd als belangrijkste doel voor FLOOW2 vanuit de deelnemers "het aantal abonnementen" genoemd. De CEO van Floow2 reageert hierop als volgt:

"binnen FLOOW2 wordt niet op "aantal abonnementen" gestuurd en gemonitord. Dit is in het verleden wel gedaan, maar bleek in de praktijk niet te werken. Vooral omdat het aantal abonnementen in deze nieuwe markt zich niet laat inschatten, waardoor diagnoses nooit betrouwbaar bleken en het vergelijken van realisatie ten opzichte van (onjuiste) doelen waardevol bleek."

Daarnaast geeft de CEO van FLOOW2 aan:

"Voor het stellen van doelen moeten aannames worden gemaakt. Dat staat in de wereld waarbinnen FLOOW2 actief is gelijk aan gokken. Ook is er geen businessplan met concrete doelen, aangezien dat kijken in een glazen bol is om dat vervolgens als de waarheid te verkopen. Het stellen van zinnige diagnoses in deze onvoorspelbare (nieuwe) wereldeconomie is simpelweg niet mogelijk."

Simons (1995, p. 72) geeft aan dat "diagnostic control is difficult to implement if there is a high degree of novelty in the process to be controlled". In de dagelijks veranderende high-tech omgeving in de nieuwe economie zal deze "high degree of novelty" meer regel zijn dan uitzondering en lijken de *diagnostic controls* steeds minder effectief vanuit control-perspectief. Dit bete-

kent echter niet dat binnen FLOOW2 niet op resultaat wordt gestuurd.

“Er wordt juist afgerekend op output en als na enige tijd blijkt dat deze output onder de maat is, dan is het tijd dat deze persoon elders zijn passie of plek gaat zoeken. Hierbij wordt deze output echter niet afgezet ten opzichte van een vooraf bepaald doel, maar wordt vooral bepaald in hoeverre toegevoegde waarde wordt gecreëerd die bijdraagt aan de waarde van de onderneming. Deze waarde beperkt zich niet tot financiële waarde, maar het gaat hier om meervoudige waardecreatie.”

Aldus de CEO van FLOOW2. Met meervoudige waardecreatie wordt bedoeld dat het niet alleen gaat om het primair verhogen van de omzet of de winst, maar dat bijvoorbeeld een netwerk van bedrijven met elkaar wordt verbonden via FLOOW2.

Sturen op output is daarmee een belangrijk onderdeel van het control-mechanisme binnen FLOOW2. Belangrijk kenmerk van het diagnostische control-systeem is dat vooraf een doel wordt gesteld, hetgeen grotendeels ontbreekt binnen het control-model van FLOOW2. Aan de andere kant duidt de tekst ‘onder de maat’ in bovenstaand citaat op de aanwezigheid van een maat waarop de CEO stuurt. Deze ‘maat’ impliceert de aanwezigheid van een diagnostisch control-systeem, alhoewel de doelen niet expliciet vooraf gesteld worden.

5.2 Interactieve control-systemen

Welke rol spelen de interactieve control-systemen in de continu veranderende wereld van FLOOW2? De volgende uitspraken van de CEO van FLOOW2 bevestigen het belang van interactieve control-systemen binnen FLOOW2:

“veel zaadjes planten, om daarmee kansen te creëren en die kansen direct oppakken” of “als een opportunity voorbijkomt moet je daar op basis van gevoel en gezond verstand direct op willen inspelen in een strategie waarbij delen, verbinden en samenwerken kernbegrippen zijn. Continu blijken er nieuwe potentiële marktpartijen te zijn, soms uit onverwachte hoek, terwijl meer voor de hand liggende partijen het soms laten afweten.”

Door voortschrijdend inzicht ontstaan geregeld nieuwe ideeën over de markt en de strategische richting, hetgeen ook blijkt uit de volgende quote van de CEO van FLOOW2:

“If a great idea happens to result in a bad outcome, we adjust the idea or approach and we will move on until it's successful.”

Toch is er een aantal wezenlijke verschillen in het gebruik van interactieve control-systemen binnen FLOOW2 en de wijze waarop Simons (1995) deze lever of control bedoeld heeft. Interactieve control-systemen van Simons (1995) zijn “formal systems managers use to involve themselves regularly and personally in the decision activities of subordinates”. Dit kan bijvoorbeeld zijn een maandelijkse bespreking van de afwijkingen ten opzichte van de gestelde doelen, waarbij de vraag of deze afwijkingen worden ver-

klaard door veranderende uitgangspunten centraal staat bij de interactieve control-systemen. Deze formele bespreekstructuren zijn er bij FLOOW2 niet. De CEO van FLOOW2 geeft aan:

“our team meetings are on the road, while we're traveling to business meetings through Europe. At that moment we are discussing the development and progression of FLOOW2, we brainstorm about new business ideas and opportunities, about things we can improve, etc. The spontaneity of the moment is leading.”

Wel kan gesteld worden dat deze overleggen regelmatig plaatsvinden, en dat overleg tijdens het reizen een vast patroon is. Men kan zich daarbij afvragen in hoeverre dit vaste patroon als ‘formeel’ beschouwd kan worden. Langfield-Smith (1997, p. 208) typeert de informele controls als “the unwritten policies of the organization”. Volgens deze typering is ondanks het vaste patroon deze vorm van overleg een informeel control-mechanisme, in tegenstelling tot de meer formele insteek van het interactieve control-systeem zoals bedoeld door Simons (1995).

Ook veronderstelt Simons (1995) een duidelijke organisatorische hiërarchische gelaagdheid in deze lever of control, waarbij interactie vooral plaatsvindt tussen topmanagement en middle-management/overige medewerkers en topmanagement zich laat informeren, mede aan de hand van het stellen van vragen. Deze gelaagdheid is bij FLOOW2 niet zo nadrukkelijk aanwezig. De CEO van FLOOW2 zegt hierover:

“Arbeidsovereenkomsten heeft FLOOW2 niet. We werken alleen samen met zelfstandigen. Dat is ook nieuwe economie. Het feit dat onze mensen zelfstandig zijn geeft toch net een andere mindset, meer ondernemend. Hiermee creëer je letterlijk zelfstandigheid van de medewerkers en bovendien neemt dat de formele baas-werknemer relatie weg. Ook informeel is deze relatie er eigenlijk niet.”

Deze bevindingen wijzen er op dat bij FLOOW2 de interactie veel meer gericht is op medewerkers en omgeving en dat medewerkers een grote mate van vrijheid hebben om in te spelen op kansen die zich in hun omgeving voordoen. Ook de volgende uitspraak van de CEO van FLOOW2 wijst in die richting:

“Het is aan de medewerker om op basis van zijn professionaliteit en de kennis van de ambitie van de ondernemers te bepalen wat goed is voor de onderneming.”

Verder hebben binnen Simons (1995) de diagnostische en de interactieve control-systemen een afhankelijke relatie, waarbij op basis van interactieve control-systemen de diagnostische controls worden aangepast indien nodig. Deze relatie is er bij FLOOW2 veel minder. Met name omdat binnen FLOOW2 het gebruik van diagnostische control anders wordt vormgegeven. Binnen de levers of control van Simons (1995) worden medewerkers binnen de interactieve controls vooral beoordeeld op het proces (“attention to process, rather than to predetermined outcomes” (Simons, 1995, pp.

123/124). Bij FLOOW2 gaat het echter meer om de beoordeling van de output, dan de manier waarop deze tot stand komt. Omdat bij FLOOW2 geen expliciete “predetermined outcomes” aanwezig zijn, is het van cruciaal belang dat het management zelf inhoudelijk de output op waarde weet in te schatten. Hierbij is in-depth kennis van de business en de processen onontbeerlijk. Dit belang wordt overigens door Simons (1995, pp. 118/119) expliciet benoemd bij het gebruik van interactieve control-systemen: “Thus, the use of interactive control systems requires senior managers with intimate business and industry knowledge.” Concluderend kunnen we zeggen dat het interactieve control-systeem binnen FLOOW2 op een aantal punten anders wordt ingevuld dan bedoeld door Simons (1995). Ondanks de andere invulling blijft echter wel sprake van een interactief systeem.

5.3 Boundary-systemen

FLOOW2 is een organisatie waarin intern vertrouwen een cruciale rol speelt. Zo geeft de CEO van FLOOW2 aan:

“het kunnen vertrouwen van mensen is een belangrijk uitgangspunt in het zakendoen van FLOOW2, zowel met de eigen mensen als met externe partijen. Ook moet de leider van de toekomst bereid zijn dit vertrouwen aan zijn medewerkers te geven.”

Tijdens de workshop bevestigt hij dit beeld met de uitspraak:

“bij FLOOW2 wordt vooral gewerkt op basis van vertrouwen en er wordt gestuurd op output.”

De situatie van “low internal trust” lijkt daarom niet van toepassing bij FLOOW2. Echter, “environmental uncertainty” is één van de belangrijke uitgangspunten van de nieuwe economie zoals eerder gedefinieerd. In een onderzoek van Merchant, dat door Simons (1995, p. 43) wordt aangehaald, is aangetoond dat “under conditions of high environmental uncertainty, managers were likely to manipulate profit figures”. Vervolgens geeft Perrow (in Simons, 1995, p. 43) aan dat “in conditions of high environmental uncertainty, senior managers impose clear guidelines concerning unacceptable behavior”. Voorschriften in een omgeving met veel onzekerheid zijn volgens Simons daarom vooral nodig omdat deze omgeving van onzekerheid mogelijk opportunistisch gedrag tot gevolg heeft. Zie ook Wagensveld (2016, p. 9), die tot dezelfde conclusie komt. Bij FLOOW2 is vertrouwen in de medewerker het uitgangspunt, hetgeen haaks staat op opportunistisch gedrag van de medewerker als uitgangspunt. Op basis hiervan is de verwachting dat “business conduct boundaries” binnen FLOOW2 een beperkte rol spelen, hetgeen ook wordt bevestigd door de CEO van FLOOW2:

“Formele boundaries zijn er vrijwel niet. Dat betekent niet dat mensen kunnen ‘freewheelen’. Medewerkers worden

vooral beoordeeld op het leveren van toegevoegde waarde en niet om het volgen van of voldoen aan regels.”

De boundaries zoals verwoord door Simons (1995) lijken daarom minder van toepassing. Een analyse van de strategische boundaries binnen FLOOW2 leert ons het volgende:

Bij FLOOW2 zijn de *strategic boundaries* in eerste instantie ruim gedefinieerd. De eerder aangegeven uitspraak van de CEO van FLOOW2 bevestigt dat beeld:

“als een opportunity voorbijkomt je daar op basis van gevoel en gezond verstand direct op moet willen inspelen, waarbij het gaat om veel zaadjes planten om daarmee kansen te creëren”

Daarnaast geeft hij het volgende aan:

“het gaat er om deze kansen direct op te pakken en met trial en error verder te ontwikkelen. Daarbij gaat het er bij FLOOW2 vooral om, om zo vroeg mogelijk vast te stellen wanneer iets een succes is of niet. Indien het geen succes blijkt dient de focus zo snel mogelijk verlegd te worden.”

De CEO van FLOOW2 noemt dit “*calculated trial and error*”. Zo richtte FLOOW2 zich in eerste instantie vooral op bedrijfsterreinmanagers, waarin asset sharing tussen de bedrijven op het bedrijfsterrein een voor de hand liggend concept lijkt. Dit bleek echter niet erg succesvol, aangezien bedrijfsterreinmanagers moeilijk mee te krijgen zijn in het concept van delen. Aan de andere kant is een medewerker met een medische achtergrond ziekenhuizen aan het benaderen met dit concept. De medici omarmen het concept juist met veel enthousiasme tot en met het uitlenen van operatiekamers aan toe. Met strakke *strategic boundaries* was FLOOW2 waarschijnlijk niet snel in de medische hoek terecht gekomen. Overigens leidt deze trial en error-methode wel tot het stellen van (tijdelijke) *strategic boundaries*. Zo ligt de focus nu vooral op Nederland, nadat de filosofie van asset sharing in Duitsland en Polen niet bleek aan te slaan. In deze landen bleek het lastig om de cultuur van bezit te kunnen veranderen in een cultuur van delen.

Door toepassing van het “*calculated trial and error*”-principe lijkt de waarde van “*boundary*” binnen de lever strategische boundaries eveneens beperkt. Het systeem van FLOOW2 is gebaseerd op vertrouwen en dit vertrouwen is onder andere gebaseerd op de specifieke kennis en kunde van de medewerker zelf. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de medewerker met de medische achtergrond, die de medische markt benadert en daarin zelf keuzes maakt op basis van haar kennis van en kunde op het gebied van de medische wereld. Deze persoon is de expert op dit gebied en geniet op basis daarvan het vertrouwen om beslissingen te nemen op basis van het “*calculated trial and error*”-principe. Dit wordt ook duidelijk uit de reeds eerder geciteerde uitspraak van de CEO van FLOOW2:

“het is aan de medewerker om op basis van zijn professionaliteit en de kennis van de ambitie van de ondernemers te bepalen wat goed is voor de onderneming”.

Het gaat hier om vertrouwen op basis van expertise in plaats van het stellen van boundaries om risico's te beperken.

5.4 Belief-systemen

De core values van FLOOW2 worden door de CEO als volgt samengevat;

“Wij staan aan de vooravond van een nieuwe beschaving gebaseerd op vrijheid, saamhorigheid en gelijkwaardigheid in plaats van macht, hiërarchie en volgzzaamheid. Om daarin te kunnen leven is het van belang dat wij ons losmaken van onze angsten en belemmerende overtuigingen en ons emanciperen van de elite die over ons regeert.”

Hoewel in iedere organisatie een bepaalde vorm van hiërarchie bestaat (zo ook bij FLOOW2), hetgeen de aanwezigheid van macht impliceert gaat het er volgens de CEO vooral om in hoeverre men deze macht ook daadwerkelijk gebruikt. Dit licht de CEO als volgt nader toe:

“In het hele concept van dienend leiderschap is geen plaats voor macht als managementtool. Een dienend leider hoeft dit instrument niet in te zetten om mensen te doen inzien of te doen besluiten dat het wellicht beter is om naar een andere werk-omgeving om te zien.”

De “beliefs” worden ook helder in de volgende uitspraak van de CEO van FLOOW2:

“We are moving from a linear to a circulaire economy, from top-down to bottom based, where collaboration, liberty, connection and trust are the key.”

Belief-systemen nemen daarmee een belangrijke plaats in in het management control-systeem van FLOOW2. Ze worden echter anders vormgegeven dan bedoeld volgens de definitie van Simons. Binnen deze definitie zijn belief-systemen vooral formele en helder geformuleerde statements, die duidelijk richtinggevend zijn. Volgens Simons (1995) is deze formele en heldere benadering noodzakelijk onder andere doordat bedrijven in een steeds complexere omgeving opereren en technologische vernieuwing toegang geeft tot een eindeloze set aan data. Simons (1995) geeft aan dat in het verleden (toen organisaties betrekkelijk overzichtelijk waren), de missie van de organisatie veel meer “tacit” was

maar desalniettemin goed begrijpbaar. Als we de ontwikkeling van de complexiteit en technologie in ogenschouw nemen dan zouden volgens de gedachtegang van Simons de belief-systemen alleen maar nog formeler en helderder moeten zijn. Het tegenovergestelde lijkt bij FLOOW2 juist het geval. Het belief-systeem van FLOOW2 lijkt veel meer “tacit” te zijn geformuleerd en geeft juist veel ruimte voor vrijheid in plaats van richting. Ook de expliciet genoemde hiërarchie in het belief-systeem van Simons (“senior managers want subordinated to adopt”, 1995, p. 34) is bij FLOOW2 in veel mindere mate aanwezig. Bij FLOOW2 gaat het vooral om vrijheid, saamhorigheid en gelijkwaardigheid in plaats van macht, hiërarchie en volgzzaamheid. Als laatste onderdeel van de bovengenoemde definitie geeft Simons aan dat de *core values* een duidelijke link hebben naar de strategie en missie van het bedrijf. De missie van FLOOW2 is om de overcapaciteit wereldwijd te verminderen en een balans tussen *profit, planet & people* te creëren. Ook hier is de link niet echt duidelijk aanwezig, maar veel meer op een “tacit” manier. Respect voor de mens en de omgeving, waarbij het wel gaat om het realiseren van resultaat.

Ook deze lever is anders ingevuld binnen FLOOW2 dan door Simons (1995). Echter, het belang van bedrijfswaarden en -uitgangspunten is ook bij FLOOW2 en haar control-systeem cruciaal.

6 Conclusies

Dit onderzoek laat zien welke eisen er worden gesteld aan het management control-systeem van een nieuw businessmodel binnen de deel-economie, gebaseerd op een casestudy van FLOOW2. Het gebruikte raamwerk hiervoor is de levers of control van Simons (1995). Een raamwerk dat destijds revolutionair was: “Simons brings a new and highly insightful perspective to the notion of control systems and, more importantly, how to use them in modern organizations” (Malan, in Simons, 1995). Maar ook een raamwerk dat heden ten dage nog steeds actueel is en veel wordt gebruikt, met name doordat niet uitsluitend wordt uitgegaan van de klassieke diagnostische control-benadering, maar con-

Tabel 3 Conventionele en nieuwe businessmodellen en de levers of control van Simons

Levers of control Simons	Conventionele businessmodellen	Nieuwe businessmodellen
Diagnostische systemen	Metten van output en vergelijken met vooraf gestelde doelen, en op basis daarvan bijsturen	Bepalen van toegevoegde meervoudige waarde, zonder expliciet vooraf gestelde doelen en op basis daarvan bijsturen
Interactieve systemen	Gereguleerd top down- en bottom up-systeem	Spontaan, niet- hiërarchisch systeem
Boundary-systemen	Low internal trust. Strategic boundaries vooraf gedefinieerd.	High internal trust. Strategic boundaries ontwikkelen via “calculated trial and error”.
Belief-systemen	Expliciet, formeel en systematisch van aard	Informeel van aard, gebaseerd op “tacit knowledge”.

trol wordt benaderd vanuit vier verschillende perspectieven. Deze vier perspectieven zijn ook binnen het businessmodel van FLOOW2 nog steeds relevant, waarbij de toepassing van de vier perspectieven echter wel lijkt af te wijken van de invulling die Simons er aan geeft.

Uitgangspunt van Simons is het conventionele businessmodel, ten opzichte van het nieuwe businessmodel dat in dit onderzoek centraal staat. In tabel 3 worden deze twee modellen met elkaar vergeleken tegen het licht van de levers of control van Simons en wordt een mogelijke nieuwe invulling voorgesteld. Hierbij de kanttekening dat deze voorgestelde nieuwe invulling is gebaseerd op de bevindingen binnen één bedrijf, en dat deze voorgestelde nieuwe invulling uitsluitend een eerste indicatie is. Verder onderzoek is noodzakelijk voor een verdere ontwikkeling en validering van deze invulling van de levers of control.

7 Discussie en vervolgonderzoek

De studie is gedaan op basis van een uitgebreide analyse van FLOOW2. Het bedrijf voldoet aan vrijwel alle criteria van het nieuwe businessmodel zoals gedefinieerd door Jonker (2014) en is daarmee een representatief voorbeeld van een nieuw businessmodel in de deeleconomie. Wel is het een bedrijf dat zich nog in de beginfase van haar bestaan bevindt. Voor veel startende bedrijven (zeker in een nieuwe markt) is de toekomst moeilijk te voorspellen. De vraag is dan ook gerechtvaardigd of de andere invulling van het

diagnostische control-systeem vooral te wijten is aan de fase waarin het bedrijf zich bevindt, of aan de eerder genoemde continu (met name technologische) veranderende omstandigheden. Het lijkt logisch dat beide elementen hierin een rol spelen. Dezelfde vraag kan gesteld worden bij het zeer ruim gedefinieerd zijn van de strategische boundaries. Vervolgonderzoek zou dit verder moeten uitwijzen, waarbij bijvoorbeeld FLOOW2 over een langere termijn gevolgd zou kunnen worden. Ook kunnen case studies gedaan worden bij bedrijven in de nieuwe economie die zich inmiddels in een meer volwassen fase bevinden. ■

Drs. E.J. Willekes is docent-onderzoeker aan de Haagse Hogeschool sinds september 2012. In 1994 is hij zijn carrière begonnen bij KPMG en is daar als registeraccountant werkzaam geweest. Daarna heeft hij tot 2012 diverse financiële functies vervuld bij zowel een beursfonds als bij private ondernemingen.

Dr. J. Wagensveld RA is lector Financial Control aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen sinds november 2014. In 1986 is hij zijn carrière begonnen bij (een voorloper van) PwC en is daar als registeraccountant werkzaam geweest. Daarna is hij vanaf 1992 universitair docent Accounting geweest bij zowel de Erasmus Universiteit als de Radboud Universiteit Nijmegen.

Noten

1 ■ "Deeleconomie: essentie is hier dat we veel zaken niet meer bezitten maar delen – en dus (net zoals in de functionele economie) gebruikmaken van de functie(s). Dus delen we auto's, wasmachines en zonnepanelen. Op zakelijke

basis en met inzet van een verscheidenheid aan transactiemiddelen" (Jonker, 2014, p. 40).

2 ■ "Veel bedrijven organiseren zich nog steeds als een klassieke functionele piramide (hiërarchisch), terwijl mensen in de maatschappij zich

meer en meer organiseren als een netwerk, als een pannenkoek" (Jonker, 2014, p. 42). De formele organisatiestructuur versus platte, informeel georganiseerde netwerken.

Literatuur

- Bieker, T., & Waxenberger, B. (2002). Sustainability balanced scorecard and business ethics. *10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg*. Geraadpleegd op <https://www.alexandria.unisg.ch/17766/>.
- Bedford, D.S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- Blanken, R., Blauwhof, G., Gorp, A. van, Hiskes, A., Ongena, G., Willekes, E., & Woldhek, F. (2016). *Nieuwe businessmodellen en nieuwe economie*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Cordon, C., Garcia-Mila, P., Ferreiro Vilarino, T., & Caballero, P. (2016). New business models: Rocket science. In C. Cordon, P. Garcia-Milla, T. Ferreiro Vilarino & P. Caballero, *Strategy is digital* (pp. 99-135). Lausanne: Springer.
- Epstein, M.J., & Wisner, P.S. (2001). Using a balanced scorecard to implement sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(2): 1-10.
- FLOOW2. (z.d.a). *Waarom delen via FLOOW2*. Geraadpleegd op <http://www.floow2.nl/wat-is-floow2.html>.
- FLOOW2. (z.d.b). *Wat mensen zeggen over FLOOW2, Ilse Sijtsema, Parkmanager Bedrijventerrein Hasselpoort, Zwolle*. Geraadpleegd op <http://www.floow2.com/wat-kost-het-.html>.
- FLOOW2. (z.d.c). *Planet. Duurzaam ondernemen*. Geraadpleegd op <http://www.floow2.nl/>

- filosofie-nl.html.
- FLOW2. (z.d.d). *Succesverhalen, bedrijven aan het woord*. Geraadpleegd op <http://flow2.community/>.
 - Foss, N.J., & Saebi, T. (2015). *Business model innovation: the organizational dimension*. Oxford: Oxford University Press.
 - Ideamensch. (2014). *Kim Tjoa – Co-founder of FLOW2*. Geraadpleegd op <https://ideamensch.com/kim-tjoa/>.
 - Jonker, J. (2012). De zeven kenmerken van nieuwe businessmodellen. *Management Executive*, september/oktober, 34-37.
 - Jonker, J. (2014). *Nieuwe Business Modellen*. Doetinchem/Den Haag: Stichting Our Common Future 2.0 in samenwerking met Academic Service.
 - Jonker, J. (2015a). De zoektocht naar de nieuwe economie. *Slow Management*, nr. 31 Winter 2015: 35-40.
 - Jonker, J. (2015b). Nieuwe Businessmodellen: werk in uitvoering. *Slow Management*, nr. 32: 40-46.
 - Karmasin, M., Diehl, S., & Koinig, I. (2016). Convergent business environments: Debating the need for new business models, organizational structures and management respectively employee competencies. In A. Lugmayr, C. Dal Zotto (editors), *Media Convergence Handbook, Volume 2* (pp. 49-68). Berlin: Springer
 - Kramer, B. (2016). *Shareology: how sharing is powering the human economy*. New York: Morgan James Publishing.
 - Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2): 207-232.
 - Lewandowski, M. (2016). Designing the business models for circular economy -Towards the conceptual framework. *Sustainability*, 8(1), 43: 1-28; doi:10.3390/su8010043. Geraadpleegd op <http://www.mdpi.com/2071-1050/8/1/43/html>.
 - Ludeke-Freund, F. (2009). Business model concepts in corporate sustainability contexts. Geraadpleegd op <http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php>.
 - Matzler, K., Veider, V., & Kathan, W. (2015). *Adapting to the sharing economy*. Cambridge: MIT.
 - Meer-Kooistra, J. van der, & Scapens, R.W. (2015). Governing product co-development projects: The role of minimal structures. *Management Accounting Research*, 28: 68-91.
 - Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.
 - Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generatie*. Deventer: Kluwer.
 - Revellino, S., & Mouritsen, J. (2015). Accounting as an engine: The performance of calculative practices and the dynamics of innovation. *Management Accounting Research*, 28: 31-49.
 - Rifkin, J. (2014). The third industrial revolution is here. *Director*, 67(7): 30.
 - Rifkin, J. (2015). *The zero marginal cost society*. London: Palgrave Macmillan Ltd.
 - Schelkens, M.A.R. (2016). *The ABC of business models*. Brave New Books.
 - Simons, R. (1995). *Levers of control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
 - Simons, R. (1999). 'How risky is your business'. *Harvard Business Review*, 77(3, May-June): 85-94.
 - Stephany, A. (2015). *The business of sharing: making it in the new sharing economy*. New York: Palgrave Macmillan.
 - Strauß, E., & Zecher, C. (2012). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23: 233-268.
 - Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy*. Cambridge: MIT.
 - Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. New York: Perseus Books Group.
 - Voigt, K., Buliga, O., & Michi, K. (2016). *Business model pioneers: How innovators successfully implement new business models*. Berlin: Springer-Verlag GmbH
 - Vosselman, E.G.J. (2011). Een relationeel perspectief op accounting. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 85: 217-224.
 - Vosselman, E.G.J. (2001). *Management accounting en control*. Utrecht: Boom Lemma Uitgevers.
 - Wagensveld, K. (2016). *Hoe blijven organisaties in control in een snel veranderende omgeving?* (Intreerede lector Financial Control, HAN, 4 februari 2016). Geraadpleegd op <http://blader.han.nl/intreerede-wagensveld/>.