

Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit

“Geen geld? Dan ruilen we gewoon!”

Een studie naar de entry- en exit factoren die een rol spelen bij ondernemers om toe te treden tot (of uit te treden uit) een barter exchange en welk profijt zij ervaren van het lidmaatschap.

Masterscriptie als onderdeel van de parttime opleiding MScBA/drs.
Bedrijfskunde
Major: New Business: Innovation & Entrepreneurship (NIE)

Elsbeth Ophoff
Studentnummer: 104103

Afstudeercommissie:
Wim Hulsink (coach)
Ton Roodink (meelezer)

Haarlem, september 2014

De auteur verklaart dat de inhoud van de scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.

Voorwoord

Op 19 juni 2012 won ik als finalist van de door het tijdschrift LOF georganiseerde competitie 'Next Role Model 2012' deze parttime master bedrijfskunde. Op dat moment drong niet echt tot me door wat deze prijs zou gaan betekenen. Een nieuwe fase in mijn leven diende zich aan. Wat een rijkdom om halverwege mijn loopbaan deze kennis-injectie te krijgen. Ik ben de Rotterdam School of Management dankbaar dat ze deze prijs ter beschikking heeft gesteld.

Even was ik bang dat mijn 'spirituele pad' door de wetenschappelijke onderdompeling verstoord zou worden. Boeken van Jaworski (The Inner Path of Leadership), Seligman (Flourish) en Mc Taggart (Het intentie experiment) stonden ineens omringd door titels als "De Flexibele Onderneming" (Volberda) en "Financial Management for Decision Makers" (Atrill). In de afgelopen twee jaar heb ik ontdekt dat het toch anders lag. Het was juist de combinatie van deze twee werelden, zoals ik het voor mezelf noem, die mijn ontwikkeling hebben gevoed.

Dankbaar ben ik allen die mij tot steun waren afgelopen twee jaar. Mooie herinneringen heb ik aan het IP-Project in New York, wat was het intensief en tegelijkertijd zo gaaf! Daarnaast ben ik vooral trots op mijn kinderen die twee avonden in de week thuis alles zelf regelden. Dat gaf mij een enorm gerust gevoel. Renée, David en Ole: dank jullie wel! Het behalen van mijn master is mede dankzij jullie mogelijk gemaakt.

Tijdens het verdiepingsvak Management van Verandering (MV) vond ik direct haakjes met mijn eigen achtergrond. Toch heb ik voor een andere richting gekozen, New Business: Innovation & Entrepreneurship. Ton, dank voor je MV colleges en ik ben blij dat je mij tijdens mijn scriptie traject scherp hebt gehouden en hebt gesteund. Wim, ik heb een paar keer uitgeroepen "*we spreken een andere taal*". Dankzij jouw taal ben ik gegroeid op een vlak dat voor mij totaal onbekend was.

Ik verheug me op de periode die voor me ligt. Plannen voor mijn nieuwe bedrijf liggen al een paar maanden te wachten tot het moment dat ik ben afgestudeerd. En dat moment is nu!

Namasté.

Inhoudsopgave

Voorwoord2

Samenvatting.....	1
1. Inleiding.....	2
1.1 Aanleiding en motivatie	2
1.2 Onderzoeksvragen en deelvragen.....	5
1.3 Onderzoeksdoelstellingen.....	5
1.4 Openbaarheid van de scriptie	5
1.5 Opbouw scriptie	6
2. Theoretisch kader.....	7
2.1 Network Theory.....	9
2.1.1. Network content	9
2.1.2. Network governance	10
2.1.3. Network structure	10
2.2 Social Exchange Theory (SET).....	12
2.2.1. Rationaliteit als uitgangspunt (1960-midden jaren 90)	12
2.2.2. Emoties binnen SET	12
2.2.3. SET bouwstenen	13
2.3 Bootstrapping.....	15
2.3.1. Interne Financieringsmogelijkheden: Financial Bootstrapping.....	15
2.3.2. Barter als een van de bootstrapping methoden	16
2.3.3. Bootstrapping gedurende de opstartperiode	17
2.3.4. Bootstrapping: na de opstartperiode.....	18
2.4 Raakvlakken tussen de theorieën.....	19
3. Het fenomeen barter trade	21
3.1 Verschillende vormen van barter trade	22
3.2 Drijfveren die barter trade stimuleren.....	23
3.3 Barter Exchange.....	24
4. Conceptueel model	27
5. Onderzoeksstrategie	30
5.1 Onderzoeksontwerp.....	30
5.1.1. Inductief.....	30
5.1.2. Kwalitatief.....	30

5.1.3. Multiple Case Study.....	30
5.2 Onderzoeksmethode.....	31
5.2.1. Aard en omvang van het onderzoek	31
5.2.2. Dataverzameling.....	31
5.3 Data analyse	33
5.4 Kwaliteitscriteria: controleerbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit	33
6. Resultaten.....	34
6.1 Beschrijving van de case studies: storylines.....	34
6.2 Analyse van de resultaten	37
6.3 Overige analyses.....	43
6.3.1. Analyse in relatie tot Social Exchange Theory.....	43
6.3.2. Analyse in relatie tot Network Theory	45
7. Conclusie	47
7.1 Samenvatting onderzoek.....	47
7.1.1. Antwoord op de deelvragen.....	47
7.1.2. Antwoord op de onderzoeksvragen	48
7.2 Beperkingen, vervolgonderzoek en praktische implicaties.....	50
7.2.1. Beperkingen.....	50
7.2.2. Vervolgonderzoek	50
7.2.3. Managementpraktijk.....	51
8. Referenties	53
Bijlage 1 Interview verzoek	58
Bijlage 2 Interviewprotocol	59

Samenvatting

Ruilhandel, oftewel barter trade¹, is zo oud als de mensheid. Toch is er nog maar weinig onderzoek verricht naar het fenomeen barter trade en dat terwijl barter trade in het hedendaagse bedrijfsleven volop wordt toegepast, zowel door grote corporate bedrijven, als door startende ondernemers en alles daar tussenin. De wereldwijde omvang van barter trade is enorm. Van de wereldwijde zakelijke transacties bestaat 34 procent uit barter trade: 23 procent barter tussen landen onderling en 11 procent binnenlandse barter trade. In Nederland is een op de tien bedrijven weleens met ruilhandel in aanraking gekomen.

Door de digitalisering, de mogelijkheden van internet en social media, zijn de mogelijkheden voor barter trade enorm toegenomen. Het zijn de “barter exchanges” die in deze nieuwe markt zijn gestapt. Een barter exchange is een organisatie die fungeert als derde partij om barter transacties tussen leden van de organisatie, de ondernemers, te stimuleren en te coördineren. In 1980 telde de Verenigde Staten 40 barter exchanges, in 2009 waren dit er maar liefst 750 wereldwijd (waarvan 500 in de VS). In Nederland zijn TradeXchange en TradeQoin de belangrijkste barter exchanges.

In dit onderzoek staan dertien Nederlandse ondernemers centraal, die lid zijn van een barter exchange. Met behulp van een literatuurstudie en dertien casestudies is onderzocht ‘waarom de ondernemer toetreedt tot een barter exchange’, ‘welk profijt de ondernemer ervaart van het lidmaatschap’ en ‘onder welke omstandigheden de ondernemer verwacht de barter exchange te zullen verlaten’. Ondernemers blijken om diverse redenen lid te zijn geworden van een barter exchange. De top drie van motivatie om toe te treden waren: het verwerven van een extra of nieuwe afzetmarkt, vanuit kostenbeheersing en vanuit ideële motieven. Lid worden van een barter exchange lijkt, op basis van dit onderzoek, vooral weggelegd te zijn voor bedrijven die de opstartfase voorbij zijn, slechts twee ondernemers werden direct bij de start van hun bedrijf lid. Het voornaamste profijt dat door de ondernemers werd ervaren is de toename van het aantal klanten. Dit resulteerde vervolgens in zowel een toename van de cashflow, als in een toename van barter euro’s. Niet iedere ondernemer bartert voor 100%, dit hangt onder andere af van de te barteren dienst of product en de mate waarin de liquiditeit van het bedrijf een rol speelt. Bij de motivatie om de barter exchange mogelijk te verlaten kwam duidelijk naar voren dat de ondernemers de balans tussen aan de ene kant ‘voldoende vraag naar hun product/dienst’ en aan de andere kant ‘voldoende aanbod van producten en diensten om opgebouwde barter euro’s te kunnen uitgeven’ van groot belang vinden. Ook de variëteit aan goederen en diensten is hierbij belangrijk.

Daar waar het bij één op één barter van belang is dat beide partijen behoefte hebben aan het product of de dienst van de ander (*‘double coincidence of wants’*) en dat dit ‘probleem’ bij gebruikmaking van een barter exchange wordt opgelost omdat er verrekening plaatsvindt door middel van barter euro’s, laten de resultaten echter een ander beeld zien. Ook in deze constructie is het van essentieel belang om rekening te houden met de behoeften van de ondernemers naar elkaars dienst of product. Je zou kunnen stellen dat hier sprake is van *‘uitgestelde of delayed double coincidence of wants’*.

¹ Barter trade laat zich volgens Van Dale vertalen als 1) handel zonder gebruik te maken van geld of 2) ruilhandel. In dit onderzoek, waarin het lidmaatschap van een ‘barter exchange’ wordt onderzocht, geniet het gebruik van het woord ‘barter’ stilistisch de voorkeur boven de omslachtiger omschrijving ‘handel zonder gebruik te maken van geld’ of ‘ruilhandel’, een begrip dat niet geheel de lading dekt.

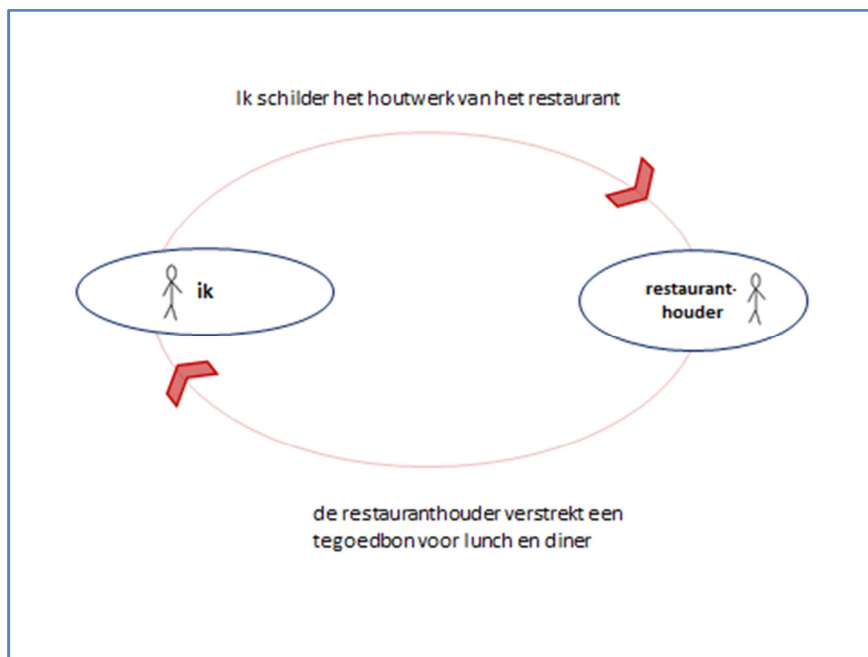
1. Inleiding

1.1 Aanleiding en motivatie

Barter, ‘zaken doen zonder geld’, cashless deals. Een product of dienst wordt geruild tegen een product of dienst van een ander. Dit kan op een directe (een-op-een) of indirecte manier plaatsvinden.

Directe barter

Onder directe barter versta ik dat twee partijen rechtstreeks hun product of dienst ruilen, zie figuur 1. Er komt geen betalingseenheid aan te pas. Martin (2009) geeft aan dat één van de redenen om barter in eigen hand te houden, gevonden kan worden in het feit dat een barter deal op deze wijze buiten de boeken blijft en dat dit vooral van toepassing is op bedrijven die incidenteel barteren. Dit is herkenbaar voor mij: tijdens de start van mijn coaching en trainingspraktijk (2009) heb ik als schilder gewerkt voor een tweetal restaurants. In ruil ontving ik een ‘tegoedbon’ waarmee ik later met klanten kon lunchen. Recent heb ik een illustrator via Facebook gevonden, die in ruil voor een coaching traject een aantal illustraties voor mijn nieuwe website wilde maken. Incidenteel barteren is voor mij prettig omdat ik hierdoor geen beroep hoeft te doen op mijn bankrekening.



Figuur 1. Directe barter

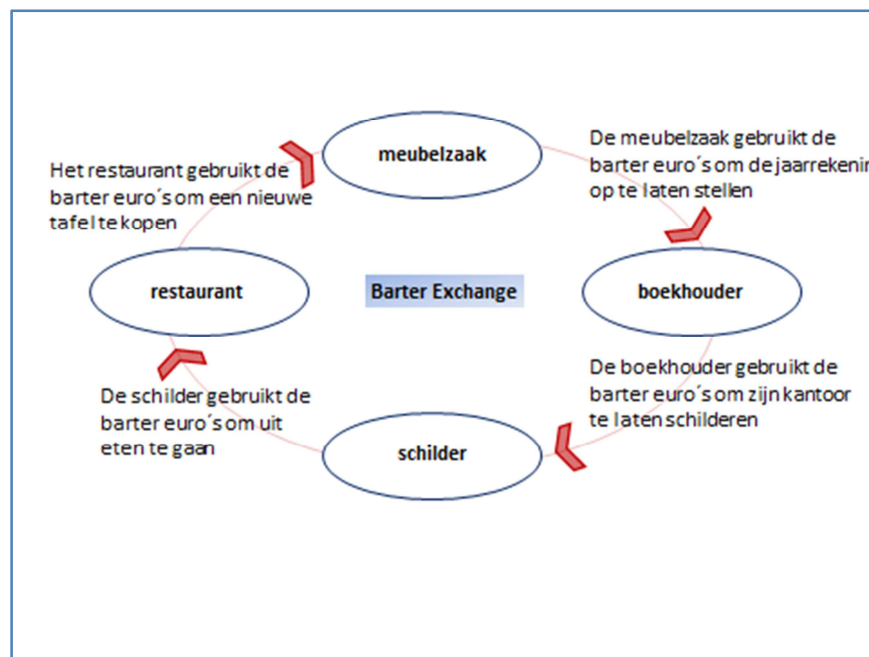
Ik verdiepte me in barter trade en ontdekte dat niet alleen startende bedrijven barteren. De wereldwijde omvang van barter trade is enorm. Van de 15.9 biljoen dollar aan wereldwijde zakelijke transacties bestaat voor 34 procent uit barter trade: 23 procent barter tussen landen onderling en 11 procent binnenlandse barter trade (Kaikati & Kaikati, 2013). In Nederland is een op de tien bedrijven weleens met ruilhandel in aanmerking gekomen.² Dit komt naar voren uit een onderzoek van het Verbond van Credit Management Bedrijven (VCMB). Het onderzoek uit 2013 laat zien dat bedrijven zoeken naar creatieve betalingsoplossingen en dat

² De Volkskrant van 9 april 2014

'ruilen' hier een van is. In 2013 is 13 procent van de bedrijven in aanraking gekomen met ruilhandel, in 2012 was dit 9 procent.³

Indirecte barter

Een barter exchange coördineert barter transacties tussen haar leden en treedt op als een soort makelaar. In 2010 kwam ik in aanraking met een barter exchange in Haarlem en zag hoe zich daar verschillende lokale bedrijven bij aangesloten hadden. Er wordt gebruik gemaakt van een barter eenheid, bijvoorbeeld de barter euro, waardoor er niet op een directe manier (een-op-een) geruild hoeft te worden. Vandaar dat ik deze vorm van barter 'indirecte barter' noem, zie figuur 2.



Figuur 2. Indirecte barter

Enorme groei aantal barter exchanges

Met de toename van de digitalisering is het aantal barter exchanges enorm toegenomen (Birch & Liesch, 1998). Martin (2009) geeft aan dat de Verenigde Staten in 1980 40 barter exchanges telden en in 2009 maar liefst 500. In 2009 zijn er wereldwijd 750 barter exchanges actief waarbij circa 400.000 bedrijven zijn aangesloten (Stodder, 2009). Meer recente cijfers zijn tijdens het onderzoek niet gevonden.

'Bartering' was tot voor kort het oudste Nederlandse barter netwerk.⁴ Naast Bartering zijn in Nederland *TradeXchange* (sinds 2002) en *TradeQoin* (voormalig BarterYourBusiness, sinds 2010) actief. TradeXchange opereert landelijk, TradeQoin lokaal/regionaal.

Wat zijn de motieven die een ondernemer doen besluiten om toe te treden tot een barter exchange? In de krant⁵ en op internet⁶ worden de volgende motieven genoemd: financiële

³ <http://www.vcmb.nl/archives/3740#more-3740>

⁴ Door ziekte van de oprichter is het onduidelijk of Bartering blijft voortbestaan.

⁵ De Volkskrant, 9 april 2014

⁶ www.tradexchange.nl; www.bartering.nl; www.tradeqoin.nl; www.canhav.nl

motieven, het opdoen van nieuwe contacten en het opbouwen van een klantenkring. Hieronder volgt een korte impressie:

- ✓ Philip de Roos begon in 2011 zijn advocatenkantoor. Hij had een bescheiden startkapitaal. De Roos begon met ruilen van juridisch advies tegen het laten bouwen van zijn website. *“Dit is een heel prettige manier om geld uit te sparen en tegelijkertijd mensen te laten zien waar je goed in bent”*.
- ✓ De eigenaren van wellnessboerij.com geven aan dat zij voor een barter exchange hebben gekozen om aan extra klanten te komen. Met de opgespaarde trade euro's spaarden ze voor een nieuwe rieten kap. Zover is het niet gekomen; de opgespaarde trade euro's zijn (binnen de barter exchange) uitgegeven aan diners, hondenvoer, brandmelders en kleding.
- ✓ Heer de Vries van Zeilmakerij de Vries beschrijft dat hij sinds de aansluiting bij de barter exchange nieuwe klanten heeft gekregen die hij anders niet zou hebben gehad.
- ✓ Hanry de Beer van Onestop is aangesloten bij het oudste Nederlandse barter netwerk: *“Als je elkaar als ondernemer via de barter exchange leert kennen, dan ga je anders met elkaar om. Het ‘gunnen’ over en weer is wat makkelijker, uiteraard moet het wel marktconform zijn”*.

Onderzoek naar barter

Tijdens een eerste verkenning viel het mij op dat onderzoek naar barter trade vooral is gedaan in relatie tot ‘bootstrapping’ en vanuit ‘marketing perspectief’. Barter trade wordt in het onderzoek van Winborg & Landstrom (2001) genoemd als één van de bootstrapping methodes. Startende ondernemers weten vaak op een kostenbewuste en creatieve wijze om te gaan met beperkte middelen. In paragraaf 2.3 wordt hier uitgebreid op in gegaan.

Neale, Shipley & Sercu (1992) en Egan & Shipley (1996) beschrijven dat bedrijven barter trade reactief (‘second best’) of proactief kunnen inzetten. Bij een reactieve houding gaat het bedrijf eventueel barteren als er zich een noodzaak (financieel) of mogelijkheid voordoet. Bij een proactieve houding gaat het bedrijf actief op zoek naar lucratieve mogelijkheden om te ruilen; barter kan ingezet worden als marketing ‘tool’.

Chresti (2005) schrijft dat er tot 2005 slechts enkele onderzoeken zijn verricht naar barter trade, voornamelijk bij grote bedrijven die gebruik maken van corporate barter. Het meest recente onderzoek naar ‘barter drijfveren’ is verricht door Kaikati en Kaikati (2013). Zij beschrijven in hun onderzoek dat barter een bijdrage kan leveren aan de marketing strategie en de structurele positionering en promotie van een bedrijf.

Mijn interesse gaat uit naar retail barter: barter trade tussen kleine/middelgrote bedrijven door middel van een barter exchange⁷. In de bovenstaande studies is hier geen aandacht aan besteed. Waarom treedt een ondernemer toe tot een barter exchange en onder welke omstandigheden verwacht de ondernemer hiermee te stoppen? Hier is tot op heden geen onderzoek naar verricht. Naar ‘het profijt van het lidmaatschap van een barter exchange’ is onderzoek verricht door Birch & Liesch (1998), Ference (2009) en Martin (2009).

⁷ Het verschil tussen corporate en retail barter wordt toegelicht in hoofdstuk 3.

1.2 Onderzoeksvragen en deelvragen

De onderzoeksvragen van het onderzoek luiden als volgt:

1) Waarom besluit een ondernemer toe te treden tot een barter exchange?, 2) Welk profijt heeft de ondernemer van het lidmaatschap van de barter exchange? en 3) Onder welke omstandigheden verwacht de ondernemer de barter exchange te zullen verlaten?

Om antwoord op deze onderzoeksvragen te kunnen geven, moeten tevens onderstaande deelvragen beantwoord worden:

Deelvraag 1. Wat wordt in deze context verstaan onder ‘ondernemer’?

Deelvraag 2: Wat wordt verstaan onder barter?

Deelvraag 3: Wat is een barter exchange?

1.3 Onderzoeksdoelstellingen

Wat zijn de doelstellingen van het onderzoek? Het aantal studies over barter trade is schaars. Doel van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan het fenomeen ‘barter trade’ door inzicht te geven in de relatie tussen barter trade, ondernemerschap en de inzet van een barter exchange. Daarnaast verstrekt het onderzoek praktische inzichten voor bedrijven die barter trade met gebruikmaking van een barter exchange overwegen en kunnen barter exchanges met deze informatie hun voordeel doen.

De focus in dit onderzoek ligt op het ‘kleinbedrijf’ (van 2 tot 50 werknemers)⁸. Omdat ook zzp’ers gebruik maken van barter exchanges, is het ‘kleinbedrijf’ uitgebreid en gekozen voor de groep van 1 tot 50 werknemers. Deze bedrijven nemen een centrale plaats in binnen de barter exchanges (Birch & Liesch, 1998; Studer, 1998; Stodder, 2009). Een inventarisatie van deelnemende bedrijven aan de Nederlandse barter exchanges bevestigt dit.

De motivatie en het gedrag van de ondernemer staan in het onderzoek centraal. Om de onderzoeksvragen zo volledig mogelijk te beantwoorden is gekozen voor een kwalitatieve aanpak met behulp van case studies. De bestudeerde wetenschappelijke theorieën dienen als onderlegger om tijdens de interviews grondige vragen te kunnen stellen. De theorie is hierbij niet leidend, maar ondersteunend. De onderzoeksmethode wordt besproken in hoofdstuk 4.

1.4 Openbaarheid van de scriptie

Vertrouwen kan een gevoelig onderwerp zijn, zeker daar waar weinig vertrouwen of veel wantrouwen is. Omdat er enige onzekerheid bestaat over de eventuele invloed van de uitkomsten van dit onderzoek, is besloten de beschrijving van de case studies (storylines) niet openbaar te maken en de data matrix gedeeltelijk te anonimiseren. Dit betreft paragraaf 6.1.

⁸ Hierin wordt de definitie voor midden- en kleinbedrijf gevolgd zoals deze is vastgesteld door de Europese Commissie.

1.5 Opbouw scriptie

De scriptie bestaat uit zes hoofdstukken. Na het inleidende hoofdstuk, waarin de onderzoeksvraag, de deelvragen en doelstellingen van het onderzoek zijn weergegeven, wordt in hoofdstuk 2 het theoretische kader van het onderzoek behandeld. Het doel van het theoretische kader is de literatuur instrumenteel te gebruiken; om te helpen inzicht te bieden in wat er plaats vindt in de werkelijkheid. Drie verschillende analyse niveaus worden bekeken: Network Theory (paragraaf 2.1), Social Exchange Theory (paragraaf 2.2) en Bootstrapping (paragraaf 2.3).

Omdat de wenkbrauwen nogal eens vragend omhoog gaan als het woord 'barter' valt, wordt in hoofdstuk 3 de context van 'barter trade' geschetst, wordt ingegaan op onder andere de verschillende vormen van barter trade en op de voor- en nadelen van barter trade. In hoofdstuk 4 wordt het conceptueel model gepresenteerd. Het conceptueel model dient als raamwerk voor de case studies. In hoofdstuk 5 wordt het onderzoek methodologisch onderbouwd met het onderzoeksontwerp en de onderzoeksmethode. Verder staan de dataverzameling, -analyse, validiteit en de betrouwbaarheid centraal. De analyse van de resultaten wordt beschreven in hoofdstuk 6. In dit hoofdstuk worden onder andere de casestudies (door middel van storylines) en de data matrix weergegeven. In het afsluitende hoofdstuk 7 wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. Tevens worden de beperkingen van het onderzoek aangegeven en aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek en de managementpraktijk.

2. Theoretisch kader

Op dit moment is er (nog) geen Barter Theory, eerder wordt er gesproken over het ‘fenomeen’ barter trade. De intentie van dit onderzoek is om een puzzelstukje bij te dragen aan de barter puzzel door antwoord te geven op de onderzoeksvragen:

“1) Waarom besluit een ondernemer toe te treden tot een barter exchange, 2) Welk profijt heeft de ondernemer van het lidmaatschap van de barter exchange en 3) Onder welke omstandigheden verwacht de ondernemer de barter exchange te zullen verlaten?”

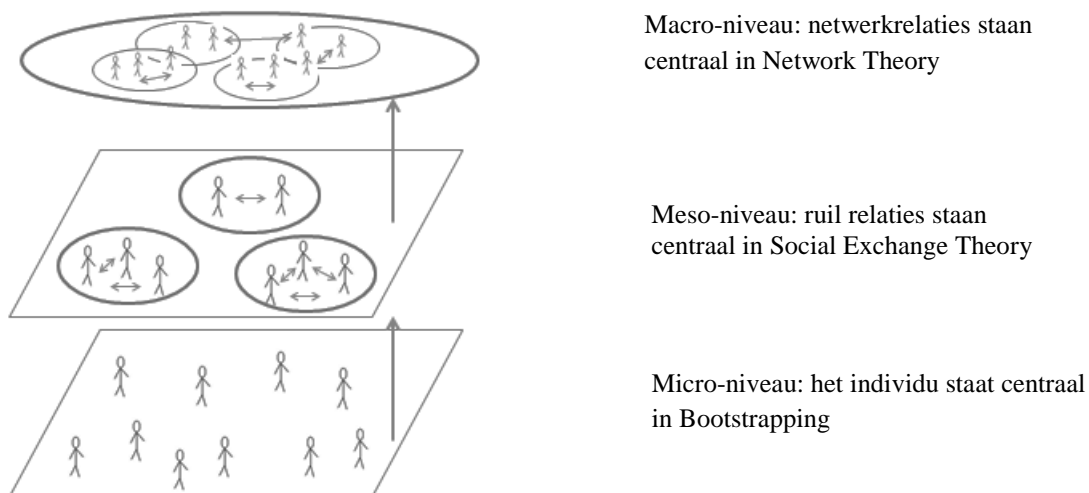
In relatie tot de onderzoeksvragen en de deelvragen zijn drie invalshoeken gekozen om te onderzoeken: die van ‘*het netwerk*’, ‘*ruil relaties*’ en de ‘*interne financiering*’. Deze keuze hangt samen met de in eerste instantie waargenomen motieven van ondernemers om toe te treden tot een barter exchange, zie paragraaf 1.1.

In dit hoofdstuk zal in opeenvolgende stappen een multi-level perspectief op het fenomeen barter trade ontwikkeld worden en bestaat uit drie verschillende analyse niveaus:

- a) Macro-niveau: netwerkrelaties staan centraal in Network Theory (paragraaf 2.1).
- b) Meso-niveau: ruil relaties staan centraal in Social Exchange Theory (paragraaf 2.2).
- c) Micro-niveau: het individu staat centraal in Bootstrapping (paragraaf 2.3).

Door de gemaakte keuze wordt de theoretische verkenning afgebakend. De niveaus worden toegelicht en beschreven voor zover de betreffende theorieën een relatie hebben met de onderzoeksvragen en de deelvragen.

Het multi-level perspectief wordt in figuur 3 weergegeven.



Figuur 3. Multi-level perspectief: samenhang

Macro-niveau: “*Networks are constituted from the constellation of dyadic, triadic and multiplex ties between members*” (Larson, 1992). Op het niveau van het netwerk gaat het om een groep mensen die in verschillende hoedanigheid en intensiteit met elkaar verbonden zijn. Ondernemers geven aan, dat lidmaatschap van een barter exchange nieuwe contacten en nieuwe klanten oplevert. De barter exchange als mogelijkheid om een netwerk op te bouwen. Network Theory wordt beschreven in paragraaf 2.1.

Meso-niveau: Binnen een barter exchange vindt er tussen individuele leden uitwisseling (exchange) plaats. Welke aanknopingspunten zijn er binnen de Social Exchange Theory te ontdekken met betrekking tot de entry- en exit factoren die bij een ondernemer een rol spelen om toe te treden tot (of uit te treden uit) een barter exchange? In paragraaf 2.2 staat Social Exchange Theory centraal.

Micro-niveau: Barter wordt in de praktijk veelvuldig omschreven als alternatieve financieringsbron. Barter is een van de bootstrapping methodes die een ondernemer in kan zetten als alternatieve financieringsbron. Bootstrapping voltrekt zich in eerste instantie op individueel niveau. Ruilen doe je met een ander; om barter toe te kunnen passen heeft de ondernemer een ruil relatie (social exchange) en zijn netwerk nodig. Bootstrapping wordt beschreven in paragraaf 2.3.

Twee voorbeelden van de samenhang tussen de drie theorieën worden in paragraaf 2.4 beschreven. Voordat in hoofdstuk 4 het conceptueel model wordt weergegeven en toegelicht, wordt in hoofdstuk 3 het *'fenomeen barter'* beschreven.

2.1 Network Theory

Definitie netwerk:

‘a set of actors and some set of relationships that link them’ (Hoang & Antoncic, 2003).
Er is pas sprake van een netwerk wanneer er ook elementen van wederzijdse vrijwillige samenwerking bijkomen welke gebaseerd zijn op gezamenlijke coördinatie en gericht zijn op wederzijds voordeel (Gulati & Singh, 1998).

Hoang & Antoncic (2003) hebben in hun critical review 70 onderzoeken over ‘netwerken’ in relatie tot ondernemerschap bestudeerd. Deze 70 onderzoeken zijn tussen 1985 en 2000 verricht. Zij concluderen dat er drie onderwerpen centraal hebben gestaan in het onderzoek naar netwerken en ondernemerschap:

- 1) network content: the nature of the content that is exchanged between actors;
- 2) network governance: governance mechanisms in relationships;
- 3) network structure: network structure created by the crosscutting relationships between actors.

2.1.1. Network content

In de literatuur komt veelvuldig naar voren dat netwerken een potentiële bijdrage kunnen leveren aan het ontstaan en de groei van bedrijven (Wernerfelt, 1984; Birley, 1985; Grant, 1991). Netwerken worden ingezet om middelen te verkrijgen die het bedrijf op dat moment (nog) niet heeft (Jarillo, 1989). Of er wordt voor samenwerking gekozen waardoor specifieke bedrijfskosten lager uitvallen en er hierdoor vermogen overblijft om de groei te ‘managen’ (Gulati & Singh, 1998).

Wat betreft ‘het verkrijgen van middelen’ beschrijven zowel Kanter (1983) als Grant (1991) dat een groeiend bedrijf per groeifase andere behoeften (economische en niet-economische) heeft en dat dit invloed heeft op de samenstelling van het netwerk.

Naast het feit dat netwerken ingezet worden voor het verkrijgen van materiële (economische) middelen, constateren Hoang & Antoncic (2003) dat veel onderzoeken met betrekking tot netwerken zijn gericht op het verkrijgen van immateriële (niet-economische) middelen.

Zo zoeken ondernemers in een netwerk naar bijvoorbeeld:

- het verkrijgen van emotioneel support (Bruderl & Preisendorfer, 1998);
- het verkrijgen van informatie en advies (Freeman, 1999);
- ideeën en informatie tijdens hun zoektocht naar nieuwe kansen (Birley, 1985; Singh, Hills, Lumpkin, & Hybels, 1999).

De invalshoek van de reputatie wordt gekozen door onder andere Stuart, Hoang, & Hybels (1999) en Higgins & Gulati (2003). Uit onderzoek van beide komt naar voren dat het kiezen van een gerenommeerde netwerkpartner of een toonaangevend netwerk een positieve bijdrage kan hebben op bijvoorbeeld het verkrijgen van financiële middelen.

Een netwerk is geen statisch geheel, maar ontwikkelt zich in de loop van de tijd. Dit staat centraal binnen Network Development Theory.

Network Development Theory

Omdat er veelvuldig naar het onderzoek van Larson & Starr (1993) wordt verwezen en zij gezien worden als de grondleggers van Network Development Theory, krijgt dit onderzoek een centrale plaats in deze paragraaf (Hoang & Antoncic, 2003; Smith & Lohrke, 2008 en Jack, Moulton, Anderson & Dodd, 2010).

Larson & Starr stellen dat gedurende de groei van een bedrijf het netwerk mee verandert en dat dit samenhangt met de 'nature of content' die per fase centraal staat. Zij beschrijven twee invalshoeken om hier naar te kijken: de economische en de sociale invalshoek.

In het door hun ontwikkelde Network Stage Model laten ze zien dat relaties zich ontwikkelen van eenvoudige een-op-een persoonlijke relaties met de ondernemer naar meer gecompliceerde organisatorische samenwerkingsverbanden met meerdere personen binnen het (groeierende) bedrijf.

Naarmate de samenwerking langer duurt, worden het vertrouwen, het besef van wederzijds belang en gezamenlijke kansen en de organisatorische afhankelijkheid steeds belangrijker. Larson & Starr beschrijven dat het samensmelten van sociale, economische en morele componenten te verklaren is vanuit de Social Exchange Theory (SET): "*Social exchange theory presumes that dyads develop through stages of increasing commitment and reward*". In paragraaf 2.2 wordt dieper ingegaan op SET.

2.1.2. Network governance

'Wat' zorgt ervoor dat de samenwerking binnen een netwerk goed blijft verlopen?

Uit het onderzoek van Hoang & Antoncic (2003) komt naar voren dat '*het vertrouwen*' tussen de netwerkpartners als de meest bepalende factor wordt gezien. Binnen netwerken wordt vertrouwen gezien als het smeermiddel waarmee het netwerk bij elkaar gehouden wordt (Anderson & Jack, 2002). Zoals onder 'network content' is beschreven: naarmate de samenwerking langer duurt, wordt vertrouwen steeds belangrijker.

Als we kijken naar het Network Stage Model van Larson & Starr, waarin netwerkpartners elkaar steeds beter leren kennen en waarin voorspelbaarheid van gedrag groeit door herhaalde samenwerking, sluit de omschrijving van 'vertrouwen' van Gambetta (1988) goed aan: "*...in terms of business behavior, trust is based on a perception of the probability that other agents will behave in a way that is expected*".

Vertrouwen heeft invloed op de diepgang en de rijkdom van de onderlinge informatie uitwisseling. Het vertrouwen en de onderlinge informatie uitwisseling zorgen ervoor dat de levensduur van het netwerk toeneemt (Lorenzoni & Lipparini, 1999).

2.1.3. Network structure

Na 'network content' en 'network governance' staat in deze paragraaf 'de dynamiek van de sociale structuren' centraal (Hoang & Antoncic, 2003).

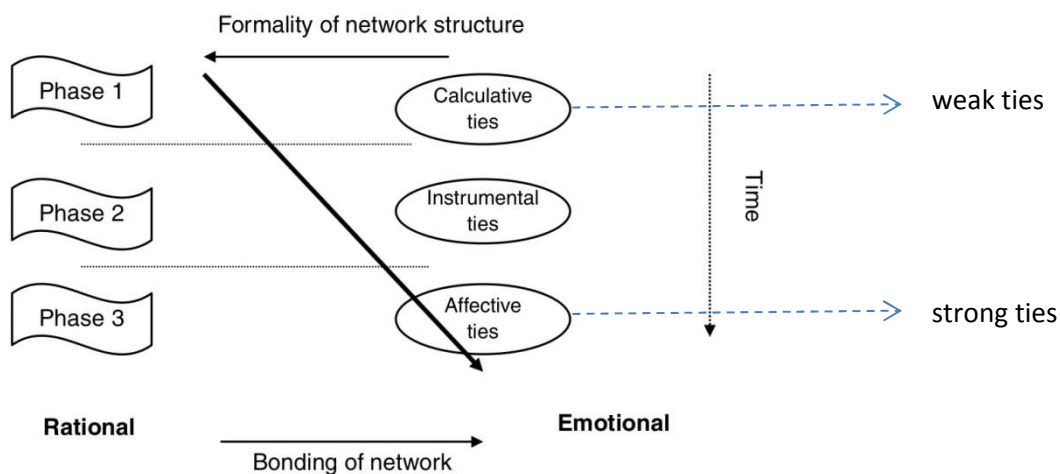
"*Networks are constituted from the constellation of dyadic, triadic and multiplex ties between members*" (Larson, 1992). Door de toename van het aantal deelnemers in een netwerk wordt het aantal schakels groter. Dit heeft invloed op de sociale structuur binnen een netwerk (Hite, 2005).

Strong and weak ties

Network structure wordt gedefinieerd als het patroon van directe (strong) en indirecte (weak) ties tussen de deelnemers in het netwerk (Bhide, 1999; Granovetter, 1983; Smith & Lohrke,

2008). Sterke schakels worden gevormd door bijvoorbeeld familie en goede vrienden. Verschillende studies laten zien dat deze schakels onontbeerlijk zijn voor een succesvolle start van een bedrijf (Larson & Starr, 1993). Zwakke schakels worden gevormd door bijvoorbeeld kennissen, maar ook door bijvoorbeeld banken en adviseurs. Iemand met veel ‘weak ties’ heeft potentieel een groot bereik; zwakke schakels hebben hun eigen contacten binnen andere netwerken waardoor een brugfunctie kan worden vervuld (Granovetter, 1983).

In een zes jaar durend onderzoek van Jack et al. (2010) hebben de onderzoekers een netwerk gevolgd vanaf de oprichting. Zes jaar lang is er met behulp van case studies gekeken naar de groei en ontwikkeling van dit netwerk, naar de sociale structuur. Wat dit onderzoek bijzonder maakt is dat dit het eerste onderzoek is waarin aangetoond wordt dat weak/calculative ties veranderen in strong/affective ties en dat sociale processen hier een centrale rol in spelen. Uit het onderzoek komt naar voren dat het oorspronkelijke doel ‘own interest and tapping resources’ (fase 1), in de loop van de tijd verschuift naar ‘realization of shared benefits, confidence and identity building’ (fase 2) en vervolgens naar ‘learning and enactment’ (fase 3). Zie figuur 4.



Figuur 4. Process and the Changing Nature of the Network, Jack et al. (2010)

Het onderzoek laat zien dat de behoefte aan middelen en informatie een belangrijke motivatie is om te gaan netwerken. Of het netwerk succesvol wordt, dat hangt volgens de onderzoekers samen met de interactie: sociale betrokkenheid, affiniteit, gedeelde opvattingen en vertrouwen. De verbondenheid die ontstaat heeft te maken met gemeenschappelijkheid en social exchange (Jack et al. 2010). Social Exchange Theory staat centraal in de volgende paragraaf.

2.2 Social Exchange Theory (SET)

Binnen de barter exchange vindt er tussen individuele leden een uitwisseling plaats. Welke aanknopingspunten zijn er te ontdekken tussen de onderzoeksvragen en de Social Exchange Theory?⁹

De Social Exchange Theory laat zich niet zo eenvoudig samenvatten in hoofdlijnen. Oorzaak hiervoor zijn de vele stromingen en verschillende benaderingswijzen binnen deze theorie. Cropanzano & Mitchell (2005) beschrijven de kern van SET als volgt:

“Social exchange comprises actions contingent on the rewarding reactions of others, which over time provide for mutually and rewarding transactions and relationship”.

Social exchange kan worden opgevat als een gezamenlijke activiteit van twee of meer actoren, waarbij een ieder iets van waarde voor de ander heeft. Het doel van de exchange is om voordeel te genereren; iets dat zonder exchange niet bereikt kan worden (Thibaut & Kelley, 1959; Homans, 1961; Emerson, 1972b).

2.2.1. Rationaliteit als uitgangspunt (1960-midden jaren 90)

Vanaf de jaren 60 krijgt SET voet aan de grond binnen de studies sociologie en sociale psychologie. Grondleggers zijn Homans, Thibaut & Kelley en Blau. Tot het begin van deze eeuw was de benadering binnen de SET overwegend rationeel: betreffende partijen zijn niet emotioneel, beschikken over alle informatie die ze nodig hebben, denken hier over na en nemen beslissingen over de gewenste exchange, waarbij eigenbelang voorop staat. Deelnemers reageren op basis van zowel opgedane ervaringen uit het verleden als op basis van verwachtingen hierover in de toekomst. Er wordt dus zowel terug als vooruit gekeken (Lawler & Shane, 1999).

2.2.2. Emoties binnen SET

De rationele benadering staat volgens Lawler haaks op het feit dat er door onzekerheid (die samenhangt met social exchange processen) emoties worden opgeroepen. Lawler geeft aan dat dit invloed heeft op de wijze waarop de exchange plaatsvindt. Vanaf eind jaren 90 komt er steeds meer aandacht voor ‘het irrationele’ binnen social exchange situaties.

Lawler et al. (1999) gaan in hun onderzoek ‘Bringing Emotions into Social Exchange Theory’ in op de aanwezigheid van emoties en gevoelens in exchange situaties. Zij geven aan dat de gezamenlijke activiteiten, die als gevolg van de onderlinge afhankelijkheid worden ondernomen, kunnen leiden tot positieve en/of negatieve emoties of gevoelens. Deze emoties en gevoelens leiden tot sterkere of zwakkere onderlinge banden en heeft invloed op de mate waarop er wordt samengewerkt en afspraken worden nageleefd.

Voortbordurend op zijn publicatie uit 1999, publiceert Lawler in 2001 zijn artikel ‘An Affect Theory of Social Exchange’. Lawler beschrijft dat door structurele onderlinge afhankelijkheid tussen de deelnemers gezamenlijke activiteiten worden ondernomen die positieve of negatieve emoties met zich meebrengen. Vervolgens worden deze emoties toegeschreven aan de relatie, het netwerk of de groep. Dit leidt er toe dat de band tussen het individu en de groep sterker of zwakker wordt.

⁹ Het begrip ‘exchange’ kan, afhankelijk van de context, vertaald worden met ‘uitwisseling’ of ‘ruil’. Ter wille van een eenduidigheid in begrippen is er hierna voor gekozen om het woord ‘exchange’ is de meeste gevallen onvertaald te laten.

Onzekerheid en risico

Naast de aandacht voor ‘emoties’ binnen social exchange situaties is er belangstelling voor de elementen ‘onzekerheid en risico’ binnen het uitwisselingsproces.

Iedere social exchange situatie brengt een bepaalde mate van onzekerheid en risico met zich mee, welke samenhangt met de condities waaronder de exchange plaatsvindt (Molm et al., 2000). Onzekerheid kan ontstaan over de goederen en/of diensten die uitgewisseld worden maar ook over de ‘exchange partner’, bijvoorbeeld hoe betrouwbaar deze is (Lawler et al., 2000; Molm, 1994; Molm et al., 2000, 2009). Blau (1964) stelt dat vertrouwen in de loop van de tijd ontstaat, doordat er herhaalde exchange plaatsvindt met dezelfde partij. Uitwisseling die zich geregeld herhaalt, maakt het mogelijk om voorspellingen te doen over de toekomstige betrouwbaarheid van de ‘exchange partner’ (Kollock, 1994). Herhaalde uitwisseling heeft niet alleen invloed op de betrouwbaarheid maar ook op de reputatie die hierdoor wordt opgebouwd Corcoran (2013).

Zoals aan het begin van het hoofdstuk is aangegeven, laat Social Exchange Theory zich niet zo eenvoudig samenvatten in hoofdlijnen. Cropanzano & Mitchell (2005) verwoorden het als volgt: “*Despite its usefulness, theoretical ambiguities within SET remain. As a consequence, test of the model, as well as its applications, tend to rely on an incompletely specified set of ideas*”. In hun review hebben ze het over ‘*de bouwstenen van de Social Exchange Theory*’: a) rules and norms of exchange, b) resources of exchange, c) relationships that emerge. Deze indeling wordt hierna kort weergegeven, aangevuld met andere relevante onderzoeken.

2.2.3. SET bouwstenen

a. Rules and norms of exchange

Regels en normen vormen de richtlijnen voor het exchange proces (Emerson, 1976). Zodra er sprake is van ‘negotiated exchange’ dan wordt er over en weer onderhandeld en worden er afspraken gemaakt. Dit leidt tot een vermindering van onzekerheid bij beide partijen. Bij ‘reciprocated exchange’ wordt er niet onderhandeld. De ene partij levert iets aan de ander, zonder te weten of er iets tegenover gezet zal worden of terug gedaan zal worden (Molm et al., 2000, 2009). De mate van onzekerheid bij reciprocated exchange wordt kleiner naarmate de onderlinge afhankelijkheid (interdependent exchanges) groter is. Actie van de ene partij leidt tot reactie van de andere partij, en dit herhaalt zich keer op keer. Onderhandelingen zijn niet nodig, beide partijen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten, de wederzijdse afhankelijkheid vermindert risico’s en bevordert samenwerking (Molm, 1994, 2000, 2003). In de herhaling ontstaat een norm: zo doen we dat met elkaar.

b. The resources of exchange

Homans introduceerde begin jaren 60 de gedachte dat exchanges niet alleen betrekking hebben op exchanges van materiële goederen, maar zich ook uitstrekken tot exchanges met een symbolische waarde. A ‘resource’ wordt door Homans gedefinieerd als: anything that can be transmitted from one person to another. Maar, zo geven Foa & Foa (1974) aan, dat ‘anything’ is een erg breed begrip. Een glimlach, een krant, een knipbeurt... het is onmogelijk om deze resources als één geheel te beschouwen. Foa en Foa hebben zes typen resources gedefinieerd: liefde, status, informatie, geld, goederen en diensten. Regels die gelden voor de exchange van deze typen zijn verschillend. Cropanzano & Mitchell (2005) hebben gedurende hun onderzoek geconstateerd dat de zes resources van Foa & Foa veelal in tweeën worden gedeeld: economic (tastbaar en in geld uit te drukken) en socioemotional (symbolisch en niet in geld uit te drukken).

c. Relationships that emerge

Als het gaat over het soort relaties die door exchange ontstaan, dan wordt er veel naar de indeling van Blau (1964) verwezen. Blau maakt een verschil tussen ‘economic en social exchanges’: “only social exchange tends to engender feelings of personal obligations, gratitude and trust; purely economic exchange as such does not”. Blau impliceert tevens dat het social exchanges zijn die langdurige sociale patronen tot stand brengen.

Voortbordurend op Blau (1964) en Foa & Foa (1974, 1980) verstrekken Biggart & Delbridge (2004) inzicht in SET bouwstenen met hun ‘Systems of exchange’, zie figuur 5.

Biggart & Delbridge (2004): In de structuur van de sociale relatie staat de sociale relatie wel (particularistic) of niet (universalistic) centraal. Het uitgangspunt voor de te ondernemen actie wordt onderverdeeld in objectieve rationaliteit en subjectieve rationaliteit.

Structure of social relations

	Universalistic (act toward all the same): sociale relaties staan niet centraal	Particularistic (act toward outsiders differently): sociale relaties staan centraal
Basis of Action Instrumental rationality (means calculus)	<u>Price system:</u> - streven naar zo laag mogelijke prijs - self-interest gedreven - geen sociale/morele afwegingen	<u>Associative system:</u> - wederzijdse ondersteuning en wederkerigheid - partijen werken samen - winst maximalisatie - instrumentele rationaliteit
Substantive rationality (calculus in relation to an end)	<u>Moral system:</u> - morele richtlijnen - gezamenlijk geloof in waarden - waarden en geloof drijven de onderhandelingen	<u>Communal system:</u> - gedeelde normen - specifieke, bijzondere relatie - andere behandeling buitenstaanders

Figuur 5. Systems of exchange (1)

Price system: Gedreven door eigenbelang trachten deelnemers om een zo laag mogelijke prijs te krijgen. Sociale relaties spelen geen rol.

Associative system: Net als bij ‘Price system’ staan instrumentele rationaliteit en winst maximalisatie (door streven naar een zo laag mogelijke prijs) centraal, maar hier staan sociale relaties wel centraal: “horizontal networks tend to link independent actors, including individuals, households, and firms, into mutually beneficial business arrangements.”

Moral system: de basis wordt niet specifiek gevormd door de sociale relatie maar door ‘a belief in a substantive good or value.’ De prijs is een eerlijke goede prijs en niet per definitie de laagste prijs.

Communal System of Exchange: Het karakter van deze uitwisseling wordt bepaald doordat er sprake is van een bijzondere sociale relatie: belonging together. Normen worden gedeeld, leden worden bevoordeeld, uitwisseling met buitenstaanders vindt plaats maar wel onder andere voorwaarden.

2.3 Bootstrapping

De bootstrapping literatuur beschrijft barter als één van de bootstrapping methoden die een ondernemer in kan zetten als alternatieve financieringsbron. Bootstrapping voltrekt zich op individueel niveau. Om bootstrapping echter toe te passen heeft de ondernemer ruil relaties (social exchange) en zijn netwerk nodig.

2.3.1. Interne Financieringsmogelijkheden: Financial Bootstrapping

Startende en kleine ondernemers kunnen moeizaam externe financiering krijgen.

“*Smaller/younger/more opaque firms must rely on initial insider finance, trade credit and/or angel finance*” (Berger & Udell, 1998). Ook Carter & Van Auken (2005) beschrijven dat ondernemers, door het gebrek aan vaardigheid met het aantrekken van externe financiering, vaak hun toevlucht nemen tot ‘persoonlijke financiering door de ondernemer’ oftewel ‘initial insider finance’.

Ondernemers, voor wie externe financiering niet mogelijk is, zullen gebruik moeten maken van financieringsmethoden waarbij interne middelen worden aangewend. Deze verzameling methoden wordt ‘Financial Bootstrapping’ (hierna: bootstrapping) genoemd.

In figuur 6 zijn een aantal omschrijvingen weergegeven van het begrip bootstrapping.

Bhide (1992)	It’s not raising money but having the wits and hustle to do without it (p.109)
Freear et al. (1995b,c)	Highly creative ways of acquiring the use of resources without borrowing money or raising equity financing from traditional sources.
Winborg & Landström (2000)	The use of methods to meet the need for resources without relying on long-term external finance (p. 238)
Carter & Van Auken (2005)	employing resources other than traditional financing to fund operations (p. 129)
Ebben & Johnson (2006)	finding creative ways to avoid the need for external financing” (p. 851)
Winborg (2009)	“methods for securing the use of resources at relatively low or no cost” en “securing equipment and competence as well as handling marketing at below market price” (p. 72)

Figuur 6. Omschrijvingen bootstrapping

Op basis van een combinatie uit bovenstaande omschrijvingen wordt in dit onderzoek de volgende definitie gehanteerd:

Bootstrapping is the use of methods and finding creative ways to meet the need for resources to avoid the need for long-term external financing.

2.3.2. Barter als een van de bootstrapping methoden

Om een compleet beeld te schetsen van de verschillende bootstrapping methoden, volgt in deze paragraaf de meest geciteerde indeling van categorieën bootstrapping methoden uit het empirisch onderzoek van Winborg & Landström (2000). Van Auken (2005) verwoordt deze indeling dermate helder dat deze beschrijving wordt aangehouden.

Bootstrapping categorieën:

- 1) Delaying Payments
- 2) Minimizing Accounts Receivable
- 3) Minimizing Investment
- 4) Private Owner-Financing
- 5) Sharing Resources with Other Businesses
- 6) Subsidy-oriented bootstrapping¹⁰

Categorie 1: Delaying Payments

Deze categorie omvat zaken als het uitstellen van betalingen aan leveranciers, aan collega-ondernemers maar ook aan de belastingdienst. Het leasen van bedrijfsmiddelen wordt ook onder deze methode geschaard (Winborg & Landström, 2000; Van Auken, 2005).

Categorie 2: Minimizing Accounts Receivable

Deze categorie is vooral gericht op de relatie tussen de ondernemer en de klant: het aanscherpen van de betalingsvoorwaarden, het verbreken van de zakelijke relatie met slecht betalende klanten, kiezen voor snel betalende klanten en het vragen van vooruitbetalingen.

Categorie 3: Minimizing Investment

De ondernemer minimaliseert investeringen in het bedrijf door bestaande middelen slimmer in te zetten: aanschaf van tweedehands apparatuur, machines en artikelen in plaats van nieuwe of het inhuren van personeel in plaats van personeel in vaste dienst te nemen.

Categorie 4: Private Owner-Financing

Deze categorie is gerelateerd aan de persoon van de ondernemer zelf: gebruik van eigen spaargeld, vanuit huis werken en het opnemen van een persoonlijk krediet. Ook het aanhouden van een baan naast de onderneming om geld te sparen en het aangaan van een lening in de persoonlijke kring van familie en vrienden vallen onder private owner-finance.

Categorie 5: Sharing Resources with Other Businesses

Methoden binnen deze categorie zijn bijvoorbeeld het delen van kantoorruimte en –inventaris, personeel en bedrijfsmiddelen en het gezamenlijk coördineren van inkoop om zo de voordelen van schaalvergroting te behalen (Ebben & Johnson, 2006). Ook ‘practice barter instead if buying/selling’ valt hier onder.

Categorie 6: Subsidy-oriented bootstrapping

Verscheidene bronnen van financiering door middel van overheidssubsidie vallen onder deze categorie. Niet in alle landen bestaat deze mogelijkheid, dat is de reden dat onder andere Carter en Van Auken (2005), Ebben & Johnson (2006) en Jones & Jayawarna (2010) deze door Winborg & Landström genoemde categorie weglaten.

¹⁰ Omdat Van Auken “subsidy-oriented bootstrapping” weglaat, wordt deze categorie toegevoegd in het overzicht.

Winborg & Landstrom hebben de verschillende bootstrap categorieën en de daarmee samenhangende karakteristieken van de bedrijven in kaart gebracht. Zij hebben echter nauwelijks aandacht besteed aan de motivatie van de ondernemer om te gaan bootstrappen (Carter & Van Auken, 2005). Op deze motivatie wordt in de volgende paragraaf ingegaan.

2.3.3. Bootstrapping gedurende de opstartperiode

Het overgrote deel van de bestaande bootstrapping-literatuur bestaat uit onderzoek waarbij naar voren komt dat ondernemers bootstrappen omdat ze geen aanspraak kunnen doen op externe financiering (o.a. Bhide, 1992; Winborg & Landström, 2000; Harrison, Mason, & Girling, 2004; Ebben & Johnson, 2006; Ebben J. , 2009; Jones & Jayawarna, 2010; Vanacker, Manigart, Meuleman & Sels, 2011; Neely & Van Auken, 2012; Gregory, Rutherford, Oswald, & Gardiner, 2005).

Naast deze (financiële) motivatie, beschrijft Bhide (1992) dat een bedrijf door bootstrapping 'flexibel blijft'. Startende bedrijven zitten zelden vanaf het begin op het juiste spoor. Zodra geld wordt geïnvesteerd, is het minder eenvoudig om van koers te veranderen. Het is makkelijker om van koers te veranderen als er gebruik wordt gemaakt van bootstrapping.

Uit onderzoek van Winborg (2006) onder 120 startende Zweedse ondernemers komt een aantal interessante punten naar voren. Negen van de tien starters maakt gebruik van bootstrapping. De ondernemers hebben ieder gemiddeld drie bootstrap motieven aangegeven. Als belangrijkste motief wordt genoemd 'lower cost' (genoemd door 89%) gevolgd door 'lack of capital' (50%) en 'fun helping others and getting help from others' (46%). Gevolgd door: 'Save time' (45%), 'Manage without external finance' (39%), 'Risk reduction' (38%) en 'Freedom of action' (18%) (Winborg, 2009).

Uit het bovenstaande onderzoek worden door Winborg (2009) drie hoofdmotivaties om te gaan bootstrappen gehaald:

- Kosten-reducerende bootstrappers (bootstrappen om de kosten te drukken)
- Kapitaalarme bootstrappers (bootstrappen uit noodzaak)
- Risico-reducerende bootstrappers (bootstrappen om het risico te verlagen)

Deze driedeling wordt eveneens in eerdere studies gemaakt (Bhide, 1992; Winborg en Landström, 2000; Carter en Van Auken, 2005; Ebben en Johnson, 2006).

Het valt op dat 'fun helping others and getting help from others', 'save time' en 'freedom of action' verder niet meer genoemd worden.

Winborg heeft bootstrap motieven van startende ondernemers onderzocht, zodoende is er geen uitspraak te doen over de mate waarin deze motieven veranderen in de loop van de tijd, als het bedrijf 'volwassener' wordt. Hier wordt in de volgende paragraaf op ingegaan.

2.3.4. Bootstrapping: na de opstartperiode

In de voorgaande paragrafen stonden bootstrap methoden en motieven centraal. Zie figuur 7.

2.3.2 Bootstrapping methoden ¹¹	2.3.3 Bootstrap motieven ¹²
<ul style="list-style-type: none">• Delaying payments• Minimizing accounts receivable• Minimizing investments• Private owner-financing• Sharing resources: Barter• Subsidy-oriented bootstrapping	<ul style="list-style-type: none">Lack of capitalLower costFun of helping others and getting help from othersManage without external financeRisk reductionFreedom of activity

Figuur 7. Bootstrapping methoden en motieven

In het overgrote deel van de bootstrapping-literatuur worden de in een bedrijf toegepaste bootstrapping-methoden op één punt in de tijd gemeten. Ebben en Johnson (2006) meten in hun studie de samenstelling van gebruikte bootstrapping- methoden binnen 183 kleine bedrijven op longitudinale basis. Zij tonen een verschuiving aan van de methoden gedurende de tijd. Hier wordt verderop gedetailleerder op ingegaan.

Ebben & Johnson (2006) geven aan dat veel onderzoekers, waaronder Winborg & Landström (2001), bootstrapping positioneren als ‘het antwoord’ op een gebrek aan financiële middelen. Bootstrapping als een methode om te overleven. Ebben & Johnson stellen dat de financiële beperkingen in de loop van de tijd veranderen en dat dit invloed heeft op het bootstrap gedrag van de ondernemer.

Als kleine bedrijven zich ontwikkelen, zullen afhankelijkheidsrelaties veranderen als gevolg van de opgebouwde reputatie en operationele ervaring (o.a. Bhide, 1992; Cassar, 2004). Ebben & Johnson geven aan dat zodra een bedrijf meer ‘gevestigd’ is, de samenwerking met banken, investeerders, klanten en toeleveranciers invloed heeft op de gewenste en beschikbare bootstrapping methode.

Uit het onderzoek van Ebben & Johnson (2006) komt naar voren dat gebruikte bootstrapmethodes veranderen gedurende de groei van het kleine bedrijf. De belangrijkste resultaten uit hun onderzoek worden hier weergegeven:

- ‘Private owner-financing’ en ‘sharing resources with other businesses’ nemen in de loop van de tijd af. Barter valt onder ‘sharing resources with other businesses.
- ‘Minimizing accounts receivable’ neemt toe, wat te verklaren is uit opgebouwde ervaring en inzicht in koop- en betaalgedrag van klanten. Ebben & Johnson stellen dat een groeiend bedrijf waarschijnlijk meer onderhandelingsmacht heeft dan een startend bedrijf.

¹¹ Winborg & Landström (2000); Van Auken (2005)

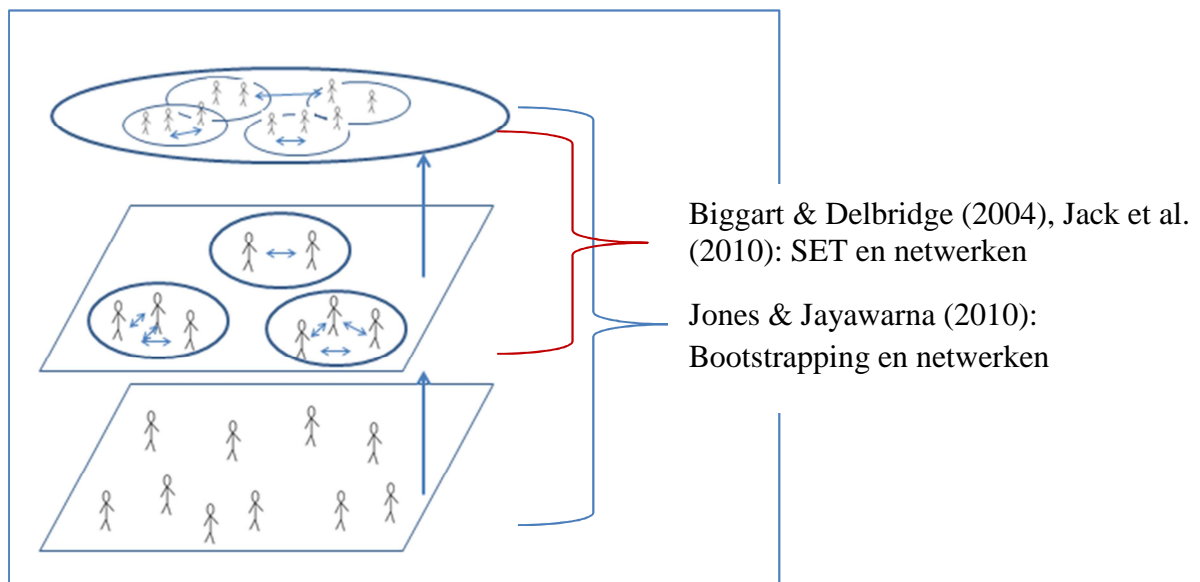
¹² Winborg (2009)

- ‘delaying-payments’ neemt af. Kleine bedrijven vinden het wellicht belangrijker om hun reputatie te beschermen en vinden kwaliteit op de langere termijn belangrijker dan het verkrijgen van de best mogelijke betalingsvoorwaarden op korte termijn (Ebben & Johnson, 2006).

Deze uitkomsten sluiten aan bij de door Ebben en Johnson (2006) opgestelde verwachtingen dat ondernemers door gebrek aan middelen in het begin ‘veroordeeld’ zijn tot het gebruik van de eerstgenoemde methoden en later, als de onderneming op het gebied van legitimiteit en onderhandelingsmacht groeit, de vrijheid heeft om (andere) bootstrapping-methoden toe te passen.

2.4 Raakvlakken tussen de theorieën

Tijdens de literatuurstudie werd duidelijk dat er veel raakvlakken en overlappingen zijn tussen de bestudeerde theorieën. Vanwege de samenhang met de onderzoeksvragen worden hierna twee raakvlakken beschreven, zie figuur 8.



Figuur 8. Raakvlakken theorieën

Bootstrapping en netwerken: Startende ondernemers hebben beperkte middelen. Netwerken worden ingezet om aan de benodigde middelen te komen (Birley, 1985). Winborg & Landström (2000) bevelen in hun onderzoek aan om vervolgonderzoek te doen naar relationship-oriented bootstrapping: “*Focusing on this specific group, different regional aspects of financial bootstrapping as well as the use of personal network as a means of securing access to resources needed become central. The conceptual implication is that concepts such as social capital, social contracting and trust are important for understanding this mode of resource acquisition*”. Jones & Jayawarna (2010) hebben hier onderzoek naar gedaan. In een longitudinaal onderzoek onder 211 startende ondernemers (nul tot drie jaar) hebben zij onderzocht hoe ‘social networks’ en bootstrapping met elkaar verbonden zijn en in welke mate dit invloed heeft op de resultaten (groei in sales en omzet) van de ondernemer.

Het onderzoek kijkt naar drie bootstrap technieken:

- 1) joint utilisation (sharing resources with other businesses, waaronder barter)
- 2) owner related bootstrapping techniques (private owner-financing)
- 3) payment related (delaying payments en minimizing accounts receivable)

Onderzocht wordt welke relatie er bestaat tussen deze drie bootstraptechnieken en de inzet van drie verschillende netwerkrelaties: 1) strong ties (familie en vrienden), 2) weak ties (relaties, klanten, leveranciers) en 3) brokerage ¹³(makelaarsconstructie of tussenpersoon). Uit het onderzoek is een groei in sales en omzet waarneembaar bij:

- inzet van strong ties en ‘owner related bootstrapping techniques’, maar vooral met ‘joint utilisation techniques (waaronder barter)’;
- inzet van weak ties en ‘payment related bootstrapping’;
- inzet van brokerage en ‘joint utilisation techniques (waaronder barter)’ en ‘payment related bootstrapping’.

“Unlike previous ‘cross-sectional’ studies, the longitudinal data presented in this paper provide clear evidence that bootstrapping leads to improved performance of start-up businesses” (Jones & Jayawarna, 2010). En daarnaast stellen Jones & Jayawarna (2010) dat het ontwikkelen en onderhouden van sociale netwerken cruciaal is om de kansen op overleving en groei van de beginnende onderneming te vergroten.

SET en netwerken: Uit het onderzoek van Jack et al (2010) komt naar voren dat de behoefte aan middelen en informatie een belangrijke motivatie is om te gaan netwerken. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat het succes van het netwerk samenhangt met sociale betrokkenheid, affiniteit, gedeelde opvattingen en vertrouwen. Op basis hiervan kan gesteld worden dat een netwerk’ in te delen is onder *Associative system* of onder *Communal System* in het overzicht van Biggart & Delbridge. Bij beide staan sociale relaties centraal. Zie figuur 9.

Structure of social relations

	Universalistic (act toward all the same): sociale relaties staan niet centraal	Particularistic (act toward outsiders differently): sociale relaties staan centraal
Basis of Action	<u>Instrumental rationality</u> (means calculus)	<u>Price system:</u> - streven naar zo laag mogelijke prijs - self-interest gedreven - geen sociale/morele afwegingen
	<u>Substantive rationality</u> (calculus in relation to an end)	<u>Moral system:</u> - morele richtlijnen - gezamenlijk geloof in waarden - waarden en geloof drijven de onderhandelingen
		<u>Associative system:</u> - wederzijdse ondersteuning en wederkerigheid - partijen werken samen - winst maximalisatie - instrumentele rationaliteit NETWORK
		<u>Communal system:</u> - gedeelde normen - specifieke, bijzondere relatie - andere behandeling buitenstaanders NETWORK

Figuur 9. Biggart & Delbridge (2004) en Jack et al. (2010): SET en netwerken

¹³ “Very inexperienced entrepreneurs who lack the appropriate strong ties or the social skills to access joint resources rely on ‘brokerage’ by actors who have links into more useful networks.” (Jones & Jayawarna, 2010)

3. Het fenomeen barter trade

In dit hoofdstuk wordt een impressie gegeven van het fenomeen barter trade. In paragraaf 3.1 worden de vormen van barter weergegeven. Vooral in de jaren 70 en 80 van de vorige eeuw is er veel geschreven over verschillende ‘vormen’ van barter trade. Kaikati (1976) is het meest volledig in deze beschrijving. Eind vorige, begin deze eeuw, wordt er meer geschreven over mogelijke drijfveren die een stimulerende invloed hebben op barter trade. In paragraaf 3.2 wordt het meest actuele onderzoek rondom deze drijfveren weergegeven. Binnen één van de vormen van barter trade, commercial/retail barter, wordt gebruik gemaakt van barter exchanges. Wat is een barter exchange? In paragraaf 3.3 wordt hier antwoord op gegeven.

Definitie barter trade

In 1875 geeft de Britse econoom en filosoof William Stanley Jevons zijn omschrijving van barter: *“The earliest form of exchange must have consisted in giving what was not wanted directly for which was wanted. This simple traffic we call barter...”* (Jevons, 1875).

Dit gaat goed zolang beide partijen geïnteresseerd zijn in het ‘ruilobject’ van de andere partij. Ross Starr (1972) verwijst naar een niet gepubliceerd manuscript met de titel “Money and the Mechanism of Exchange” van de Universiteit van Minnesota waarin Jevons schrijft: *“There may be many people wanting, and many possessed those things wanted; but to allow an act of barter, there must be a double coincidence which will rarely happen.”*

Een belangrijke voorwaarde voor barter is dus dat er sprake moet zijn van ‘a double coincidence of wants’. Jevons beschrijft dat geld zijn intrede heeft gedaan vanwege het feit dat hier niet altijd aan voldaan kan worden.

Definitie van barter¹⁴: Ruil van goederen/diensten tussen twee partijen, waarbij de partijen tegelijkertijd behoefte hebben aan het ruilobject van de ander zodat ze bereid zijn te ruilen.

Verworven legitimiteit in de jaren 80 van de vorige eeuw.

Barter trade neemt gedurende de jaren 70 van de vorige eeuw toe als gevolg van de wereldwijde economische crisis. In 1982 neemt het Amerikaanse Congres ‘the Tax Equity and Fiscal Responsibility Act’ aan, waardoor barter trade in de Verenigde Staten officieel erkend wordt. Vooral de kritiek op barter trade als methode om belasting te ontduiken wordt hierdoor weggenomen. Barter exchanges worden onderworpen aan fiscale regels, de mist rondom ‘ruilhandel’ trekt op. Cresti (2005) beschrijft dat landen als Canada, Nieuw Zeeland en Australië in navolging van de Verenigde Staten de legitimiteit van barter mogelijk maakten door barter eveneens aan belastingheffing te onderwerpen. Dit betekende de opmaat naar een verdere (wereldwijde) groei van barter trade.

Formele of informele economie

De vraag rijst of barter ondergebracht kan worden onder de formele dan wel informele economie. *“De term informele economie wordt voor het eerst gebruikt in 1973 in een studie van antropoloog Keith Hart naar stedelijke arbeidsmarkten in Ghana. Deze studie betekende het startschot voor de ontwikkeling van diverse studies en theorieën over de informele economie (Portes & Sassen-Koob, 1987). Ondanks meer dan vier decennia onderzoek, is er vandaag nog steeds onduidelijkheid over wat informele economie nu precies betekent (Vande*

¹⁴ In de inleiding wordt onderscheid gemaakt tussen ‘directe en indirecte barter’. De definitie heeft betrekking op directe barter.

Walle, 2008). Kazemier (2003) schat dat in de literatuur maar liefst 44 termen worden gebruikt om informele economie te benoemen: *ondergrondse economie, ..., secundaire economie, verborgen economie*” (Boels, Bisschop, Kleemans, & Van der Vijver, 2013). Op conceptueel niveau vormt de definiëring van de informele economie een terrein vol met academische onenigheid en ideologische betwisting. Uit de vele omschrijvingen van informele economieën wordt in dit onderzoek de volgende omschrijving aangehouden:

“those actions of economic agents that fail to adhere to the established institutional rules or are denied their protection” (Feige geciteerd Portes, 2010).

Deze omschrijving volgend, kan geconcludeerd worden dat barter in Nederland onder de formele economie valt. Denk aan bijvoorbeeld de verplichtingen met betrekking tot afdracht van belasting rondom een barter deal. De barter exchanges in Nederland beschermen de barter leden met een waarborgfonds (doel: dekken van risico's van faillissementen en uittredingen van deelnemers) en geschillen kunnen voorgedragen worden aan een geschillencommissie.

3.1 Verschillende vormen van barter trade

Barter Trade kan op diverse manieren plaatsvinden: tussen individuen onderling of met behulp van een barter exchange, tussen bedrijven onderling of met behulp van een barter exchange, tussen grote bedrijven, tussen grote bedrijven en overheden (landen) en tussen overheden onderling (Cresti, 2005).

Internationale versus nationale barter

Kaikati J. (1976) geeft een overzicht van de diverse vormen van internationale en nationale barter. Hij beschrijft vier verschillende typen internationale barter deals.

- 1) Clearing agreements: staten/landen stellen een lijst op van goederen die voor barter in aanmerking komen en onderhandelen vervolgens jaarlijks over de hoeveelheid en de waarde van de barter goederen. Bij barter trade tussen landen zijn bijvoorbeeld de transacties tussen ontwikkelingslanden een duidelijk voorbeeld. Een nadeel van deze vorm is dat landen met goederen kunnen blijven zitten waar niet direct behoefte aan is. Dit heeft geleid tot switch trading.
- 2) Switch trading: professionele ‘switch dealers’ begeleiden transacties, waarbij gewerkt wordt met ‘clearing dollars’. Het is een ingewikkeld systeem waarbij er net zolang door de switch dealer wordt gehandeld (met afwisselend harde en zachte valuta) totdat de oorspronkelijke deal kan worden afgesloten.
- 3) Parallel barter vindt net als bij switch trading plaats met behulp van een ‘trader’. Deze vorm wordt ingezet als de te verhandelen goederen moeilijk met cash betaald kunnen worden. Een voorbeeld dat Kaikati aanhaalt is een deal die PepsiCo in 1990 met Rusland sloot. PepsiCo ruilde siroop en bottelarijen voor Russische vodka.
- 4) Buy-back barter: een voorbeeld hiervan is de verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar lagelonenlanden. In ruil voor de investering en know how kan de investerende partij voordeliger produceren en heeft bijvoorbeeld recht op een vastgestelde hoeveelheid van de productie.

Naast een uitleg van internationale barter deals geeft Kaikati een overzicht van drie nationale barter vormen. Bij 1) straight barter wordt een leverancier in goederen betaald. Dit komt vooral voor in periode van schaarste. Net als bij straight barter, speelt schaarste een rol bij 2) reverse reciprocity; partijen spreken af ‘als jij aan mij verkoopt dan verkoop ik aan jou’. Bij 3) advertising-media barter betreft het bijvoorbeeld fabrikanten die geen cash maar wel enorme

voorraden bezitten. Vaak wordt er met behulp van een barter broker een deal gesloten tussen de fabrikant en een reclame bureau om overtollige voorraden te ruilen tegen gratis reclametijd op tv of radio.

Corporate versus retail barter

In de literatuur wordt verder onderscheid gemaakt tussen corporate barter en retail barter oftewel commerciële barter. Bij corporate barter betreft het grote organisaties die met de hulp van een barter trader ('makelaar') geholpen worden bij het ruilen van hun producten en diensten. Het gaat vooral om grote transacties. Cresti (2005): "*However, transactions are not settled on a pure barter basis, but usually require part of the payment in cash.*" De grootste corporate barter beroepsvereniging is de IRTA (International Reciprocal Trade Association), opgericht in 1979. IRTA opereert wereldwijd en houdt zich bezig met onder andere wet- en regelgeving over barter, ethische kwesties en de uitwisseling tussen de leden.

Cresti (2005) beschrijft dat er bij retail barter kleine transacties worden verricht zonder dat er gebruik gemaakt wordt van cash geld. Bij retail barter wordt gebruik gemaakt van een barter exchange, de spil van het barter netwerk, zie paragraaf 2.4. Trade credits worden ingezet zodra er behoefte ontstaat aan producten en/of diensten van één van de leden van de barter exchange. Retail barter vindt plaats binnen het midden en klein bedrijf.

Consumer barter

Consumer barter betreft de ruil tussen individuen. Een voorbeeld hiervan is LETS (Local Exchange Trading System). LETS zijn lokale, non-profit ruilnetwerken waar goederen en diensten met elkaar geruild kunnen worden, zonder dat daar valuta voor nodig is. Het verdiende en uitgegeven krediet wordt centraal bijgehouden door de desbetreffende lokale LETS-kring en valt in te zien door de leden. De leden stellen de hoogte van een krediet voor bepaalde goederen en diensten vast. LETS-kringen zijn in een groot aantal landen actief. In Nederland zijn LETS-kringen in ongeveer honderd plaatsen.¹⁵

3.2 Drijfveren die barter trade stimuleren

Een van de meest recente onderzoeken naar barter trade is verricht door vader en zoon Kaikati. Kaikati en Kaikati (2013): "*Although money plays a key role in modern economies, an increasing amount of business is being done without the use of money.*"

Kaikati en Kaikati kijken naar de belangrijkste drijfveren die een stimulerende invloed hebben op het toenemende belang van cashless deals. Er wordt onderscheid gemaakt tussen overlevings-georiënteerde, groei-georiënteerde en structureel-georiënteerde drijfveren. In figuur 10 is het overzicht weergegeven van de 'Main Drivers of Cashless Deals'.

¹⁵ Wikipedia (http://nl.wikipedia.org/wiki/Lokale_ruileconomie)

	Contingent Drivers		Structural Drivers
Primary Conditions	Adverse economic conditions such as recession, financial crisis, or tight credit		Technological advances which usher new business opportunities
Sub-classification	Survival-oriented	Growth-oriented	
Overall Objectives	Respond to economic crisis, legal regulations, financial hardship among clients	Pursue ongoing cost-cutting initiatives and promotional objectives	Create unique innovative business models
Types of Cashless Transactions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plug pension deficits via contingent asset arrangement ▪ Accept in-kind payments to settle debt and pay tuition ▪ Swap assets to comply with legal regulations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Swap obsolete inventory for ads ▪ Negotiate non-cash product placement deals ▪ Participate in cross-promotion campaigns ▪ Launch cashless promotional campaigns 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Harness word of mouth as a business model ▪ Create new ventures exclusively via bartering ▪ Implement cashless crowdsourcing models
Orientation	Short-term	Short- or medium-term	Long-term

Figuur 10. Main Drivers of Cashless Deals (Kaikati en Kaikati, 2013)

Overlevings-georiënteerd: barter wordt ingezet om moeilijke tijden te overleven. Deze vorm van barter wordt op een reactieve manier ingezet en wordt gezien als een korte termijn handeling. Door te barteren kan het bedrijf op korte termijn doorgaan met ‘business as usual’ omdat het geen cash-geld hoeft te hebben.

Groei-georiënteerd: ondanks dat bedrijven gaan barteren in moeilijke tijden, zien velen van hen in dat barter ook op lange termijn financiële voordelen op kan leveren en kan bijdragen aan de marketing strategie (Campbell, 2009). De reactieve wijze van barteren verandert in een proactieve wijze en er wordt rekening gehouden met de middellange tot lange termijn.

Structureel-georiënteerd: Los van de economische omstandigheden kan de inzet van barter bijdragen aan een structurele positionering en promotie van het bedrijf (Kaikati, 1976; Bazar, 2008). Deze structurele benadering is proactief, op de lange termijn gericht en wordt met name gestimuleerd door nieuwe technologische innovaties en toepassingen.

3.3 Barter Exchange

De oudste barter exchange, Wirtschafsring oftewel WIR, is te vinden in Zwitserland. Studer (1998) beschrijft hoe de crisis in de jaren 30 hiervoor de aanleiding vormde. Een groot aantal bedrijven dreigde vanwege de crisis hun krediet te verliezen. Bedrijven spraken af om elkaar onderling krediet te verstrekken waardoor ze producten en diensten van elkaar konden blijven kopen. Dit systeem breidde zich uit naar kopers en toeleveranciers van de aangesloten bedrijven. Er werd een eigen valuta gecreëerd, de WIR. Het systeem houdt tot aan de dag van vandaag stand, onafhankelijk van de economische situatie, telt 62.000 leden met een omzet van circa 1.2 miljard Zwitserse frank in 2012.¹⁶ De deelnemers van de barter exchanges

¹⁶ http://www.rural-alliances.eu/media/7158/fact%20sheet_fe07_wir%20bank%20sm.pdf

bestaan uit kleine en middelgrote bedrijven (Birch & Liesch, 1998; Studer, 1998). Een inventarisatie van de Nederlandse barter netwerken bevestigt dit.

De technologische ontwikkelingen hebben ertoe bijgedragen dat het aantal barter exchanges in de laatste vijftien jaar enorm is toegenomen. Tegenwoordig wordt er ook wel gesproken over electronic barter or E-barter (Meyer, 1999a). Op de websites van de barter exchanges wordt een grote diversiteit aan aangeboden goederen en diensten gepresenteerd: *“All types of goods are exchanged- house painting, hotel stays, used cars, legal services- with offerings posted online and in publications like WIR-plus”* (Stodder, 2009).

Zodra een product of dienst van een barter lid wordt aangeschaft, dan wordt dit bij de koper van het trade account afgeschreven en bij de verkoper bijgeschreven. Aan het einde van het jaar verstrekt de barter exchange een overzicht van alle inkomsten die door de transacties zijn verkregen. De meeste barter exchanges berekenen een eenmalig bedrag voor het lidmaatschap, een percentage van de verrichtte transacties en een maandelijkse contributie (Murray, 2014).

Definitie barter exchange:

een barter exchange is een organisatie die fungeert als derde partij om barter transacties tussen leden van de organisatie te coördineren. De barter exchange houdt de waarde van de transacties en de rekeningen van de leden bij. De barter exchange verstrekt leden een maandelijkse rapportage en aan het einde van het jaar een fiscale jaarrapportage. De leden zijn verantwoordelijk voor de eigen afdracht van verschuldigde belasting.

Er zijn verschillende argumenten (figuur 11) op basis waarvan een bedrijf kan besluiten om gebruik te maken van een barter exchange:

Argumenten:	Bron:
Wederzijdse behoeftes matchen niet (directe barter).	Oliver & Mpinganjira (2011)
Vanwege het onderhandelingsaspect: Is een bedrijf vaardig om bijvoorbeeld de waarde van vraag en aanbod te bepalen?	Young (2006), Ference (2009)
Het gemak van het uitbesteden van de bijkomende contractuele afhandeling van de barter deal (inclusief juridische en fiscale elementen).	Neal, Shipley & Sercu (1992)
Uitbesteden van de administratieve organisatie: controleren, monitoren en registreren van barter deals.	Campbell (2009)

Figuur 11. Argumenten voor gebruik maken barter exchange

Voor- en nadelen van barteren via een barter exchange

Birch & Liesch (1998) verrichtten onderzoek onder 164 leden (kleine bedrijven) van de grootste barter exchange in Australië, Bartercard. Uit dit onderzoek van Birch & Liesch (1998) en het onderzoek van Ference (2009) komen diverse voor- en nadelen van barter trade via een barter exchange naar voren.

Voordelen die worden genoemd zijn:

- barter trade levert nieuwe klanten op en de verkopen nemen toe;
- barter trade vergroot de netwerkmogelijkheden;
- barter trade kan een manier zijn om van je voorraden af te komen;
- met barter trade bespaar je op uitgaven en daardoor verbetert de cashflow;
- barter trade leidt tot ‘new cash business’;
- door het besloten karakter, bevordert een barter community het onderlinge vertrouwen (Martin, 2009).

Nadelen die worden genoemd zijn:

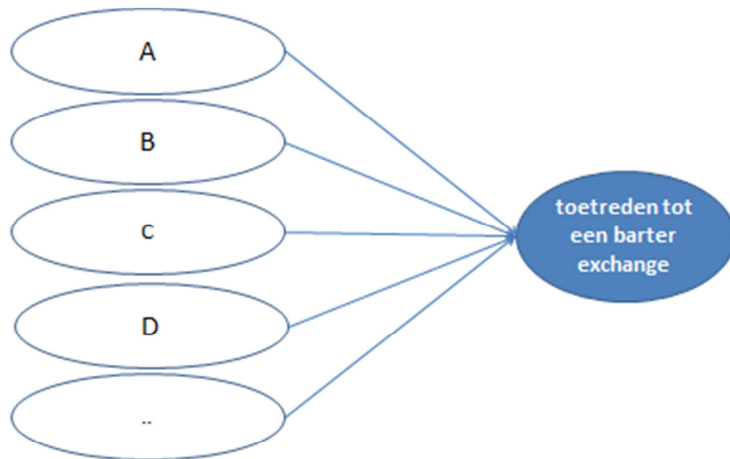
- de beperkte inzetbaarheid van de barter ‘munt’, er kan bijvoorbeeld geen belasting van betaald worden;
- er moet een commissie aan de barter exchange worden betaald;
- met de barter munt kan je je voorraden niet vervangen;
- beperkte uitwisselingsmogelijkheden/beperkte omvang van goederen en diensten;
- een ontbrekend voordeel tussen de waarde van gehanteerde barter eenheid en de gangbare valuta.

4. Conceptueel model

Vanuit de gevonden relatie tussen de onderzoeksvragen en de hoofdstukken 2 (Theoretisch kader) en 3 (Het fenomeen barter trade) wordt in dit hoofdstuk het conceptueel model gepresenteerd.

De onderzoeksvragen worden in het conceptueel model (figuur 12 a,b en c) weergegeven.

1) Waarom besluit een ondernemer toe te treden tot een barter exchange?



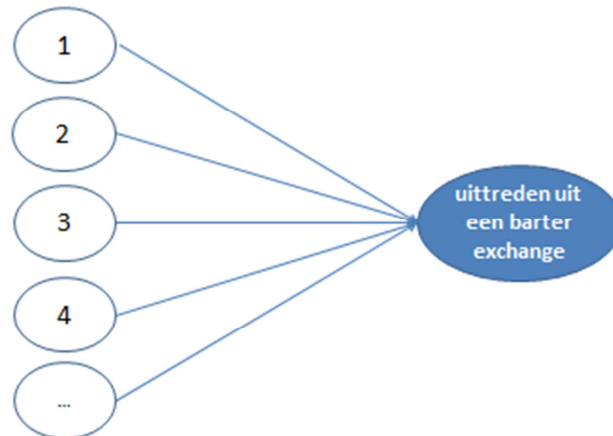
Figuur 12a. Entry factoren

2) Welk profijt heeft de ondernemer van het lidmaatschap van de barter exchange?



Figuur 12b. Profijt lidmaatschap

3) Onder welke omstandigheden verwacht de ondernemer de barter exchange te zullen verlaten?



Figuur 12c. Exit factoren

Toelichting op het conceptueel model

Onderzoeksvraag 1) Waarom besluit een ondernemer toe te treden tot een barter exchange; de entry factoren?

Op basis van de bestudeerde theorieën worden aanknopingspunten gevonden, maar geen proposities opgesteld.

Barter is één van de bootstrapping methoden. Vanuit het theoretisch onderzoek zijn als bootstrapping motieven de volgende entryfactoren te onderscheiden (Winborg, 2009):

- lower cost
- lack of capital
- fun helping others and getting help from others
- save time
- manage without external finance
- risk reduction
- freedom of action

Kaikati en Kaikati (2013) geven in hun onderzoek weer dat barter niet alleen plaatsvindt bij de bovenstaande motieven maar ook vanwege de bijdrage die barter levert aan de marketing strategie en de structurele positionering en promotie van het bedrijf. Kaikati en Kaikati doen in het onderzoek geen uitspraak over de relatie tussen barter motieven en de keuze voor een barter exchange, paragraaf 3.2.

In hoofdstuk 3 werden de volgende argumenten beschreven op basis waarvan een bedrijf kan kiezen om te barteren via een barter exchange in plaats van barter in eigen hand te houden:

- Wederzijdse behoeftes matchen niet (directe barter) (Oliver & Mpiganjira, 2011).

- Vanwege het onderhandelingsaspect; Is een bedrijf vaardig om bijvoorbeeld de waarde van vraag en aanbod te bepalen (Young, 2006; Ference, 2009)?
- Het gemak van de uitbesteding van de bijkomende contractuele afhandeling van de barter deal, inclusief juridische en fiscale elementen (Neal, Shipley & Sercu, 1992).
- Uitbesteden van de administratieve organisatie: controleren, monitoren en registreren van barter deals (Campbell, 2009).

Onderzoeksvraag 2) Welk profijt heeft de ondernemer van het lidmaatschap van de barter exchange?

Onderzoeken van Birch & Liesch (1998), Ference (2009) en Martin (2009) beschrijven voordelen van barter trade via een barter exchange. Hieruit kunnen de volgende proposities worden opgesteld. Profijten van toetreding tot een barter exchange zijn:

Propositie 1: nieuwe klanten;

Propositie 2: toenemende verkopen;

Propositie 3: vergroting netwerkmogelijkheden;

Propositie 4: mogelijkheid om voorraden kwijt te raken;

Propositie 5: leidt tot besparing op uitgaven, een verbeterde cashflow;

Propositie 6: 'new cash business';

Propositie 7: toename -vanwege het besloten karakter- van het onderlinge vertrouwen.

Daarnaast zijn er aanknopingspunten vanuit het onderzoek van Jones & Jayawarna (2010): 'de inzet van een brokerage' (een barter exchange is een brokerage) in combinatie met 'joint utilisation techniques' (waaronder barter) leidt tot vergroting van de sales en omzet van een ondernemer (paragraaf 2.4).

Onderzoeksvraag 3) Onder welke omstandigheden verwacht de ondernemer de barter exchange te zullen verlaten?

Nadelen van het lidmaatschap van een barter exchange die worden genoemd in het onderzoek van Birch & Liesch (1998) en Ference (2009) (paragraaf 3.3) zijn:

- de beperkte inzetbaarheid van de barter 'munt';
- de commissie die aan de barter exchange moet worden betaald;
- met de barter munt kunnen voorraden niet vervangen worden;
- beperkte uitwisselingsmogelijkheden/beperkte omvang van goederen en diensten;
- een ontbrekend voordeel tussen de waarde van gehanteerde barter eenheid en de gangbare valuta.

'Nadelen' van een barter exchange zijn echter niet hetzelfde als 'redenen om de barter exchange te verlaten'. Er worden geen proposities opgesteld.

Uit het onderzoek van Ebben & Johnson (2006), beschreven in paragraaf 2.3, komt naar voren dat 'sharing resources with other businesses' (waaronder barter valt) in de loop van de tijd afneemt.

5. Onderzoeksstrategie

Nadat in hoofdstuk 2 een drietal theorieën aan bod zijn gekomen en in hoofdstuk 3 het fenomeen barter trade is beschreven, zijn in hoofdstuk 4 het conceptueel model en een zevental proposities gepresenteerd. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie: het gekozen onderzoeksontwerp en de gekozen onderzoeksmethode. Welke methodologische keuzes zijn er gemaakt en hoe is het onderzoek uitgevoerd en om tot beantwoording van de onderzoeksvragen te komen?

5.1 Onderzoeksontwerp

5.1.1. Inductief

Om inzicht te verkrijgen in de motivatie (het ‘waarom’) van de ondernemer om toe te treden tot (dan wel uit te treden uit) een barter exchange en te onderzoeken welk profijt de ondernemer ervaart van het lidmaatschap van de barter exchange is empirisch onderzoek uitgevoerd. Aangezien er nog geen onderzoek is gedaan naar de bovengenoemde toe- en uittredingsmotieven van de ondernemer, kunnen er geen eerder gelegde verbanden worden getoetst en daarmee geen hypothesen worden opgesteld (Dul & Hak, 2008). Deductief onderzoek is daarmee moeilijk uitvoerbaar en inductief onderzoek lijkt daardoor meer geschikt. Inductief onderzoek wil zeggen dat de onderzoeker zijn bevindingen in de empirie zal gebruiken voor het maken van proposities. Het verrichtte literatuuronderzoek heeft geleid tot (omvang)rijke kennis. Deze kennis draagt ertoe bij dat het empirisch onderzoek diepte kan krijgen.

5.1.2. Kwalitatief

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek biedt namelijk de mogelijkheid om gegevens te verzamelen die een grondig begrip van de context, relaties en gebeurtenissen weergeven (Yin, 2014). Het onderzoek heeft niet tot doel om algemene, generaliserende uitspraken te doen, maar om inzicht te verkrijgen in de entry- en exit factoren welke een rol spelen bij ondernemers om toe te treden tot (of uit te treden uit) een barter exchange. Daarnaast verschaft het onderzoek inzicht in ‘welk profijt’ ondernemers ervaren van het lidmaatschap. Deze inzichten kunnen eventueel voor (kwantitatief) vervolgonderzoek gebruikt worden.

5.1.3. Multiple Case Study

Een case study is een manier van onderzoek die de mogelijkheid geeft om intensief en gedetailleerde informatie te verkrijgen van een bepaalde case (Bryman & Bell, 2011). Yin (2014) noemt drie condities waar de inzet van een case study van afhankelijk zijn: het type onderzoeksvraag, de controle die een onderzoeker heeft over het onderzoeksobject en de focus op een hedendaags dan wel historisch fenomeen. Wanneer er 1) een ‘hoe of wat’ onderzoeksvraag wordt gehanteerd, wanneer 2) de onderzoeker weinig controle heeft over de gebeurtenissen rondom het onderzoeksobject en 3) wanneer de focus ligt op een hedendaags fenomeen, dan is een case study een voor de hand liggende keuze.

In dit onderzoek wordt de motivatie (‘wat maakt dat’, het ‘waarom’) van de ondernemer onderzocht om toe te treden tot (dan wel uit te treden uit) een barter exchange en tevens wordt onderzocht welk profijt de ondernemer ervaart van het lidmaatschap van de barter exchange. Verwacht wordt dat de context van waaruit de ondernemer besluit toe te treden (dan wel de barter exchange te verlaten) een belangrijke rol speelt en dat de onderzoeker hier geen controle over heeft of invloed op kan uitoefenen. De focus in dit onderzoek ligt op een

hedendaags fenomeen. Het bovenstaande onderbouwt de keuze voor onderzoek door middel van case study (Yin, 2014).

Yin (2014) onderscheidt drie soorten case studies: verkennend, beschrijvend en verklarend. Dit onderzoek richt zich op het verkennen van de motivatie van de ondernemers: een verkennend onderzoek.

Er zijn enkelvoudige en meervoudige case studies te onderscheiden (Yin, 2014). De zogenoemde ‘unit of analysis’ oftewel ‘the case’ in dit onderzoek is de ondernemer die lid is van een barter exchange. Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen zullen meerdere ondernemers geïnterviewd moeten worden: een multiple case study. *“The evidence from multiple cases is often more compelling, and the overall study is therefore regarded as being more robust”* (Herriot & Firestone, 1983). Door meerdere cases te onderzoeken wordt het onderzoek niet alleen robuust, ook de generaliseerbaarheid wordt over het algemeen hoger en de bevindingen worden versterkt wanneer deze in verschillende cases terugkomen.

5.2 Onderzoeksmethode

5.2.1. Aard en omvang van het onderzoek

De unit of analysis betreft de ondernemer die lid is van een barter exchange. Het gaat er in dit onderzoek niet om de ondernemers onderling te vergelijken. De intentie is om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de motivatie van de ondernemers om toe te treden tot (en eventueel uit te treden uit) een barter exchange en daarnaast inzichtelijk te maken welk profijt de ondernemers ervaren van het lidmaatschap van de barter exchange.

5.2.2. Dataverzameling

Het onderzoek is gestart met een grondige bestudering van de wetenschappelijke theorieën. De opgedane kennis werd als onderlegger gebruikt om tijdens de interviews grondige vragen te kunnen stellen. De theorie is hierbij niet leidend, maar ondersteunend geweest.

“Although you will pursuing a consistent line of inquiry, your actual stream of questions in a case study interview is likely to be fluid rather than rigid” (Rubin & Rubin, 2011). Om de ‘interview lijn’ vast te houden en de interviews vloeiend te laten verlopen werd gebruik gemaakt van een topic lijst. Het conceptueel model vormde de basis voor de topic lijst.

Met behulp van een pilot interview werden de interviewvragen aangescherpt en vastgesteld. Dit verbetert de externe validiteit. De topic lijst (interview protocol) wordt weergegeven in bijlage 2.

De interviews zijn gehouden met dertien leden, afkomstig van een tweetal barter exchanges (TQ en TE). Door leden van beide barter exchanges te interviewen ontstaat een zo compleet mogelijk beeld van de motivatie om toe te treden tot (en eventueel uit te treden uit) een barter exchange en verstrekt het inzicht in het ervaren profijt van het lidmaatschap. TQ is sinds 2010 lokaal actief in de regio Haarlem. TE is sinds 2002 actief en opereert landelijk. Een overzicht van de respondenten wordt in figuur 13 weergegeven. Tevens wordt aangegeven bij welke barter exchange de ondernemer is aangesloten en of het interview face-to-face dan wel telefonisch is afgenomen.

	Aard van de onderneming	TE of TQ	Interview F2F of telefonisch
1	verhuur werkplekken	TQ	F2F
2	administratiekantoor	TQ	F2F
3	zeilmakerij	TQ	F2F
4	trainingsbureau	TQ	F2F
5	social media advies	TQ	F2F
6	beddenspecialzaak	TE	F2F
7	taarten bakkerij	TQ	F2F
8	restaurant (B)	TE	F2F
9	website bouwer	TQ	F2F
10	restaurant (G)	TE	F2F
11	autobekleding	TE	telefonisch
12	advocatuur	TQ	F2F
13	optiek	TE	telefonisch

Figuur 13. Overzicht respondenten

De geïnterviewden hebben voorafgaand aan het interview een mail ontvangen waarin kort het doel van het onderzoek en de onderzoeksvragen werden beschreven, zie bijlage 1. Twee van de dertien interviews zijn vanwege de reisafstand telefonisch gevoerd. De overige elf zijn afgenomen op de lokatie van de ondernemer. Het creëren van een veilig en vertrouwd gevoel lag hieraan ten grondslag, alsmede het zo min mogelijk tijd in beslag nemen van de ondernemer. Om de interviews vlot te laten verlopen is ervoor gekozen om de gesprekken op te nemen in plaats van ter plekke de reacties op te schrijven.¹⁷ De geïnterviewden hebben hier vooraf toestemming voor gegeven. Een interview duurde gemiddeld 40 minuten.

Tijdens de oriënterende fase voorafgaand aan de interviews stonden gesprekken ingepland met de directies van TQ en TE. Doel van deze gesprekken was om kennis te maken en tevens informatie te verkrijgen over actuele ontwikkelingen met betrekking tot barter exchanges (bronnenonderzoek). De afspraken zijn op het laatste moment afgezegd. Momenteel zijn barter exchanges TQ en TE in diverse juridische procedures met elkaar verwickeld. Een van de barter exchanges gaf expliciet aan op geen enkele wijze aan het onderzoek mee te willen werken. De directeur zou maatregelen nemen als de leden desondanks toch zouden worden benaderd.

Bij het afnemen van de interviews is de leden toegezegd dat de antwoorden vertrouwelijk en anoniem zullen worden behandeld. Hiertoe is besloten om de geïnterviewde leden te beschermen, gezien de ‘dreigementen’ van de directie van de barter exchange.

¹⁷ De opnames dienen tevens ter controle achteraf.

5.3 Data analyse

Direct na ieder interview is de opname teruggeluisterd en uitgeschreven. De uitgeschreven interviews zijn ter goedkeuring aan de geïnterviewden voorgelegd. Na goedkeuring zijn de interviews geanalyseerd en per onderzoeksvraag uitgewerkt. In paragraaf 6.1 worden de dertien case studies door middel van storylines beschreven. Aan het einde van paragraaf 6.1 worden de resultaten weergegeven in een data matrix (Miles & Huberman, 2013). In paragraaf 6.2 worden de onderzoeksresultaten en het theoretisch kader (inclusief hoofdstuk 2. Het fenomeen Barter Trade) samengebracht en besproken. De onderzoeksvragen zijn als kapstok gebruikt bij het samenbrengen van theorie en praktijk. Overige resultaten worden beschreven in paragraaf 6.3.

5.4 Kwaliteitscriteria: controleerbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit

Om ervoor te zorgen dat het onderzoek controleerbaar is, is er zorggedragen voor een gedegen verslaglegging. Er is een casestudy protocol opgesteld waarin de uitvoering van het onderzoek is vastgelegd en er is een casestudy database opgebouwd waarin onderzoeksgegevens zijn opgenomen, waaronder: onderzoek notities, verslagen, interviewverslagen en documenten (Yin, 2014). De mogelijkheid bestaat om kennis te nemen van zowel database als protocol, met daarbij de aantekening dat verkregen informatie vertrouwelijk wordt behandeld.

De betrouwbaarheid van het onderzoek zegt iets over de mate waarin het onderzoek te herhalen is. Een exacte herhaling van het onderzoek is niet mogelijk, daarom is inzichtelijk gemaakt hoe het onderzoek is uitgevoerd en is het hele proces van het onderzoek goed gedocumenteerd. De gesprekken zijn opgenomen en na uitwerking ter controle aan de respondenten voorgelegd. Er is een dagboek bijgehouden en er is tussentijds diverse keren aan de begeleiders gerapporteerd.

De validiteit kan worden verdeeld in interne en externe validiteit. De interne validiteit geeft antwoord op de vraag of datgene is onderzocht wat de onderzoeker voornemens was te onderzoeken. Bij kwalitatief onderzoek heeft de onderzoeker een centrale rol; bij interne validiteit wordt er aandacht besteed aan het monitoren van de eigen onderzoek rol. Er kan bijvoorbeeld een te grote identificatie met het object van studie optreden. Door te werken met de topic lijst is getracht aan de ‘onwetende neutrale rol’ vast te houden. Het vasthouden aan de rol van de ‘onwetende’ werd steeds belangrijker omdat de aanwezige kennis tijdens de interviews groeide. De interne validiteit is verder vergroot door ‘respondent validation’ (Bryman & Bell, 2011). De respondenten hebben de uitwerking van de interviews ter inzage gekregen waarbij ze aan konden geven of de inhoud overeenkwam met wat men gezegd had. De externe validiteit betreft de mate waarin de resultaten van het onderzoek te generaliseren zijn, en dus voor een grotere groep dan de onderzoeksgroep zullen gelden. Hierover kan na dertien uitgevoerde interviews geen uitspraak gedaan worden. Verdergaand onderzoek, ook onder leden die gedurende meerdere jaren lid zijn en onder leden die daadwerkelijk zijn uitgetreden, is hiervoor noodzakelijk. Aanvankelijk was het de bedoeling om op meerdere wijzen data te verzamelen (triangulatie). Triangulatie verhoogt de mate van validiteit. Documentenonderzoek bij de barter exchanges is op het laatste moment tegengehouden.

Om de generaliseerbaarheid te vergroten is gekozen om het onderzoek onder leden van niet één maar twee barter exchanges te onderzoeken. De validiteit en de herhaalbaarheid van het onderzoek is hierdoor vergroot (Yin, 2009).

6. Resultaten

In paragraaf 6.1 worden de dertien case studies door middel van storylines beschreven. Aan het einde van de paragraaf worden de resultaten weergegeven in een data matrix (Miles & Huberman, 2013), zie figuur 14. In paragraaf 6.2 worden de onderzoeksresultaten en het theoretisch kader samengebracht en besproken. De onderzoeksvragen zijn als kapstok gebruikt bij het samenbrengen van theorie en praktijk. Overige resultaten worden beschreven in paragraaf 6.3.

6.1 Beschrijving van de case studies: storylines

Omdat er enige onzekerheid bestaat over de eventuele invloed van de uitkomsten van dit onderzoek, is besloten de beschrijving van de case studies (storylines) niet openbaar te maken en de data matrix gedeeltelijk te anonimiseren.

Data matrix

De dertien storylines worden door middel van een data matrix weergegeven in figuur 14 (Miles & Huberman, 2013). Bij het opstellen van de data matrix is het interview protocol (bijlage 2) leidend geweest. In de meest linkse kolom worden de gespreksthema's benoemd en in de kolommen rechts daarvan staan de opmerkingen van de afzonderlijke respondenten, zodanig dat per regel alle opmerkingen van alle respondenten over een specifiek thema in beeld zijn gebracht. Vanwege de leesbaarheid is de matrix in tweeën gedeeld. De informatie die in een rij regel staat vermeld wordt geanalyseerd en beschreven in paragraaf 6.2 en 6.3.

Storyline	1 Verhuur werkplekken	2 Administratie kantoor	3 Zeilmakerij	4 Trainingsbureau	5 Social media advies	6 Bedden speciaalzaak
Aantal jaren ondernemer	3	10	15	2	6	10
Werknemers in dienst	6	5	10	1	1	
Ruilde vóór lidmaatschap BE	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
Barter bij start als ondernemer	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee
Motivatie indien 'ja' vorige vraag	-	geen geld, geen financiering mogelijk	-	bedrijf in de markt zetten	geen startkapitaal	-
BE ¹⁸ : TQ of TE						
Jaren lid BE	3	3	1,5	2	4	6
Bartert 100% in BE	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja
Motivatie om lid te worden van BE	Nieuwe afzetmarkt Kosten in de pocket houden Zichtbaarder worden Gunde het de oprichter	Extra afzetmarkt Gunde het de oprichter Nieuwsgierig Andere ondernemers leren kennen	Gunde het de oprichter Nieuwsgierigheid	Nieuwe afzetmarkt Rood staan zonder tegenprestatie Zichtbaar worden Gunde het de oprichter Nieuwsgierigheid Lage instapkosten	Andere ondernemers helpen Gunde het de oprichter	Extra afzetmarkt Lokaal elkaar steunen Er werd meteen klant aangebracht
Profijt lidmaatschap BE	Toename cash en barter euro's Nieuwe klanten via BE leden Bereiken nieuwe klanten Ondersteuning BE	Toename cash en barter euro's Nieuwe klanten via BE leden Nauwelijks concurrentie Geen acquisitie nodig	Geen	Weinig, toch: Toename cash en barter euro's Activiteiten BE Geen acquisitie nodig	Weinig, toch: Toename barter euro's	Toename barter euro's Breed en divers netwerk om barter euro's uit te geven Weinig concurrentie
Wat o.a. aangeschaft in BE	Bedrijfsuitje, bakker, bedrijfskleding	Gedeelte huur bedrijfslocatie, drukwerk, privé zaken	Niets	Website, grafische vormgeving, drukwerk	Gedeelte huur bedrijfslocatie	Voornamelijk privé aankopen, daarnaast tasjes, pennen, blocnotes
Overweegt te stoppen	Nee	Nee	Ja (te laat opgezegd)	Nee	Ja	TQ opgezegd TE nee
Onder welke omstandigheden BE verlaten	Commissie verhoging BE wordt zelf passief Onvoldoende leden om barter euro's kwijt te kunnen	Commissie verhoging Lidmaatschap kosten niet in verhouding tot omzet Als het slecht gaat met BE zelf (imago) Veranderende voorwaarden	Geen vraag naar product, doelgroep zit er niet in Kosten extra werk en moeite	Hoop dat omvang BE toeneemt, anders te weinig vraag naar dienst Als zelf niet meer tijd/aandacht aan BE besteden	Geen vraag naar dienst Doelgroep zit niet in BE Commissie verhoging	Geen vraag naar product Barter euro's niet kunnen uitgeven Niet liquide genoeg Commissie verhoging

¹⁸ BE: barter exchange

Storyline	7 Taarten bakkerij	8 Restaurant (B)	9 Website bouwer	10 Restaurant (le G)	11 Autobekleding	12 Advocatuur	13 Optiek
Aantal jaren ondernemer	2	35	7	1	24	7	34
Werknemers in dienst	2	15	7	30	6	16	4
Ruilde vóór lidmaatschap BE	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee
Barter bij start als ondernemer	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
Motivatie indien 'ja' vorige vraag	Geen geld voor marketing	-	Geen geld	-	-	-	-
BE: TQ of TE							
Jaren lid BE	2	10	2,5	2	12	3	7
Bartert 100% in BE	Nee	Ja	Ja	Ja	Soms	Nee	Ja
Motivatie om lid te worden van BE	Kon direct investeren tegenprestatie niet nodig	Opvullen lege stoelen, extra afzetmarkt Spaarpotje voor investeringen Inkoopmogelijkheden voor investeringen	Nieuwe afzetmarkt Spaarpotje maken voor investeringen Mag investering doen zonder directe tegenprestatie Andere ondernemers helpen	Opvullen lege stoelen Nieuwe afzet markt Spaarpot investeringen Inkoop mogelijkheid producten en diensten Bekendheid vergroten Ondernemers leren kennen Creatief zaken doen	Inkoop mogelijkheden voor bedrijf Mogelijkheid om opgebouwd tegoed uit te kunnen geven	Nieuwe afzetmarkt voor dienst Elkaar ondersteuning bieden	Nieuwe landelijke afzetmarkt
Profijt lidmaatschap BE	Geen, maar: kon meteen investeren, zonder tegenprestatie	Toename barter euro's Ondersteuning BE bij zoekvraag Veel mogelijkheden om barter euro's uit te geven Spaarpot opbouwen voor investeringen Vullen overcapaciteit	Te weinig, maar: Toename samenwerkingsvormen	Toename barter euro's "gevonden geld" Uitgeven barter euro's Spaarpot opbouwen voor investeringen Persoonlijk contact met ondernemers Kans om extra omzet te genereren	Geen	Toename cash en barter euro's Nieuwe klanten via BE leden Persoonlijke contact met de ondernemers	Toename barter euro's "Gevonden geld", extra klanten Weinig concurrentie
Wat o.a. aangeschaft in BE	Diensten: marketing en pr	Bouw serre, alarminstallatie	Geen aanschaf	Alarminstallatie	Bed, caravan, tweede hands auto	Stoelen, schermen voor op het bureau, bedrijfsuitje/feestje, schoonheidsspecialiste	alarminstallatie, zonwering, schilder, etentje, accountant
Overweegt te stoppen	Ja	Nee	Inmiddels gestopt	Nee	Ja	Nee	Nee
Onder welke omstandigheden BE verlaten	Doelgroep zit niet in BE	Geen vraag naar dienst Als het met BE slecht gaat	Was geen vraag naar dienst Extra werk en moeite (administratie)	Als zelf niet meer tijd/aandacht aan BE besteden	Kost extra werk en moeite (zoeken website)	Verplichtingen vanuit de BE (hoeveel procent barteren)	Als geen vraag naar product Commissie verhoging

Figuur 14. Data matrix

6.2 Analyse van de resultaten

De eerste onderzoeksvraag: Waarom besluit een ondernemer toe te treden tot een barter exchange?

De redenen ‘waarom’ de dertien ondernemers zijn toegetreden tot een barter exchange, zijn weergegeven in figuur 15. De redenen zijn ondergebracht in zes categorieën: extra of nieuwe afzetmarkt, kostenbeheersing, ideëel, inkoopmarkt, zichtbaarheid vergroten en overig. Een toelichting op de categorieën is te vinden in de tweede kolom.

Motivatie toetreden	Toelichting	Aantal keer genoemd
Extra of nieuwe afzetmarkt	extra afzetmarkt i.v.m. overcapaciteit: 4 keer genoemd/nieuwe afzetmarkt: 6 keer genoemd	9
Kostenbeheersing	kosten in de pocket houden: rood staan zonder boete, investeringskosten drukken, spaarpotje maken	6
Ideëel	elkaar lokaal steunen, anderen (starters) helpen	5
Inkoopmarkt	o.a. mogelijkheid om investeringen te doen	3
Zichtbaarheid vergroten	naamsbekendheid vergroten, bedrijf in de markt zetten, groter platform/bereik creëren, zichtbaarder worden	3
Overig	gunnen van oprichter nieuwsgierigheid andere ondernemers leren kennen klant als welkomstgeschenk creatief zakendoen lage instapkosten	5 3 2 1 1 1

Figuur 15. Motivatie om toe te treden tot de barter exchange

Toelichting op figuur 15. Bij de categorie ‘afzetmarkt’ is het onderscheid gemaakt tussen ‘extra’ en ‘nieuwe’ afzetmarkt. Voor wat betreft ‘overcapaciteit’ (extra afzetmarkt) werd door de twee restaurants het argument van ‘overcapaciteit’ genoemd; lege stoelen in het restaurant opvullen met behulp van de barter exchange. Restauranthouder F: *“Er is bij ons altijd sprake van een stukje overcapaciteit in het restaurant. In de winter wat meer dan in de zomer. Als je dit kan opvullen met barteren, dan heb je een win-win situatie.”* De verhuurder van werkplekken heeft niet alle werkplekken verhuurd en vult extra plekken met barter leden. Het administratiekantoor reserveert capaciteit voor nieuwe opdrachten: *“Mijn bedrijf heeft nog ruimte, een bepaald groeiscenario, dus dit concept past daar ook in. Zolang barter een procent of vijf blijft bedragen dan is dat goed.”*

Het leek de eigenaar van de luxe optiekzaak aantrekkelijk om toe te treden, omdat hij hierdoor klanten van buiten de regio zou kunnen binnenhalen. *“Dit zijn klanten die anders niet zouden zijn gekomen, ik noem dat ‘gevonden geld’. Door deze nieuwe groep kan ik omzet genereren die ik anders niet zou hebben.”* Ook de advocate zag het als een mogelijkheid om nieuwe klanten binnen te halen. *“Het is een community die zich ontwikkelt en als je daar als advocaat één van bent en er zijn problemen, dan komen ze bij jou.”*

Bij de kostenbeheersing sprongen de twee restaurants er uit. Beide zijn onder andere toegetreden tot de barter exchange om een spaarpotje (van barter euro's) te maken voor toekomstige bedrijfsinvesteringen. Restauranthouder F: *“De extra omzet (in barter euro's) stop ik in een spaarpotje. Ieder jaar kijken we wat er is opgebouwd aan barter euro's en bepalen we of we er iets mee gaan doen dat jaar. Ik gebruik het voornamelijk voor duurzame investeringen als gordijnen en de verbouwing van de serre.”*

Vijf ondernemers noemden ideële motieven. De trainer: *“Het is een vrij sociale insteek.... Ik denk dat het de lokale economie kan versterken. Dat vind ik fijn en leuk.”* De social media adviseur: *“Ik had niet echt een doel voor ogen toen ik lid werd behalve dat ik iets moois voor de wereld wilde doen, ideëel.”*

Bij 'overig' geven vijf leden aan dat ze het de oprichter gunnen. De Haarlemse oprichter heeft bij aanvang van zijn barter exchange een hoge gunfactor gekend. Ondanks het feit dat vijf leden deze reden hebben genoemd, is het een bewuste keuze geweest om deze categorie onder 'overig' op te nemen.

Van de argumenten die in figuur 11 zijn beschreven waarom ondernemers mogelijk een barter exchange inschakelen om te barteren (wederzijdse behoeften matchen niet bij gewone ruil, vanwege het onderhandelingsaspect, het gemak door uitbesteding van de contractuele afhandeling en administratieve organisatie) is uit de interviews voor wat betreft 'motieven om toe te treden' niets naar voren gekomen. Sterker nog, in figuur 20 wordt onder andere de administratie en facturatie als een mogelijke reden om uit de barter exchange te treden genoemd. Ondanks dat zij in hun onderzoek geen uitspraak doen over de relatie tussen barter motieven en de keuze voor een barter exchange geven Kaikati en Kaikati (2013) in hun onderzoek weer dat 'barter' ook plaats kan vinden vanwege de bijdrage die barter levert aan de marketing strategie en de structurele positionering en promotie van het bedrijf. Dit komt duidelijk uit de interviews met de dertien ondernemers naar voren, zie figuur 15.

In welke mate zijn er aanknopingspunten te vinden tussen de onderzoeksresultaten en de theoretische Bootstrap verkenning? In het onderzoek van Winborg & Landström (2001) wordt barter genoemd als één van de bootstrapping methodes die 'startende ondernemers' inzetten om op een kostenbewuste en creatieve wijze om te gaan met een gebrek aan middelen. Tijdens de interviews is aan de ondernemers gevraagd vanaf welk moment ze met 'ruilen' in aanraking zijn gekomen. Van de dertien ondernemers geven vijf ondernemers aan 'barter' bewust in te hebben gezet bij de opstart van hun bedrijf: vier ondernemers vanwege gebrek aan financiën, een vanuit marketing perspectief, zie figuur 16.

storyline nummer	aard van de onderneming	bewust barter ingezet als startend ondernemer
1	verhuur werkplekken	
2	administratiekantoor	X (financieel motief)
3	zeilmakerij	
4	trainingsbureau	X (marketing motief)
5	social media advies	X (financieel motief)
6	beddenspecialzaak	
7	taarten bakkerij	X (financieel motief)
8	restaurant (B)	
9	website bouwer	X (financieel motief)
10	restaurant (G)	
11	autobekleding	
12	advocatuur	
13	optiek	

Figuur 16. Barter bij de start van het bedrijf

Er is niet aan de ondernemers gevraagd of zij gebruik hebben gemaakt van andere bootstrap methodes. Van de dertien geïnterviewde ondernemers zijn er slechts drie bij de (min of meer) start van hun bedrijf lid geworden van de barter exchange, zie figuur 17. De overige ondernemers zijn al langere tijd ondernemer. Barteren (al dan niet via een barter exchange) vindt dus niet alleen plaats bij starters.

Storyline nummer	Aard van de onderneming	Aantal jaar ondernemer	Aantal jaar lid van de barter exchange	Bij start onderneming lid geworden van de barter exchange	Bartert ook buiten barter exchange**
1	verhuur werkplekken	3	3	x	
2	administratiekantoor	10	3		
3	zeilmakerij	15	1,5		x
4	trainingsbureau	2	1,5	x	
5	social media advies	6	4		x
6	beddenspeciaalzaak	10	6TE (2TQ)		
7	taarten bakkerij	2	2	x	
8	restaurant (B)	35	10		x
9	website bouwer	7	2,5		x
10	restaurant (G)*	1	2	nvt	x
11	autobekleding	24	12		x
12	advocatuur	7	3		
13	optiek	34	7		

Figuur 17.

(* huidige eigenaar werkt er al 25 jaar en heeft een jaar geleden de aandelen overgenomen, hij ziet zichzelf het laatste jaar pas als echte ondernemer)

(**is niet specifiek naar gevraagd, 'x' is spontaan in interview genoemd)

Op basis van het gegeven dat er slechts drie van de dertien ondernemers bij de start van hun bedrijf lid zijn geworden van een barter exchange, is er geen bevestiging gevonden van het in paragraaf 2.4 geschetste verband tussen bootstrapping en netwerken (Jones & Jayawarna, 2010). Het onderzoek van Jones & Jayawarna is verricht onder starters (0 tot 3 jaar).

Uit het onderzoek van Ebben & Johnson (2006) komt naar voren dat gebruikte bootstrapmethodes veranderen gedurende de levenscyclus van het kleine bedrijf. Een van de resultaten uit hun onderzoek is dat 'private owner-financing' en 'sharing resources with other businesses (waar barter onder valt)' in de loop van de tijd afnemen. Gezien het feit dat de gemiddelde leeftijd van de dertien geïnterviewde bedrijven twaalf jaar bedraagt en een aantal van deze bedrijven aangeeft via zowel de barter exchange als ook buiten de barter exchange om te barteren, wordt het onderzoek van Ebben & Johnson op dit vlak niet herkend. In vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn om te onderzoeken of bartermethodes veranderen gedurende de levenscyclus van het kleine bedrijf.

De tweede onderzoeksvraag: Welk profijt heeft de ondernemer van het lidmaatschap van de barter exchange?

De resultaten uit de interviews, voor wat betreft het ‘ervaren profijt’ van het lidmaatschap van de barter exchange, zijn in figuur 18 weergegeven.

Ervaren profijt	Toelichting	Aantal keer genoemd
Toename klanten, wat resulteert in:		(10)
- toename cash en barter euro's	a.g.v. minder dan 100% barter deals/ opdrachten van buiten en buiten de barter exchange om	4
- toename barter euro's	a.g.v. 100% barter deals	5
- toename samenwerkingsvormen		1
“Gevonden geld”	aanvulling om klanten te bereiken/binnen te halen die ik anders zou laten liggen	3
Ondersteuning barter exchange	bij zoekvraag, mijn bedrijf promoten en organisatie van evenementen	3
Breed/divers netwerk	belangrijk omdat opgebouwde barter euro's uitgegeven moeten worden	3
Weinig concurrentie	hooguit twee concurrenten	2
Geen acquisitie nodig	via gesloten netwerk gaat makkelijker	2
Spaarpot	voor toekomstige investeringen	2
Persoonlijk contact	Elkaar leren kennen	2
Overig	opvulling overcapaciteit	1
	Kansen om zelf acties te ondernemen	1
	Mogelijkheid om te lenen	1
	Geen/te weinig profijt	4

Figuur 18. Erfaren profijt van lidmaatschap van de barter exchange

Een ‘toename van het aantal klanten’ wordt het meest genoemd; tien van de dertien ondernemers ervaren dit als profijt van het lidmaatschap van de barter exchange. Deze toename resulteert voor vier van de tien in een toename van zowel cash als barter euro's. Dit heeft te maken met het feit dat niet alle leden 100% barteren; van de dertien geïnterviewden barteren er zes tegen 100%. Cresti (2005) beschrijft dat het bij retail barter gaat om kleine transacties zonder dat er cash geld aan te pas komt. Ondanks het feit dat dit wel het streven is van zowel TQ als TE, is dit in de praktijk niet haalbaar, zoals uit de onderstaande citaten duidelijk wordt.

De operationeel manager van het Flexwerkcentrum: *“De ondernemers mogen maximaal honderd barter euro's per maand aan huur betalen, omdat er ook gewoon cashflow nodig is om het pand draaiende te houden”*. De advocaat: *“Tegen 100% barteren dat vind ik niet wenselijk. Een gemiddelde rechtszaak zou dan al snel een erg hoog barter tegoed opleveren, dat kan ik niet opmaken binnen het netwerk. Dus als ik verplicht zou worden tegen 50 of 100% te gaan barteren, dan zou ik eruit stappen”*. Door de overige niet-100% barter leden worden deze twee argumenten ook genoemd.

Van de proposities die op basis van de onderzoeken Birch & Liesch (1998), Ference (2009) en Martin (2009) zijn opgesteld, worden op basis van het gehouden onderzoek de volgende proposities bevestigd:
 Propositie 1: nieuwe klanten, komt terug in ‘toename klanten’ en ‘gevonden geld’;
 Propositie 2: toenemende verkopen, komt terug in ‘toename klanten’;

Propositie 3: vergroting netwerkmogelijkheden, komt terug in ‘breed en divers netwerk’, ‘weinig concurrentie’ en ‘geen acquisitie nodig’;

Propositie 5: leidt tot besparing op uitgaven, een verbeterde cashflow, hier valt spaarpot onder;

Propositie 6: ‘new cash business’, komt terug in toename klanten.

Propositie 3 kan op basis van het onderzoek uitgebreid worden in:

- verkoop gerelateerde netwerkmogelijkheden
- inkoop gerelateerde netwerkmogelijkheden

Propositie 4: mogelijkheid om voorraden kwijt te raken; komt niet naar voren.

Bij de ondervraagde bedrijven is er geen sprake van voorraden, met uitzondering van de beddenspecialzaak en de optiek. Een andere omschrijving die in de strekking van de oorspronkelijke propositie blijft, is ‘een manier om overcapaciteit op te vullen’. Dit werd op de vraag naar profijt van de barter exchange maar expliciet een keer genoemd. Echter als reden om toe te treden is dit motief vier keer genoemd: door de twee restaurants, het administratiekantoor en de verhuurder van werkplekken. Gezien het feit dat zij alle vier aangeven extra klanten te hebben binnengehaald door het lidmaatschap, zou ‘opvulling overcapaciteit’ kunnen worden toegevoegd.

Dat de inzet van een barter exchange in combinatie met barter leidt tot vergroting van de sales en omzet van een ondernemer (Jones & Jayawarna, 2010) komt eveneens naar voren en is onder te brengen onder propositie 1 en 5.

Propositie 7: ‘bevordert vanwege het besloten karakter het onderlinge vertrouwen’, komt niet naar voren.

Tot slot komt uit het onderzoek als ‘nieuw’ profijt naar voren: ‘ondersteuning van de barter exchange’.

In figuur 10 werden de ‘Main Drivers of Cashless Deals’ van Kaikati & Kaikati (2013) geschetst.

Interessant is de uitkomst van het onderzoek in relatie tot deze drijfveren. Van de dertien bedrijven komt er slechts een naar voren, de taarten bakkerij, die aansluit bij de ‘overlevings-georiënteerde drijfveer’. De ondernemer kon door toetreding tot TQ doorgaan met ‘business as usual’ omdat ze geen cash-geld nodig had voor haar investering in marketing en pr. Ze kon deze (voor haar) noodzakelijke diensten afnemen binnen TQ en bouwde bij aanvang direct een schuld op in barter euro’s. Een tegenprestatie was niet nodig. Tijdens de interviews is niet direct naar deze drijfveren gevraagd, desondanks komen bij alle actieve TQ en TE ondernemers elementen in de interviews naar voren die duiden op zowel ‘groei- georiënteerde drijfveren’ (barter kan ook op lange termijn financiële voordelen opleveren en kan bijdragen aan de marketing strategie) als ‘structureel-georiënteerde drijfveren’ (inzet van barter kan bijdragen aan een structurele positionering en promotie van het bedrijf), zie figuur 19.

Drijfveren (groei-, structureel georiënteerd)	Aantal keer genoemd
Extra of nieuwe afzetmarkt	9
Kosten in de pocket houden (rood staan zonder boete, spaarpotje maken, investeringskosten drukken)	6
Inkoopmarkt (o.a. mogelijkheid om investeringen te doen)	3
Zichtbaarheid vergroten (naamsbekendheid vergroten, bedrijf in de markt zetten, groter platform/bereik creëren)	3

Figuur 19. Drijfveren

De derde onderzoeksvraag: Onder welke omstandigheden verwacht de ondernemer de barter exchange te zullen verlaten?

Van de dertien geïnterviewde ondernemers zijn er drie daadwerkelijk uit de barter exchange getreden. Dit zijn drie TQ leden. Twee van hen geven aan dat er geen vraag was naar hun product/dienst en een geeft aan dat de omvang van de barter exchange te beperkt was om de opgebouwde barter euro's uit te geven. Deze laatste ondernemer is tevens lid van TE. Drie andere ondernemers (twee TQ-leden en een TE-lid) overwegen eruit te stappen. Zij geven aan dat er onvoldoende vraag is naar hun product of dienst.

De motieven waarom de ondernemers mogelijk uit de barter exchange zouden treden zijn weergegeven in figuur 20.

Motivatie uittreden	Toelichting	Aantal keer genoemd
Geen vraag naar dienst/product	niet de juiste doelgroep, men heeft geen behoefte aan mijn aanbod	7
Commissie verhoging	als de huidige commissie wordt verhoogd die de barter exchange over de transacties berekent	5
Omvang en diversiteit barter exchange	als barter exchange te klein is en niet divers genoeg dan wordt het lastig om een barter tegoed op te maken, ook minder kans op nieuwe opdrachten	3
Extra werk en moeite	onder andere extra administratieve handelingen zoals facturatie	3
Overig	als ik zelf niet meer aandacht ga geven aan het netwerk (prioriteit) Als het slecht gaat met de barter exchange (imago, financieel) passieve opstelling barter exchange bij extra verplichtingen bij onvoldoende liquide middelen geen toegevoegde waarde	2 2 1 1 1 1

Figuur 20. Motivatie om (eventueel) uit de barter exchange te treden

Als meest genoemd komt naar voren: 'als er geen vraag is naar mijn dienst of product'. Dit heeft onder andere te maken met de afwezigheid van de doelgroep binnen de barter exchange, zoals in het geval van de webbouwer, de verkoper van bootzeilen en de taartenbakkerij. Uit de interviews komt naar voren dat de ondernemers een balans zoeken tussen aan de ene kant 'voldoende vraag naar hun product of dienst' en aan de andere kant 'voldoende aanbod aan producten en diensten' om opgebouwde barter euro's te kunnen uitgeven. Leden van TQ noemen vooral de beperkte variëteit aan goederen en diensten als minpunt.

De balans tussen vraag en aanbod heeft een duidelijke relatie met de door Jensen beschreven 'double coincidence of wants'. Deze 'double coincidence of wants' had echter betrekking op directe barter, een-op-een ruilen. Bij indirecte barter, zoals barteren via een barter exchange, wordt verondersteld dat 'the double coincidence of wants' niet van belang is om te kunnen ruilen, omdat er verrekening plaatsvindt door middel van barter euro's. De gevonden resultaten laten echter een ander beeld zien. Er is sprake van het belang van 'uitgestelde double coincidence of wants'.

Enkele voorbeelden van 'er moet vraag zijn naar de dienst of het product van de ondernemer':

- ✓ Eigenaar zeilmakerij: *“Er is nog niemand via de barter exchange naar mij toegekomen om een zeil te kopen. Ik lever vooral aan consumenten en die zitten niet in de barter exchange.”*
- ✓ Eigenaar social media advies: *“Ik had verwacht dat meer ondernemers gebruik zouden maken van mijn diensten, ik barter zelfs voor 100%.”*
- ✓ Eigenaar restaurant: *“Als ik geen restaurantbezoekers zou krijgen dan heeft het voor mij weinig zin om lid te zijn.”*

De ondernemer moet in de barter exchange voldoende aanbod van producten en diensten aantreffen:

- ✓ Operationeel manager Flexwerkcentrum: *“Het moeten niet minder leden worden want dan kan ik mijn barter euro’s niet kwijt. Ik zie dat ook bij andere ondernemers, ze zijn wel bezig met ‘hoe kan ik mijn barter euro’s kwijt?’”.*
- ✓ Eigenaar beddenspecialzaak: *“Ik heb een behoorlijk barter tegoed opgebouwd. Het is voor mij belangrijk dat ik mijn tegoed kan opmaken. Ik ben daarom na drie jaar bij TQ gestopt omdat ik mijn tegoed niet kon opmaken. Zij hebben vooral leden die in de dienstverlening en nieuwe technologie zitten, ik miste het aanbod van producten.”*
- ✓ Eigenaar van bedrijf dat websites bouwt: *“Ik barter zelf voor 100% en vond het teleurstellend dat er geen 100% barters gedaan konden worden. Ik kon mijn barter euro’s hierdoor niet kwijt.”*

Hoe groter en diverser het aantal barter leden in de barter exchange, hoe meer mogelijkheden om te ruilen:

- ✓ Trainer: *“Ik wil dat het aantal deelnemers doorgroeit, zo richting de 1000 deelnemers, liefst 10000. Dan zijn er meer mogelijkheden om te barteren, dan gaat het meer opleveren. Hoe meer mogelijkheden om te barteren, hoe waarschijnlijker het is dat ik lid blijf.”*
- ✓ Eigenaar beddenspecialzaak: *“Daarnaast vind ik het aantrekkelijk dat het netwerk heel breed en divers is en nog steeds groeit, zo hebt je nu bijvoorbeeld een tuinman, tuincentra, juwelier, brillenman, beddenzaak maar ook autobekleding en een advocaat.”*

6.3 Overige analyses

In deze paragraaf worden overige bevindingen uit de interviews in relatie gebracht met de Social Exchange Theory en de Network Theory, voor zover ze niet ondergebracht konden worden in de voorgaande paragraaf.

6.3.1. Analyse in relatie tot Social Exchange Theory

Binnen de barter exchanges TQ en TE gaat het om economic resources; de goederen en diensten zijn tastbaar en in geld uit te drukken (Cropanzano & Mitchell, 2005). Van autobekleding, taarten tot websites bouwen en bedden.

Social exchange

Binnen TQ en TE is er sprake van social exchange: er zijn gezamenlijke activiteiten van twee of meer barter leden, waarbij het uitgangspunt is dat ieder barter lid iets van waarde voor de ander kan hebben. Het doel van de barter exchange is om voordeel te genereren, iets dat zonder uitwisseling niet bereikt had kunnen worden (Thibaut & Kelley, 1959; Homans, 1961; Emerson, 1972b). Dit komt duidelijk naar voren in figuur 15. Negen van de dertien ondernemers noemt als motivatie om toe te treden ‘het verkrijgen van een nieuwe/extra afzetmarkt’. Als dit voordeel niet wordt gegenereerd, dan laat figuur 21 zien dat dit voor zeven van de dertien barter leden reden kan zijn om uit de barter exchange te treden.

Emoties en gevoelens

Binnen de barter exchange zijn zowel rationele (o.a. profijt willen behalen) als emotionele elementen (bijvoorbeeld ‘het elkaar iets gunnen’) terug te vinden. In de interviews is niet expliciet gevraagd naar emoties en gevoelens tijdens barter activiteiten (Lawler & Shane, 1999). Ook is er niet doorgevraagd naar de beleving van de activiteiten die de barter exchange organiseert en in welke mate dit positieve of negatieve gevoelens met zich meebrengt. Er kan daarom geen conclusie worden getrokken of gezamenlijke activiteiten

die worden ondernomen tot positieve of negatieve emoties of gevoelens leiden en of dit vervolgens leidt tot sterkere of zwakkere onderlinge banden (Lawler et al., 1999). In figuur 17 komt naar voren dat drie leden de ondersteuning van de barter exchange (bij de zoekvraag, het promoten van het bedrijf en de organisatie van evenementen) als profijt zien. Wellicht is het interessant om in vervolgonderzoek aandacht aan deze ‘emoties en gevoelens’ te besteden.

Richtlijnen

Er zijn binnen de barter exchange duidelijke regels en normen die richtlijnen vormen voor het exchange proces¹⁹ (Emerson, 1976). Er is sprake van ‘negotiated exchange’. Zo zijn er duidelijke afspraken over onder andere het percentage dat er wordt gebarterd (100% of een percentage barter gecombineerd met een percentage cash betaling) en de commissie die aan de barter exchange moet worden betaald. Of dit leidt tot een vermindering van onzekerheid bij beide partijen, daar is niet specifiek naar gevraagd in de interviews (Molm et al. 2000, 2009; Lawler et al., 2000).

Systems of exchange (Biggart & Delbridge, 2004) en Jack et al. (2010): SET en netwerken

Uit de interviews komt naar voren dat de barter exchange in het ‘systems of exchange’ van Biggart & Delbridge (2004) in te delen is bij zowel ‘Associative system’ als ‘Communal System’, zie figuur 21.

Structure of Social Relations			
	Universalistic (act toward all the same): sociale relaties staan niet centraal	Particularistic (act toward outsiders differently): sociale relaties staan centraal	
Basis of Action	<u>Instrumental rationality</u> (means calculus)	<u>Price system:</u> - streven naar zo laag mogelijke prijs - self-interest gedreven - geen sociale/morele afwegingen	<u>Associative system:</u> - wederzijdse ondersteuning en wederkerigheid - partijen werken samen - winst maximalisatie - instrumentele rationaliteit
	<u>Substantive rationality</u> (calculus in relation to an end)	<u>Moral system:</u> - morele richtlijnen - gezamenlijk geloof in waarden - waarden en geloof drijven de onderhandelingen	<u>Communal system:</u> - gedeelde normen - specifieke, bijzondere relatie - andere behandeling buitenstaanders

Figuur 21. Systems of Exchange (2)

Binnen de barter exchange staat de sociale relatie centraal. Uit de interviews komt naar voren dat er elementen van zowel ‘Associative’ als ‘Communal’ aanwezig zijn. Dit sluit aan bij de eerder getrokken conclusie over het plaatsen van een ‘netwerk’ in dit model, paragraaf 2.4 (figuur 9).

Associative system: op rationele gronden wordt er naar een zo gunstig mogelijke deal gestreefd binnen de barter exchange. De eigenaar van het bedrijf in autobekleding: “Als iemand een product bij mij aanschaft

¹⁹ Zo zijn er bijvoorbeeld het deelnemersreglement bij TE en de algemene voorwaarden bij TQ. Beide regelen onder andere de rechtsverhoudingen tussen TE/TQ en de deelnemers en de rechtsverhoudingen tussen de deelnemers onderling.

dan reken ik een gedeelte cash, maar als het gaat om het leveren van een dienst (bijvoorbeeld bekleden van een autostoel), dan barter ik voor 100%. Ik moet dat product tenslotte ook inkopen he?" De advocate beschrijft dat 100% barteren geen zin heeft omdat het barter tegoed dan wel erg snel op zou lopen; een rechtszaak levert haar al snel een paar duizend barter euro's op.

Het 'belonging together', de gedeelde normen die centraal staan bij *Communal System of Exchange*, komen niet als zodanig naar voren uit de interviews. Hier is ook niet op doorgevraagd. Enigszins vergelijkbaar met 'belonging together' is de opmerking van de verhuurder van de werkplekken: *"Ik bouw een speciale band op met de barter leden die bij mij een flexplek huren. Je leert elkaar beter kennen en weet meer van elkaar. Dat maakt zaken doen wel prettig"*.

Wel worden leden bevoordeeld, bijvoorbeeld doordat er maar enkele concurrenten lid mogen worden van de barter exchange. Hierdoor is het makkelijker 'zaken doen' dan buiten de barter exchange. Acquisitie binnen de barter exchange is minder 'heftig' omdat je allemaal deel uitmaakt van dezelfde barter exchange. De trainer geeft aan dat het netwerken makkelijk gaat: *"Het contact leggen gaat makkelijk want er is iets gemeenschappelijks om over te praten"*. De eigenaar van de optiekzaak geeft aan dat het prettig is dat er maar één concurrent in TE zit: *"dat maakt de kans waarschijnlijker dat ze bij mij komen"*. Uitwisseling met buitenstaanders vindt ook plaats, maar wel onder andere voorwaarden; zij moeten cash betalen.

6.3.2. Analyse in relatie tot Network Theory

Op de deelvraag "Wat is een barter exchange?" kan op basis van het gehouden onderzoek gesteld worden dat een barter exchange een netwerk is: 'a set of actors and some set of relationships that link them' (Hoang & Antoncic, 2003). Er is pas sprake van een netwerk wanneer er ook elementen van wederzijdse vrijwillige samenwerking bijkomen welke gebaseerd zijn op gezamenlijke coördinatie en gericht zijn op wederzijds voordeel (Gulati & Singh, 1998).

Dat een netwerk 1) een potentiële bijdrage kan leveren aan het ontstaan en de groei van een bedrijf (Wernerfelt, 1984; Birley, 1985; Grant, 1991), 2) ingezet wordt om middelen te verkrijgen die het bedrijf op dat moment (nog) niet heeft (Jarillo, 1989) of 3) het mogelijk maakt dat door samenwerking specifieke bedrijfskosten lager uitvallen en er hierdoor vermogen overblijft om de groei te 'managen' (Gulati & Singh, 1998): dit alles komt uit de interviews duidelijk naar voren. Of het nu gaat om voor-investeringen van de taarten bakkerij of het sparen van barter euro's om een investering te kunnen doen, zoals bij de twee restaurants. Ook de bouwer van de websites hoeft geen mensen extra in dienst te nemen, maar gaat samenwerkingsvormen aan waardoor hij zijn groei kan managen.

Er is in de interviews niet gevraagd of de ondernemer per groeifase andere behoeften (economische of niet-economische) heeft gekend en of dit invloed heeft gehad op de samenstelling van zijn netwerk (Kanter, 1983; Grant, 1991). In vervolgonderzoek zou op dit punt doorgevraagd kunnen worden en de link gelegd kunnen worden met het verkrijgen van producten en diensten door middel van de barter exchange.

Uit de interviews is niet naar voren gekomen dat deelnemers van de barter exchange gericht zijn op het verkrijgen van immateriële (niet-economische) middelen (Hoang & Antoncic, 2003).

Vertrouwen

Het element 'vertrouwen', dat uit onderzoek van Hoang & Antoncic (2003) naar voren komt als de meest bepalende factor in de samenwerking tussen netwerkpartners, is in de interviews niet spontaan genoemd. De samenwerking binnen de barter exchange lijkt vooral goed te blijven verlopen als er een zekere mate van evenwicht is tussen vraag naar het aangeboden product of de dienst enerzijds en de mogelijkheid om interessante producten en diensten aan te schaffen anderzijds. Het Network Stage Model van Larson & Starr, waarin netwerkpartners elkaar steeds beter leren kennen en waarin voorspelbaarheid van gedrag groeit door herhaalde samenwerking, wordt niet herkend op basis van de interviewresultaten. Dat het vertrouwen en de

onderlinge informatie-uitwisseling ervoor zorgen ervoor dat de levensduur van het netwerk toeneemt (Lorenzoni & Lipparini, 1999), hierover kan op basis van het onderzoek niets worden geschreven.

Uit de interviews komt naar voren dat er door de meeste barter leden eenmalige barter transacties worden verricht met eenzelfde barter partij. Een bed is niet ieder jaar nodig, tenzij je de eigenaar van een hotel bent. Dit geldt ook voor de aanschaf van een luxe montuur of het laten maken van een website. De ondernemer die werkplekken verhuurt heeft wel ‘herhalings-barthers’ met dezelfde leden. Wellicht dat vervolgonderzoek onder soortgelijke deelnemende ondernemers meer duidelijk kan maken over dit element ‘vertrouwen’.

Strong and weak ties

De barter exchange kent een patroon van indirecte (weak) ties tussen de deelnemers in het netwerk (Bhide, 1999; Granovetter, 1983; Smith & Lohrke, 2008). Iemand met veel ‘weak ties’ heeft potentieel een groot bereik doordat deze schakels op hun beurt ook weer veel mensen kennen binnen een aantal andere gemeenschappen, waardoor een brugfunctie kan worden vervuld (Granovetter, 1983). In de interviews hebben vier ondernemers aangegeven dat ze profijt hebben gehad/verwachten van deze genoemde brugfunctie: de verhuurder van de werkplekken, het administratiekantoor, de advocaat en de optiek.

In de interviews is niet specifiek gevraagd of ondernemers herkennen dat er in de loop van de tijd een verschuiving plaats heeft gevonden van calculative naar affective ties, wat uit onderzoek van Jack et al. (2010) naar voren komt. De verhuurder van de werkplekken geeft met betrekking tot deze verschuiving aan, dat hij een speciale band heeft ontwikkeld met barter collega’s die bij hem op maandelijkse basis een flexplek huren. De gevonden verschuiving van calculative naar affective ties zal hoogstwaarschijnlijk eerder plaatsvinden als er op geregelde wijze onderling contact is. Hier kan in vervolgonderzoek naar gevraagd worden.

7. Conclusie

Op basis van de voorgaande resultaten wordt in paragraaf 7.1 antwoord op de deelvragen gegeven. Tevens wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen door middel van een nieuw conceptuele model. In paragraaf 7.2 wordt ingegaan op de beperkingen van het onderzoek en de relevantie van het onderzoek. Tevens worden er suggesties gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek. De praktische implicaties zijn te vinden in paragraaf 7.3.

7.1 Samenvatting onderzoek

Voordat het antwoord op de drie onderzoeksvragen door middel van het conceptueel model wordt gegeven, vindt de beantwoording van de deelvragen plaats.

7.1.1. Antwoord op de deelvragen

Deelvraag 1. Wat wordt verstaan onder ‘ondernemer’ in de context van dit onderzoek?

De ondernemer heeft een bedrijf met een bedrijfsgrootte van tussen 1 tot 50 werknemers en is lid van Barter Exchange TQ of TE. Zie figuur 22.

Aard van de onderneming	Aantal jaar ondernemer	Aantal medewerkers in dienst	Aantal jaar lid van de barter exchange
verhuur werkplekken	3	6	3
administratiekantoor	10	5	3
zeilmakerij	15	10	1,5
trainingsbureau	2	1	1,5
social media advies	6	1	4
beddenspecialzaak	10	3	6TE (2TQ)
taarten bakkerij	2	2	2
restaurant (B)	35	15	10
website bouwer	7	7	2,5
restaurant (G)	1	30	2
autobekleding	24	6	12
advocatuur	7	16	3
optiek	34	4	7

Figuur 22.

Deelvraag 2. Wat wordt verstaan onder barter?

In hoofdstuk 3 luidde de definitie van barter als volgt: “Ruil van goederen/diensten tussen twee partijen, waarbij de partijen tegelijkertijd behoefte hebben aan het ruilobject van de ander zodat ze bereid zijn te ruilen.”

Op basis van het verrichtte onderzoek, wordt deze definitie uitgebreid. “Van barter is sprake als een product of dienst wordt geruild tegen het product of dienst van een ander. Dit kan op een directe (een-op-een) of indirecte manier via een barter exchange plaatsvinden. Directe barter vindt plaats zonder inbreng van geld. Bij indirecte barter vinden zowel cashless deals plaats als deals waarbij een gedeelte in cash wordt betaald.”

Deelvraag 3. Wat wordt verstaan onder een barter exchange?

De definitie van 'barter exchange' wordt eveneens uitgebreid²⁰. "Een barter exchange is een organisatie die fungeert als derde partij om barter transacties tussen leden van de organisatie te stimuleren en te coördineren. Hiervoor ontvangt een barter exchange een jaarlijkse contributie en vindt er commissie afdracht plaats over ruil transacties. De barter exchange houdt de waarde van de transacties en de rekeningen van de leden bij. De barter exchange verstrekt leden een maandelijkse rapportage en aan het einde van het jaar een fiscale jaarrapportage. De leden zijn verantwoordelijk voor de eigen afdracht van verschuldigde belasting."

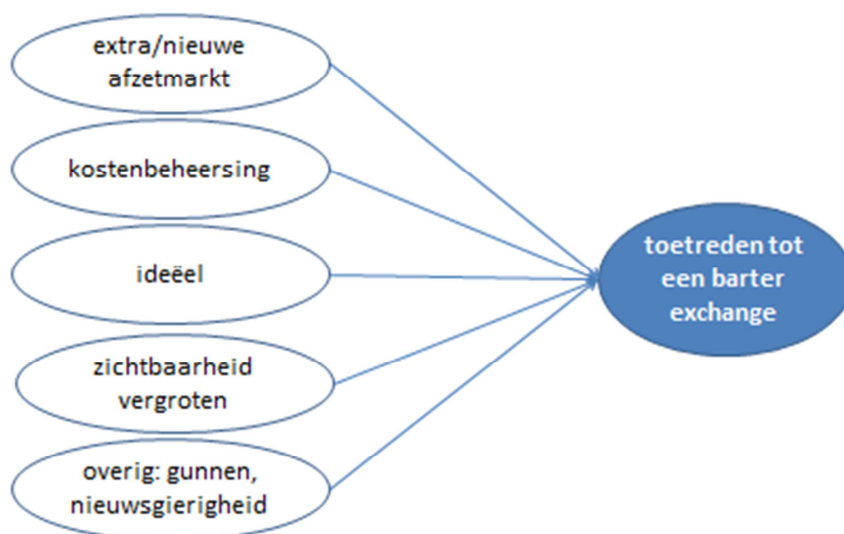
7.1.2. Antwoord op de onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen:

- 1) Waarom besluit een ondernemer toe te treden tot een barter exchange?
- 2) Welk profijt heeft de ondernemer van het lidmaatschap van de barter exchange?
- 3) Onder welke omstandigheden verwacht de ondernemer de barter exchange te zullen verlaten?

De onderzoeksvragen worden in het conceptueel model (figuur 23 a, b en c) weergegeven.

Onderzoeksvraag 1. Waarom besluit een ondernemer toe te treden tot een barter exchange?



Figuur 23a. Motieven om toe te treden tot een barter exchange

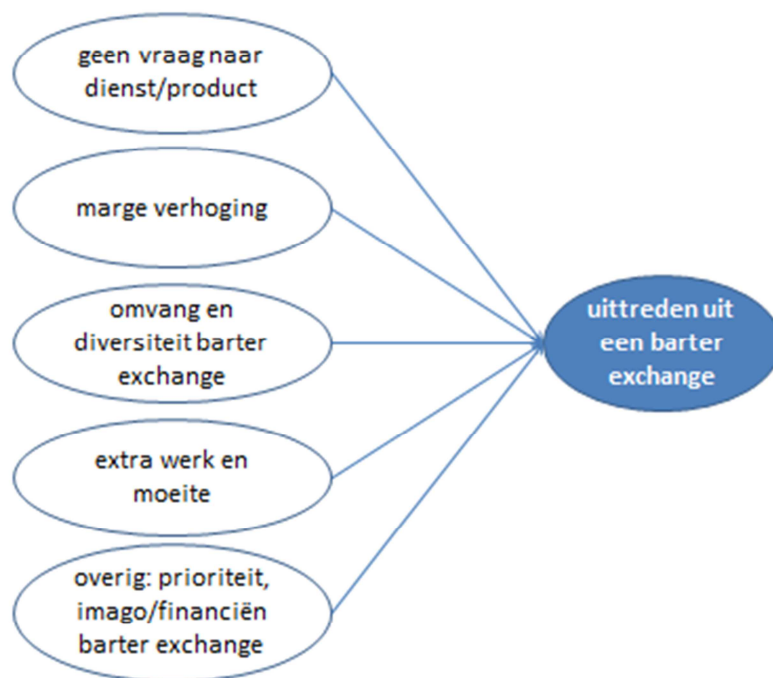
²⁰ Onderstreping is een toevoeging op de eerdere definitie.

Onderzoeksvraag 2. Welk profijt heeft de ondernemer van het lidmaatschap van de barter exchange?



Figuur 23b. Profijt van lidmaatschap barter exchange

Onderzoeksvraag 3. Onder welke omstandigheden verwacht de ondernemer de barter exchange te zullen verlaten?



Figuur 23c. Motieven om de barter exchange mogelijk te verlaten

7.2 Beperkingen, vervolgonderzoek en praktische implicaties

7.2.1. Beperkingen

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten, was het aanvankelijk de bedoeling om naast de interviews ook gebruik te maken van data onderzoek. Met een van de barter exchanges waren concrete afspraken gemaakt over het verstrekken van informatie over onder andere: de diversiteit van de leden, het ledenaantal en de activiteiten van de barter exchange. Deze medewerking is, zoals eerder aangegeven, op het laatste moment ingetrokken.

Omdat het lastig was om leden van barter exchanges te traceren en te benaderen, is er gedeeltelijk gebruik gemaakt van 'snowball sampling'. Respondenten zijn gevraagd naar een doorverwijzing binnen het barter netwerk. De respondenten, die door snowball sampling zijn aangebracht, waren in alle gevallen ondernemers die onderling hadden gebarterd binnen de barter exchange. Dit kan invloed hebben gehad op de onderzoeksresultaten, bijvoorbeeld op de mate waarin de ondernemer profijt heeft (gehad) van het lidmaatschap van de barter exchange. (community bias)

Aanvankelijk was de derde onderzoeksvraag gericht op motieven van ondernemers die lid waren geweest van een barter exchange en het lidmaatschap hadden opgezegd. Tijdens het onderzoek bleek het traceren van deze groep ondernemers niet haalbaar te zijn. De onderzoeksvraag is aangepast en er is gevraagd 'onder welke omstandigheden de ondernemer verwacht dat hij/zij de barter exchange zal verlaten'. Zoals in de volgende paragraaf wordt aangegeven, zou vervolgonderzoek onder voormalige barter exchange leden het onderzoek 'rijker' maken.

Het onderzoek is verricht onder dertien leden, acht leden van TQ en vijf van TE. TQ heeft momenteel circa 250 leden en bestaat sinds 2010, TE heeft 1000 leden en bestaat sinds 2002.²¹ De leden van TE hebben veel langer ervaring met transacties via de barter exchange dan leden van TQ. Dit kan invloed hebben gehad op de onderzoeksresultaten.

7.2.2. Vervolgonderzoek

In dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Doel was om inzicht te verkrijgen in de entry- en exit factoren die een rol spelen bij ondernemers om toe te treden tot (of uit te treden uit) een barter exchange. Daarnaast verschaft het onderzoek inzicht in 'de mate van profijt' die ondernemers ervaren van het lidmaatschap. Deze inzichten kunnen voor kwantitatief vervolgonderzoek gebruikt worden, bijvoorbeeld op de manier die Winborg en Landström (2000) hanteerden binnen hun onderzoek naar bootstrap methodes.

Ebben & Johnson (2006) deden onderzoek naar veranderingen in bootstrap methoden die gedurende de groei van een bedrijf worden ingezet. Het is interessant om een soortgelijk onderzoek uit te voeren naar veranderingen in barter methoden welke een bedrijf gedurende de groei (ontwikkeling) van het bedrijf inzet.

Er is in de interviews niet gevraagd of de ondernemer per groeifase andere behoeften (economische dan wel niet-economische) heeft gekend en in welke mate dit invloed heeft gehad op de samenstelling van zijn netwerk. (Kanter, 1983; Grant, 1991). In vervolgonderzoek zou op dit punt doorgevraagd kunnen worden en de link gelegd kunnen worden met het verkrijgen van producten en diensten door middel van een barter exchange.

Binnen de barter exchange zijn zowel rationele (o.a. profijt willen behalen) als emotionele elementen (bijvoorbeeld 'het elkaar iets gunnen') terug te vinden. In de interviews is niet expliciet gevraagd naar emoties en gevoelens tijdens barter activiteiten. (Lawler & Shane, 1999). Ook is er niet doorgevraagd naar de beleving van de activiteiten die de barter exchange organiseert en in welke mate dit positieve of negatieve gevoelens met zich meebrengt. Er kan daarom geen conclusie worden getrokken of gezamenlijke activiteiten die worden ondernomen tot positieve/negatieve emoties of gevoelens leiden en of dit vervolgens leidt tot

²¹ <http://www.z24.nl/ondernemen/zo-sluit-je-een-goede-barter-deal>

sterkere of zwakkere onderlinge banden. (Lawler et al.,1999) In vervolgonderzoek kan hier op ingegaan worden.

Het Network Stage Model van Larson & Starr, waarin netwerkpartners elkaar steeds beter leren kennen en waarin 'voorspelbaarheid' van gedrag groeit door herhaalde samenwerking, wordt niet herkend op basis van de interviewresultaten. Uit de interviews komt naar voren dat er door de meeste barter leden eenmalige barter transacties worden verricht. Vervolgonderzoek onder ondernemers die regelmatig met elkaar barteren kan meer inzicht verschaffen over dit element van 'voorspelbaarheid'.

Er is in de interviews niet specifiek gevraagd of ondernemers herkennen dat er in de loop van de tijd een verschuiving plaats heeft gevonden van *calculative* naar *affective ties*, wat uit onderzoek van Jack et al. (2010) naar voren komt. In vervolgonderzoek kan worden gekeken of zo'n verschuiving plaatsvindt als er op regelde wijze onderling contact is.

De barter exchange kent een patroon van indirecte (weak) ties tussen de deelnemers in het netwerk (Bhide, 1999; Granovetter, 1983; Smith & Lohrke, 2008). Iemand met veel 'weak ties' heeft potentieel een groot bereik doordat deze schakels op hun beurt ook weer veel mensen kennen binnen een aantal andere gemeenschappen, waardoor een brugfunctie kan worden vervuld (Granovetter, 1983). In de interviews hebben vier ondernemers aangegeven dat ze profijt hebben gehad/of verwachten van deze brugfunctie, waarop in vervolgonderzoek verder kan worden ingegaan.

Ondanks het feit dat het aantal barter exchanges in de afgelopen jaren sterk is toegenomen (Birch & Liesch, 1998) wordt dit in Nederland (nog) niet teruggezien. Vervolgonderzoek kan duidelijk maken welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen.

In dit onderzoek zijn ondernemers ondervraagd die (op drie leden na) allemaal lid zijn van een barter exchange. Vervolgonderzoek onder ondernemers die uit een barter exchange zijn getreden kan duidelijk maken of de in dit onderzoek gevonden resultaten, voor wat betreft de exit factoren, overeenkomen.

7.2.3. Managementpraktijk

Voor een ondernemer die op zoek is naar een extra of nieuwe afzetmarkt, kan toetreding tot een barter exchange interessant zijn. Hierbij is het van groot belang om op voorhand te onderzoeken of er voldoende vraag naar zijn²² product of dienst zal zijn. Belangrijk is dat de ondernemer bepaalt in welke vorm hij voor zijn dienst of product wil barteren: 100% barter of gedeeltelijk cash. Dit hangt samen met het soort product of de dienst die hij wil barteren en met de vraag of de ondernemer voldoende liquide middelen heeft voor zijn bedrijfsvoering. Bij 100% barteren bouwt de ondernemer barter euro's op die uitsluitend uitgegeven kunnen worden binnen de barter exchange. De ondernemer zal kritisch moeten bekijken welke bedrijfsuitgaven hij wil maken en of deze binnen de barter exchange mogelijk zijn. Omdat de concurrentie binnen een barter exchange aanzienlijk minder is dan erbuiten, kan het voor de ondernemer makkelijker zijn om opdrachten te verwerven. De ondernemer zal kritisch moeten kijken naar de kosten van het lidmaatschap van de barter exchange en de af te dragen commissie over de barter deals. Deze moeten in verhouding staan tot het profijt van het lidmaatschap.

Dit onderzoek toont aan dat het voor bestaande en toekomstige barter exchanges belangrijk is om rekening te houden met het feit dat ondernemers om verschillende motieven toetreden: zij zijn op zoek naar een extra of nieuwe afzetmarkt, willen hun kosten beheersen en/of het zijn de meer ideële motieven die hen aanspreken. Lid worden van een barter exchange lijkt op basis van dit onderzoek vooral weggelegd te zijn voor bedrijven die de opstartfase voorbij zijn.

²² Voor 'zijn' en 'hij' kan ook 'haar' en 'zij' gelezen worden

Het profijt dat door de ondernemers vooral wordt ervaren, is de toename van het aantal klanten. Deze toename resulteert in zowel een toename van de cashflow als in een toename van barter euro's. Niet iedere ondernemer bartert voor 100%, dit hangt af van de te barteren dienst of het te barteren product. Bij de motivatie om de barter exchange mogelijk te verlaten kwam duidelijk naar voren dat de ondernemers de balans tussen aan de ene kant 'voldoende vraag naar hun product/dienst' en aan de andere kant 'voldoende aanbod aan producten en diensten om opgebouwde barter euro's te kunnen uitgeven' van groot belang vinden. Daarnaast is de variëteit aan goederen en diensten belangrijk. De ondersteuning en aandacht die de barter exchange geeft aan haar leden, bijvoorbeeld door het stimuleren van transacties en het organiseren van gezamenlijke activiteiten, wordt als positief ervaren. De commissie die de barter exchange berekent, moet op basis van dit onderzoek in verhouding zijn met het 'ervaren profijt'.

8. Referenties

- Anderson, A., & Jack, S. (2002). The articulation of social capital in entrepreneurial networks: A glue or a lubricant? *Entrepreneurship & Regional Development*, 193-210.
- BarterNews. (2003). Section one- commercial trade exchange. *BarterNews*, pp. 60,8.
- Bazar, E. (2008). *Bartering Booms during Economic Tough Times USA TODAY*. Opgeroepen op 12 20, 2013, van www.usatoday.com/tech/.../2009-02-25-barter_Nhtm
- Berger, A., & Udell, G. (1998). The economies of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance* 22, 613-673.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Bhide, A. (1992). Bootstrap Finance: The Art of Start-ups. *Harvard Business Review*, 109-117.
- Bhide, A. (1999). The Origin and Evolution of New Business. In A. Bhide, *The Origin and Evolution of New Business*. Oxford: The Oxford University Press.
- Biggart, N., & Delbridge, R. (2004). Systems of Exchange. *The Academy of Management Review*, Vol.29, No.1, 28-49.
- Birch, D., & Liesch, P. (1998). Moneyless Business Exchange. *Industrial Marketing Management* 27, 329-340.
- Birley, S. (1985). The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 107-117.
- Bruderl, J., & Preisendorfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics* 10, 213-225.
- Campbell, D. (2009). Corporate Trade of Barter: financial flexibility for today's economy. *American Association of Advertising Agencies AAA*, pp. Bulletin No. 7008:1-16.
- Carter, R., & Van Auken, H. (2005). Bootstrap Financing and Owners' Perceptions of their Business Constraints and Opportunities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 129-144.
- Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing* 19, 261-283.
- Collins, R. (1981). On the Microfoundations of Macrosociology. *American Journal of Sociology* 86, 984-1014.
- Cornwall, J. (2010). Chapter 9: Creating and Sustaining a Bootstrap Culture. In J. Cornwall, *Bootstrapping* (pp. 143-155). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Cresti, B. (2005). US domestic barter: An empirical investigation. *Applied Economics*, vol.37, no.17, 1953-1966.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31:874.

- Dunham, L. (2007). The Ethical Dimensions of Creative Market Action: A Framework for Identifying Issues and Implications of Entrepreneurial Ethics. *Business & Professional Ethics Journal*, Vol.26, No 1/4, 3-39.
- Dunham, L. (2010). From Rational to Wise Action: Recasting Our Theories of Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 92:513-530.
- Ebben, J., & Johnson, A. (2006). Bootstrapping in small firms: An emperical analysis of change over time. *Journal of Business Venturing*, 851-865.
- Egan, C., & Shipley, D. (1996). Strategic Orientations towards Countertrade Opportunities in Emerging Markets. *International Marketing Review*, 13(4), 102-120.
- Emerson, R. (1972b). Exchange Theory Part 2: Exchange Rules and Networks. *Sociological Theories in Progress*, 58-87.
- Ference, M. (2009). *Fight Economic Woes by Trading your way to New Business*. Opgeroepen op 11 5, 2013, van Promotional Products Association Magazine: www.ppbmag.com/Article.aspx?id=4519
- Freeman, J. (1999). Venture capital as an economy of time. In R. Leenders, & S. Gabbay, *Corporate Social Capital and Liability* (pp. 460-482). Boston: Kluwer Academic Publishing.
- Gambetta, D. (1988). Can we trust? In D. Gambetta, *Trust: Making and breaking, co-operative relations*. (pp. 213-237). Oxford: Blackwell Publishers.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of sociology*, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, Vol.1, 201-233.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: A theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Californian Management review Vol 33. No 3.*, 114-135.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, No.4, 781-814.
- Healy, N. (1996). Why is corporate barter? *Business Economics* 31, 36-41.
- Higgins, M., & Gulati, R. (2003). Getting Off to a Good Start: The Effects of Upper Echelon Affiliations on Underwriter Prestige . *Organization Science Volume 14 Issue 3*, 244-263.
- Hite. (2003). Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms. *Strat Org*, 9-49.
- Hite, J. (2005). Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 29 (1), 113-144.

- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing* 18(2), 165-187.
- Homans, G. (1961). *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Jack, S., Moulton, S., Anderson, A., & Dodd, S. (2010). An entrepreneurial network evolving: Patterns of change. *International Small Business Journal*, 28:315.
- Jarillo, J. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol.9, 31-41.
- Jarillo, J.C. (1989). Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 133-147.
- Jevons, W. (1875). *Money and the Mechanism of Exchange*. London: D.Appleton and Co.
- Johannisson, B. (1996). The dynamics of entrepreneurial networks. In P. e. Reynolds, *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 253-267).
- Johannisson, B. (1996). The dynamics of entrepreneurial networks.
babson.edu/entrep/fer/papers96/johannis/.
- Jones, C., Hesterly, W., & Borgatti, S. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of management review*, 911-945.
- Jones, O., & Jayawarna, D. (2010). Resourcing New Businesses: Social Networks, Bootstrapping and Firm Performance. *Venture Capital*, Vol 12, Issue 2, 127-152.
- Kaikati, A., & Kaikati, J. (winter 2013). Doing Business Without Exchange of Money. *University of California*. Vol 55, No.2.
- Kaikati, J. (1976). The Reincarnation of Barter Trade as a Marketing Tool. *Journal of Marketing*, Vol.40, No.2, 17-24.
- Kanter, R. (1983). *The change master*. New York: Simon and Schuster.
- Lang, P. (1994). *LETS Work: rebuilding the local economy*. Bristol, UK: Grover Books.
- Larson, A. (1992). Networks dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *American Science Quarterly* 37, 76-104.
- Larson, A.; Starr, J. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 5-15.
- Larson, A.; Starr, J. (Winter 1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 5-15.
- Lawler, E. (2001). An Affect Theory of Social Exchange. *American Journal of Sociologie*, Vol.107, No. 2, 321-352.
- Levenson, A., & Willard, K. (2000). Do Firms Get the Financing They Want? *Small Business Economics* 14, 83-94.

- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The leverage of inter-firm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal* 20 (4), 317-338.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Martin, J. (2009). Fair Trade. *Fortune Small Business*, Vol.19 Issue 5, 76-79.
- McAllister, D. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy Management Journal*, 38:24-59.
- Meyer, B. (1999a). Multi-later electronic barter is an indispensable tool in today's world. *BarterNews*, pp. 47,11.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Vol.15, 135-152.
- Murray, J. (2014, January). *About.com*. Opgeroepen op January 12, 2014, van <http://biztaxlaw.about.com/od/glossaryb/g/barterexchange.htm>
- Neal, C., Shipley, D., & Sercu, P. (1992). Motives for and the Management of Countertrade in Domestic Markets. *Journal of Marketing Management*, 8, 335-349.
- Oliver, P., & Mpinganjira, M. (2011). Barter Trade: An empirical investigation of management practices. *African Journal of Business Management*, Vol. 5(31), 12256-12263.
- Oliver, P.; Mpinganjira, M. (2011). An empirical investigation into difficulties associated with barter trading: A practitioners' perspective. *African Journal of Business Management* Vol. 5(4).
- Piore, M., & Sabel, C. (1984). *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organizations. In B. Staw, & L. Cummings, *Research in Organizational Behaviour* (pp. 295-330). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ring, P., & Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 483-498.
- Saxanian, A. (1994). *Regional networks: Industrial adaptation in Silicon Valley and route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Singh, R., Hills, G., Lumpkin, G., & Hybels, R. (1999). The entrepreneurial opportunity recognition process: examining the role of self-perceived alertness and social networks. *Academy of Management Meeting*. Chicago.
- Smith, D., & Lohrke, F. (2008). Entrepreneurial network development: Trusting in the process. *Journal of Business Research* 61, 315-322.
- Starr, R. (1972). The Structure of Exchange in Barter and Monetary Economies. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.86 No 2, 290-302.

- Stodder, J. (2009). Complementary credit networks and macroeconomic stability: Switzerland's Wirtschaftsring. *Journal of Economic Behaviour & Organization* 72, 79-95.
- Stuart, T., Hoang, H., & Hybels, R. (1999). Interorganizational endorsement and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative science quarterly* 44 (2), 315-349.
- Studer, T. (1998). *WIR in unserer Volkswirtschaft*. Basel: WIR Bank.
- Thibaut, J., & Kelley, H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.
- Welter, F., & Smallbone, D. (2006). *Exploring the Role of Trust in Entrepreneurial Activity*. Wiley Online Library.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol.5, 171-180.
- Williams, C. (1996). Informal sector responses to unemployment: An evaluation of the potential of local exchange trading systems (LETS). *Work, Employment and Society* 10, 341-359.
- Winborg, J. (2009). Use of Financial Bootstrapping in New Businesses: A Question of Last Resort? *Venture Capital*, 71-83.
- Winborg, J., & Landstrom, H. (2001). Acquisition behaviours. *Journal of Business Venturing* 16, 235-254.
- Winborg, J.; Landström, H. (2000). Financial Bootstrapping in Small Businesses: examining Small Business Managers' Resource Acquisition Behaviours. *Journal of Business Venturing* 16, 235-254.
- www.managementpro.nl. (2010, mei 19). Opgeroepen op januari 26, 2014, van <http://www.managementpro.nl/gastcolumns/met-het-zwitserse-wir-systeem-woorden-banken-weer-een-stabiele-factor/>
- Young, D. (2006). *The Extent FTSE100 Companies are Using Countertrade Strategically as Method of Internationalisation*. University of Nottingham: Unpublished Dissertation.

Bijlage 1 Interview verzoek

Beste Barter collega, beste V,
Gisteren interviewde ik NK. Aan het einde vroeg ik haar tips voor volgende interviews, zo kom bij jou.

In het kort:

Ik ben Elsbeth Ophoff, 48 jaar en woon met mijn kinderen in Haarlem. Sinds ik 6 jaar geleden mijn eigen bedrijf startte, ben ik zelf begonnen met barteren. Ik schilderde bijvoorbeeld de muren en de keuken bij de lunchroom Hofje zonder Zorgen in Haarlem, en kon daardoor met klanten blijven lunchen. Een startende ondernemer moet immers creatief zijn met zijn geld.

Twee jaar geleden won ik met een verkiezing van het blad LOF een mooie prijs: een master bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. De studie is bijna afgerond. Ik studeer af met mijn scriptie over barter trade. Het theoretische gedeelte is klaar, nu volgt mijn praktijkgedeelte.

Ik heb drie vragen die ik in de praktijk wil onderzoeken: 1) waarom kiest een ondernemer om lid te worden van een barter exchange (zoals Bartering, Tradexchange, Tradeqoin, Canhav), 2) welk profijt heeft de ondernemer van dit lidmaatschap en 3) wanneer besluit de ondernemer de barter exchange te verlaten. Deze drie vragen zou ik graag met je willen bespreken.

Nadrukkelijk wil ik aangeven dat het mij niet gaat om informatie van de barter exchange te vergaren, en dat alle verkregen informatie vertrouwelijk en anoniem wordt gehouden.

En omdat het barter betreft heb ik als tegenprestatie een tegoedbon van 4 uur schilderwerk voor bijvoorbeeld het kantoor.

Het interview duurt maximaal 45 minuten. Zou je mee willen werken aan mijn onderzoek? Ik neem volgende week telefonisch contact met je op om te horen of je mij wilt helpen.

Met vriendelijke groet,
Elsbeth Ophoff
06-22908555

Voor mijn profiel en website kun je kijken op:

www.nieuwlaagje.nl

www.facebook.com/nieuwlaagje

Bijlage 2 Interviewprotocol

Datum

Naam ondernemer

Bedrijf

Algemene vragen

- 1) Sinds wanneer is de geïnterviewde 'ondernemer'?
- 2) Is het huidige bedrijf hetzelfde als waar de ondernemer mee is gestart?
- 3) Hoeveel medewerkers heeft de ondernemer momenteel in dienst?
- 4) Op welk moment is de ondernemer met 'ruilen' in aanraking gekomen?
- 5) Wat was hier de aanleiding voor?
- 6) Wanneer is de ondernemer in contact gekomen met een barter exchange?
- 7) Met welke barter exchange was dit?

Vragen met betrekking tot het lidmaatschap van de barter exchange

- 8) Van welke barter exchange is de ondernemer lid (geweest)?
- 9) Hoeveel jaren is de ondernemer lid?
- 10) Wat was de motivatie van de ondernemer om lid te worden van de barter exchange?
- 11) In welke vorm bartert de ondernemer? (0-100%, gedeelte cash)
- 12) Wat brengt de ondernemer 'in' als barter deal?
- 13) Welk profijt heeft de ondernemer van zijn lidmaatschap (gehad)?
- 14) Wat heeft de ondernemer binnen de barter exchange aangeschaft?
- 15) Met welk doeleinde? (privé, zakelijk)
- 16) Overweegt de ondernemer te stoppen met het lidmaatschap?
- 17) Zo ja waarom?
- 18) Zo nee, onder welke omstandigheden verwacht de ondernemer de barter exchange te verlaten?