



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

***De invloed van sunk costs op de keuze en de toewijding van de familiale opvolger***

#### **Jorg Coninx**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting  
accountancy, financiering en fiscaliteit

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Sigrid VANDEMAELE

#### **BEGELEIDER :**

De heer Rik VANHEES



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)  
Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2020**  
**2021**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

***De invloed van sunk costs op de keuze en de toewijding van de familiale opvolger***

### **Jorg Coninx**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Sigrid VANDEMAELE

### **BEGELEIDER :**

De heer Rik VANHEES



*Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.*



## Woord vooraf

Deze masterproef is het sluitstuk van mijn opleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit aan de UHasselt. Deze masterproef doet onderzoek naar de mogelijke invloed van de sunk costs van de familiale opvolger op zijn keuze en toewijding voor het familiebedrijf. Ik had deze masterproef niet kunnen schrijven zonder de hulp van bepaalde personen, aan hen zou ik via deze weg graag een speciaal woord van dank willen richten.

Eerst en vooral wil ik mijn promotor en copromotor, prof. dr. Sigrid Vandemaele en de heer Rik Vanhees, bedanken voor hun hulp, deskundig advies en begeleiding. Zonder hun had ik deze masterproef niet kunnen schrijven.

Verder wil ik ook mijn ouders en vrienden bedanken voor hun steun tijdens het schrijven van deze masterproef en voor hun hulp in mijn zoektocht naar gepaste respondenten.

Tenslotte wil ik ook alle respondenten bedanken om tijd vrij de te maken in hun vaak drukke agenda's om een interview te doen. Zonder hun medewerking was het onmogelijk geweest om deze masterproef af te ronden.

Jorg Coninx

Zonhoven, mei 2021



## Samenvatting

### Doel

Eén van de belangrijkste redenen dat familiebedrijven stoppen met groeien is een gebrek aan goede toewijding bij de familiale opvolger (Ward, 1997).

Er zijn vier verschillende soorten toewijding mogelijk, namelijk de affective-, de normative-, de calculative- en de imperative commitment (Sharma & Irving, 2005). Al de toewijdingen hebben verschillende gevolgen voor het familiebedrijf. De affective commitment is het beste vanwege de sterkste positieve relatie met het gedrag van een opvolger dat leidt tot het goed functioneren van het familiebedrijf, de imperative het slechtste vanwege de zeer zwakke of zelfs negatieve relatie met het gedrag van opvolger dat leidt tot het goed functioneren van het familiebedrijf. De anderen liggen er tussenin met een minder sterke positieve relatie ten opzichte van de affective commitment (Sharma & Irving, 2005). Het is dus belangrijk om te weten wat de mogelijke antecedenten zijn en hoe ze de toewijding beïnvloeden.

Het huidige onderzoek naar de antecedenten van de toewijding van de familiale opvolger is schaars (Eddleston & Morgan, 2014; Sharma & Irving, 2005). Binnen het huidige onderzoek is het concept sunk costs<sup>1</sup> ook nog niet te plaatsen. Daarom zal er in deze masterproef onderzoek gedaan worden naar de sunk costs van de familiale opvolgers en de invloed hiervan op hun keuze en toewijding voor het familiebedrijf.

### Onderzoeksopzet

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek aangezien niet al de mogelijke sunk costs op voorhand gekend waren en omdat de invloeden hiervan voor iedere familiale opvolger anders kunnen zijn. Door kwalitatieve interviews af te nemen kunnen we de mogelijke sunk costs identificeren en kan er verder worden ingegaan op de specifieke invloeden die deze gehad hebben op de keuze en de toewijding van de familiale opvolger aan het familiebedrijf.

### Resultaten en bevindingen

Voor we de invloed van de sunk cost konden bepalen moest er eerst onderzocht worden wat de mogelijke sunk costs waren. Bij de start van het onderzoek waren er drie verschillende sunk costs opgenomen in de interviews. Namelijk de ervaring die de opvolger reeds had opgedaan in het familiebedrijf, de studies die de opvolger had gedaan en de investeringen die de opvolger reeds had gedaan voordat hij of zij aan de carrière in het familiebedrijf begon. Tijdens het afnemen van de interviews is er ook nog een vierde, veel voorkomende sunk costs geïdentificeerd. Namelijk de eerder gedane investeringen van de voorgaande generaties in het familiebedrijf.

De ervaring bleek een veel voorkomende sunk cost te zijn aangezien elke respondent op één of andere manier al ervaring had opgedaan binnen het familiebedrijf. Over het effect van de ervaring waren de uitspraken van de respondenten vrij unaniem. De invloed op de keuze voor het

---

<sup>1</sup> Sunk costs zijn kosten die reeds gemaakt zijn in het verleden en die niet meer teruggehaald kunnen worden. Ze zullen niet meer veranderen, ongeacht de keuze die je neemt of de actie die je uitvoert (McAfee, Mialon, & Mialon, 2010)



familiebedrijf was beperkt aangezien de ervaring de stap naar het familiebedrijf vergemakkelijkte, maar de respondenten zonder deze ervaring ook gekozen zouden hebben voor het familiebedrijf. Er was wel een grote invloed op de toewijding, door de ervaring werd hun interesse voor een job in het familiebedrijf aangewakkerd en ontdekten ze dat ze er graag zouden werken. De ervaring kon dan ook gelinkt worden aan de affective commitment.

Dit werd verder bevestigd door de respondenten die niet met een louter affective commitment in het familiebedrijf stapten. Hun ervaring ervoor was vaak vrij beperkt en na er een tijdje te werken, en dus ervaring op te doen, veranderde hun toewijding naar een affective commitment.

De tweede sunk cost, de studies van de familiale opvolger, bleek geen grote invloed te hebben op de keuze of de toewijding. Als de studie van de respondent zeer specifiek was voor de job binnen het familiebedrijf en het familiebedrijf dus geen optie zou zijn zonder deze studies was de keuze om in het familiebedrijf te stappen al gemaakt voordat de respondenten hun studiekeuze maakten. De keuze voor het familiebedrijf had in dat geval dus eerder een effect op de studiekeuze en niet omgekeerd.

Voor de derde sunk cost, financiële investeringen, kunnen er geen uitspraken gedaan worden over het effect op basis van het onderzoek aangezien geen enkel van onze respondenten reeds zelf geïnvesteerd had in het familiebedrijf.

De laatste sunk cost, investering van de voorgaande generaties, is pas geïdentificeerd als sunk cost tijdens de verschillende interviews. De investeringen van de voorgaande generaties kunnen bestaan uit tijd, geld en werk die de familie van de respondent reeds in het familiebedrijf had geïnvesteerd. Uit de interviews bleek dat dit een invloed had op de keuze van de familiale opvolger voor het familiebedrijf, al bleek de invloed van deze sunk cost wel anders ervaren te worden door de opvolgers van de tweede generatie als door de opvolgers van de derde generatie. Bij de opvolgers van de tweede generatie had dit een invloed op de keuze omdat ze het werk van hun ouders zagen als een mooie voorsprong of een opstapje waar ze zelf op konden verder bouwen. Bij de opvolgers van de derde generatie werd er eerder gesproken van een bepaalde trots voor het bedrijf en om het werk van hun familie te mogen verder zetten. De respondenten van deze generatie gaven ook aan het eerdere werk van de familie niet verloren te willen laten gaan. Ze hadden het gevoel hadden dat ze dit werk zouden weggooien als ze het familiebedrijf niet verder zouden zetten, wat wijst op een sunk cost effect<sup>2</sup>. Dit was de enige sunk cost waar er daadwerkelijk een sunk cost effect voor kwam.

De opvolgers uit de derde generatie gaven ook aan dat de trots waar ze over spraken er voor zorgde dat ze graag wouden bijdragen aan de doelen van het familiebedrijf, wat wijst op een affective commitment. Voor de familiale opvolgers van de derde generatie heeft het eerdere werk van de familie voor het familiebedrijf dus ook een effect op de toewijding waarmee de opvolger zal starten.

Het feit dat enkel de affective commitment van de familiale opvolgers van de derde generatie werd beïnvloed toont aan dat het bij deze sunk cost niet per se gaat om hoeveel er al geïnvesteerd is in

---

<sup>2</sup> Wanneer je, je laat leiden door sunk costs bij het maken van beslissingen.

het bedrijf door de voorgaande generaties, maar vooral om hoeveel voorgaande generaties reeds hebben bijgedragen aan de investering.

We kunnen dus concluderen dat het concept sunk costs in zijn geheel niet als antecedent aan een bepaalde toewijding van de familiale opvolger kan worden toegewezen. Maar zowel de sunk cost 'ervaring' en de sunk cost 'investering van de voorgaande generaties' kunnen beiden gezien worden als, al dan niet indirecte, antecedenten van de affective commitment voor respectievelijk de familiale opvolgers en de familiale opvolgers van de derde generatie. Voor de andere sunk costs is er geen verband gevonden in het onderzoek.

Op basis van de sunk cost 'investering van de voorgaande generaties' en een reeds gekende antecedent kon ook het concept 'socio-emotional wealth'<sup>3</sup> (SEW) als een directe antecedent van de affective commitment geïdentificeerd worden.

Het is dus belangrijk om ervoor te zorgen dat een familiale opvolger de kans krijgt om ervaring op te doen binnen het familiebedrijf. Indien de job dan blijkt overeen te komen met de interesses van de opvolger kan hij of zij zijn affective commitment voor de job in het familiebedrijf al ontwikkelen. Ook is het belangrijk de opvolger bewust te maken van de investeringen die reeds gedaan zijn door de vorige generaties en de grootte van het SEW kapitaal, om ook op deze manier de affective commitment van de opvolger al te stimuleren.

### Kritische beschouwing

Omtrent de invloeden van de sunk cost 'financiële investering' op de keuze en de toewijding van de familiale opvolger voor het familiebedrijf kunnen we op basis van deze masterproef geen betrouwbare uitspraak doen aangezien geen enkele van de respondenten zelf reeds geïnvesteerd had in het familiebedrijf. Dit is waarschijnlijk het geval omdat al onze respondenten familiale opvolgers waren tussen de 23 en de 35 jaar die al vast in het familiebedrijf werkten met de bedoeling om in de toekomst zaakvoerder te worden en het familiebedrijf over te nemen. Momenteel waren de respondenten zelf dus nog geen zaakvoerder.

De keuze voor jongere respondenten is bewust gemaakt omdat deze een meer representatief beeld kunnen geven van de huidige situatie dan de huidige generatie zaakvoerders die vaak hun keuze voor het familiebedrijf al een hele tijd geleden gemaakt hebben. De resultaten van dit onderzoek zijn dus enkel van toepassing op familiale opvolgers binnen deze leeftijdscategorie.

---

<sup>3</sup> De socio-emotional wealth zijn de niet-financiële aspecten van het bedrijf waaruit de familie nut haalt (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Kathyryn, & Moyano-Fuentes, 2007).



## Inhoud

Woord vooraf.....	3
Samenvatting .....	5
Doel .....	5
Onderzoeksoepzet.....	5
Resultaten en bevindingen .....	5
Kritische beschouwing .....	7
1. Inleiding .....	11
2. Literatuurstudie.....	13
2.1. Het familiebedrijf .....	13
2.1.1. Definitie .....	13
2.1.2. Belang van familiebedrijven .....	13
2.1.3. Opvolging van het familiebedrijf .....	13
2.2. Organisational commitment .....	14
2.2.1. Affective commitment .....	14
2.2.2. Normative commitment .....	15
2.2.3. Calculative commitment .....	15
2.2.4. Imperative commitment .....	15
2.3. Gevolgen van verschillende soorten commitment.....	15
2.4. Antecedenten van organisational commitment voor het familiebedrijf .....	17
2.5. Sunk costs .....	19
2.5.1. Link tussen sunk costs en commitment .....	20
3. Methodologie .....	23
3.1. Gebruikte onderzoeksmethode.....	23
3.2. Steekproef .....	23
3.3. Respondenten .....	23
4. Resultaten .....	25
4.1. Toewijding .....	25
4.2. Sunk costs voor familiale opvolgers .....	25
4.2.1. Ervaring .....	25
4.2.2. Studies .....	26
4.2.3. Financiële investering.....	26
4.2.4. Investering van de voorgaande generaties .....	26

4.3. Effect van de verschillende sunk costs.....	26
4.3.1. Ervaring .....	26
4.3.2. Studies .....	28
4.3.3. Financiële investeringen .....	29
4.3.4. Investering van de voorgaande generaties .....	29
4.4. Sunk cost effect bij familiale opvolgers.....	30
5. Discussie.....	33
6. Conclusie .....	35
7. Aanbevelingen en beperkingen van het onderzoek.....	37
7.1. Aanbevelingen en suggesties .....	37
7.2. Beperkingen.....	37
Referentielijst .....	39
Bijlagen .....	43
A  Interviewleidraad .....	43
B  Interview respondent 1 .....	45
C  Interview respondent 2 .....	51
D  Interview respondent 3 .....	57
E  Interview respondent 4 .....	62
F  Interview respondent 5.....	67
G  Interview respondent 6 .....	73
H  Interview respondent 7 .....	79
I  Interview respondent 8 .....	85
J  Interview respondent 9.....	92
K  Interview respondent 10 .....	98

## 1. Inleiding

Familiebedrijven zijn belangrijk, ze leveren essentiële bijdragen aan de economie en worden vaak beschouwd als de ruggengraat van de Europese economie. Meer dan 60% van al de Europese bedrijven zijn familiebedrijven (European Commission, 2009), in België is dit zelfs 77% van de bedrijven (Lambrecht & Molly, 2011).

Eén van de belangrijkste redenen dat familiebedrijven stagneren is een gebrek aan toewijding bij de familiale opvolger (Ward, 1997). Er is in het verleden al onderzoek gedaan naar de verschillende soorten commitment, welke gevolgen verschillende soorten commitment kunnen hebben, en hoe ze het familiebedrijf zouden kunnen beïnvloeden (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001; Sharma & Irving, 2005). Hierdoor is het verrassend om te zien dat onderzoek naar de factoren die de toewijding van de familiale opvolger kunnen bepalen nog steeds schaars is (Eddleston & Morgan, 2014; Sharma & Irving, 2005).

De zogenaamde sunk costs kunnen een belangrijke rol spelen in het bepalen van de toewijding van de opvolger. Er zou verwacht kunnen worden dat personen die reeds veel tijd en moeite (behavioral sunk costs) en/of geld (financial sunk costs) in het familiebedrijf geïnvesteerd hebben ook een hogere toewijding zullen vertonen aan het familiebedrijf.

In deze masterproef zal er onderzoek gedaan worden naar de mogelijke link tussen de sunk costs van de familiale opvolger en de toewijding van de familiale opvolger aan het familiebedrijf. In deze masterproef wordt een familiale opvolger gedefinieerd als iemand die reeds actief is in het familiebedrijf met als bedoeling dit in de toekomst over te nemen en zelf zaakvoerder te worden wanneer de huidige generatie afstapt.

Er zal gekeken worden welke soort commitment ze hebben ten opzichte van het familiebedrijf om daarna te kijken of er een invloed of verband is tussen de mogelijke sunk cost en de soort toewijding die van toepassing is.

Hieronder vindt u de hoofdonderzoeksvraag en de verschillende subvragen.

→ Kunnen bepaalde sunk costs van de familiale opvolger geïdentificeerd worden als een antecedent van een bepaald soort toewijding van de familiale opvolger?

→ Welke verschillende sunk costs, met betrekking tot de carrière van de familiale opvolger, komen voor bij de familiale opvolger?

→ Is er sprake van een sunk cost effect in de keuze van de familiale opvolger voor het familiebedrijf?

→ Leidt een bepaalde sunk cost tot een bepaalde toewijding/kan een bepaalde sunk cost gelinkt worden aan een bepaalde toewijding?



## 2. Literatuurstudie

Deze masterproef gaat over het mogelijke verband tussen verschillende sunk costs en de toewijding van de familiale opvolger die kiest voor een carrière binnen het familiebedrijf. In dit onderdeel van de masterproef zal besproken worden wat er reeds onderzocht en bevonden werd in voorgaande onderzoeken over de verschillende types toewijding en welke de gekende antecedenten en gevolgen kunnen zijn. Specifiek zal aandacht besteed worden aan sunk costs als antecedent van toewijding van de opvolger.

### 2.1. Het familiebedrijf

#### 2.1.1. Definitie

Het is moeilijk om exact te definiëren welke familiebetrokkenheid er nodig is om van een bedrijf een familiebedrijf te maken. In sommige onderzoeken wordt aangehaald dat een meerderheidsbelang en minstens twee actieve familieleden nodig zijn voor de familie om een beslissende invloed uit te oefenen op het bedrijf (Vera & Dean, 2005; Zellweger, 2017). Andere, zoals bijvoorbeeld de Europese commissie, spreken dat dan weer tegen door te zeggen dat er geen meerderheidsbelang nodig is in bijvoorbeeld grote beursgenoteerde bedrijven en dat 20% à 25% hier genoeg is om een beslissende invloed uit te oefenen met de familie (EuropeanComission, 2009). Gebaseerd op de voorgaande info zal deze thesis een bedrijf beschouwen als een familiebedrijf als de familie minstens 50% van het stemrecht in handen heeft, voor beursgenoteerde bedrijven moet dit minstens 25% zijn.

#### 2.1.2. Belang van familiebedrijven

Zoals eerder al werd aangehaald zijn familiebedrijven zeer belangrijk en leveren ze een essentiële bijdrage aan de economie. In Europa zijn meer dan 60% van al de bedrijven familiebedrijven (EuropeanComission, 2009). In de VS spreken we van een nog veel groter percentage, namelijk rond de 90% (Constantinidis & Nelson, 2009; Kets de Vries, 1993; Shepherd & Zacharakis, 2000). Zelfs één derde van de 500 grootste bedrijven in de VS zijn familiebedrijven waar de familie van de stichter nog steeds significante controle heeft (Anderson & Reeb, 2003; De Massis, Frattini, Majocchi, & Piscitello, 2018; Villalonga & Amit, 2006). Wereldwijd zorgen familiebedrijven voor 70 à 90 procent van het jaarlijkse globale bruto binnenlands product (De Massis et al., 2018). Het economisch belang van familiebedrijven valt dus niet te ontkennen.

Ondanks het grote economische belang slaagt 70% van de familiebedrijven er niet in de tweede generatie te overleven en 90% slaagt er niet in de derde generatie te overleven (Kets de Vries, 1993). Het voortbestaan van het familiebedrijf hangt vaak af van de betrokkenheid van de volgende generatie. Zowel als werknemer of als eigenaar is de toewijding de sleutel tot continuïteit (Handler, 1994). Eerder onderzoek bevestigt dat toewijding een kritische component is voor de opvolger (Chrisman, Chua, & Sharma, 1998; Sharma & Irving, 2005) en van belang is voor de verdere groei van het familiebedrijf (Ward, 1997).

#### 2.1.3. Opvolging van het familiebedrijf

Het moment van opvolging is een cruciale en risicovolle periode voor een familiebedrijf (Kets de Vries, 1993). In het verleden is het identificeren van de verschillende factoren die zouden kunnen



leidden tot een succesvolle, of niet-succesvolle, opvolging van het familiebedrijf vaak de hoofddoelstelling geweest van onderzoek naar familiebedrijven (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008). De toewijding van de familiale opvolger aan het familiebedrijf is van groot belang gebleken voor het succes van de opvolger (Chrisman et al., 1998; Sharma & Irving, 2005).

Er zijn twee mogelijke manieren van opvolging, CEO successie en overdracht van aandelen. Voor familiebedrijven vallen deze twee manieren van opvolging vaak samen (Nordqvist, Wennberg, Bau', & Hellerstedt, 2013). Daarom zal er binnen deze masterproef geen onderscheid gemaakt worden tussen de twee mogelijkheden en zullen al de respondenten voldoen aan beide manieren van opvolging.

## 2.2. Organisational commitment

De term 'commitment' kan worden beschreven als de bereidheid van iemand om zijn loyaliteit en energie te geven aan een organisatie of een effectieve gehechtheid aan een organisatie (Buchanan, 1974). Volgens Buchanan (1974) is organisational commitment van medewerkers essentieel voor het overleven en de effectiviteit van het bedrijf. Een toegewijde werknemer is iemand die door dik en dun bij de organisatie blijft, regelmatig naar het werk gaat, volledige dagen of meer werkt, de activa van het bedrijf beschermt en dezelfde doelen heeft voor het bedrijf als het bedrijf zelf (Meyer & Allen, 1997). De bereidheid om bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen en de bereidheid om bij het bedrijf te blijven door dik en dun maken toewijding bijzonder belangrijk voor familiebedrijven aangezien zij afhankelijk zijn van de langdurige betrokkenheid van de familieleden bij transgenerationale successie (Sharma & Irving, 2005).

De toewijding van de opvolger is iets wat vaak aan bod komt als het over familiale opvolging gaat. Uit eerder onderzoek blijkt dat toewijding gezien wordt als een cruciaal kenmerk van de familiale opvolger (Chrisman et al., 1998). Toegewijde familieleden zullen dus ook eerder kiezen voor een carrière binnen het familiebedrijf (Sharma & Irving, 2005). De reden van de toewijding kan variëren van de trots die de opvolger heeft voor het bedrijf tot de mogelijkheid om veel te verdienen (Sharma, 1997). Aan de hand van deze redenen kunnen we wel bepalen met wat voor soort toewijding we te maken hebben.

Sharma en Irving (2005) onderscheidde vier verschillende soorten toewijding voor de familiale opvolger, namelijk; Affective commitment, normative commitment, calculativ commitment en imperative commitment.

### 2.2.1. Affective commitment

Een affective commitment is gebaseerd op iemands emotionele gehechtheid aan, indentificatie met en betrokkenheid bij de organisatie (Meyer & Allen, 1991). De mindset achter een affective commitment is vaak dat de familiale opvolger een verlangen heeft om iets na te streven. Een persoon met grote affective commitment voor een organisatie zal sterk geloven in het belang van de doelen van deze organisatie en zal enthousiast zijn om hier aan bij te dragen. Bij de affective commitment is 'willen' belangrijk. De persoon 'wilt' heel graag een carrière binnen het familiebedrijf. (Sharma & Irving, 2005).

De affective commitment van de werknemers wordt voor elke organisatie als een succesfactor gezien (Meyer & Allen, 1991). Maar voor familiebedrijven is deze nog belangrijker aangezien familiebedrijven zich onderscheiden van de niet-familiebedrijven door de voortdurende betrokkenheid van de familieleden (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012). Doordat de familie voortdurend betrokken moet blijven bij het bedrijf is het van belang dat de familieleden ook het belang zien van de bedrijfsdoelen en hier aan willen bijdragen (Sharma & Irving, 2005).

### 2.2.2. Normative commitment

De normative commitment is gebaseerd op een mentaliteit van verplichting of het gevoel dat je iets 'zou moeten' doen (Sharma & Irving, 2005). In de literatuur rond organisational commitment wordt er vaak gesproken over een gevoel van loyaliteit dat je hebt bij de normative commitment en een overtuiging dat deze loyaliteit belangrijk is (Morrison, 1994).

Een familiale opvolger met een normative commitment zal zich verplicht voelen om voor een carrière binnen het familiebedrijf te kiezen, ook al zou hij of zij misschien liever iets anders doen. Dit gevoel kan veroorzaakt worden door bepaalde (familiale) normen waardoor de opvolger het gevoel krijgt dat van hem of haar verwacht wordt om voor het familiebedrijf te kiezen (Sharma & Irving, 2005).

### 2.2.3. Calculative commitment

De calculative commitment is gebaseerd op kosten die gepaard gaan met het niet deelnemen aan iets, of het dreigende verlies van investeringen of iets waardevols door niet deel te nemen (Meyer & Herscovitch, 2001).

Personen met een calculative commitment zullen voor iets kiezen omdat ze een waardevolle investering of beloning zullen verliezen als ze dit niet doen. In de context van familiebedrijven kan deze soort toewijding veroorzaakt worden doordat ze een hoger loon kunnen krijgen binnen het familiebedrijf of omdat het familiebedrijf een grote financiële waarde heeft en ze deze niet willen kwijtspelen. In het geval van een calculative commitment heeft de persoon vaak het gevoel dat hij moet kiezen voor het familiebedrijf om dat het (financieel)verlies anders te groot is. Er is dus een perceptie dat het familiebedrijf de beste beschikbare optie is uit een reeks verschillende opties (Sharma & Irving, 2005).

### 2.2.4. Imperative commitment

Een imperative commitment is vaak gebaseerd op twijfel en onzekerheid over de eigen capaciteiten. De persoon heeft het gevoel dat er voor hem geen andere of betere alternatieven zijn dan het familiebedrijf. Bij imperative commitment is er dus een perceptie dat in het familiebedrijf stappen de enige optie, of minst slechte optie uit een reeks slechte opties is (Sharma & Irving, 2005).

In ander onderzoek worden de calculative- en imperative commitment soms voorgesteld als éénzelfde commitment, de continuance commitment (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001).

## 2.3. Gevolgen van verschillende soorten commitment

Elke soort toewijding zal tot gevolg hebben dat de toegewijde persoon een carrière zal willen nastreven binnen het familiebedrijf (Sharma & Irving, 2005). Op dit vlak zijn er dus geen

verschillende gevolgen tussen de verschillende soorten toewijding. Op het vlak van prestaties zullen er wel verschillen zijn tussen de verschillende toewijdingen.

De affective commitment heeft de sterkste positieve relatie met het gedrag van een opvolger dat leidt tot het goed functioneren van het familiebedrijf, een familiale opvolger met een affective commitment zal dus een grote kans hebben om meer te presteren dan verwacht wordt van hem (Sharma & Irving, 2005). De identificatie met het bedrijf die werknemers met een affective commitment ervaren zorgt ervoor dat de bereidheid om de doelen van het bedrijf na te streven, en de bereidheid om bij het bedrijf te blijven, stijgt (Meyer & Allen, 1991). Hieruit kunnen we dus wel afleiden waarom de affective commitment voor elke organisatie als een succesfactor wordt gezien door Meyer en Allen (1991) en een belangrijke bepalende factor wordt genoemd voor de toewijding en de loyaliteit aan de organisatie (Rhoades & Eisenberger, 2001).

Aangezien de affective commitment een belangrijke indicator is van de bereidheid om te presteren en bij te dragen aan de bedrijfsdoelen is deze voor de familiebedrijven, die vaak afhankelijk zijn van langdurige betrokkenheid van familieleden voor transgenerationale opvolging, in het bijzonder van belang (Memili, Zellweger, & Fang, 2013). Familiale opvolgers zijn de toekomstige leiders van het familiebedrijf. Hun bereidheid om net dat beetje extra te doen kan dus een grote invloed hebben op het familiebedrijf (Sharma & Irving, 2005). Dit maakt dat affective commitment bij een familiale opvolger dus zeker een groot voordeel is voor een familiebedrijf.

Buiten een betere prestatie en grotere bereidheid om bij het bedrijf te blijven brengt deze vorm van toewijding ook andere voordelen met zich mee. Zo blijkt uit eerder onderzoek dat affective commitment helpt tegen stress en de antecedenten daarvan, wat de kans op een burn-out verkleint (King & Sethi, 1997).

Normative commitment heeft een minder sterke positieve relatie met het gedrag van de opvolger dat leidt tot het goed functioneren van het familiebedrijf ten opzichte van affective commitment, de familiale opvolgers met een normative commitment zullen proberen te voldoen aan de familiale verwachtingen maar in tegenstelling tot de affective commitment zullen ze minder snel meer presteren dan dat er van hen verwacht wordt (Sharma & Irving, 2005).

Hogere niveaus van affective- en normatieve commitment kunnen ook geassocieerd worden met hogere niveaus van steun bij veranderingsinspanningen. Bij de continuance commitment (de calculative en imperative commitment samen) was er geen verband (Herscovitch & Meyer, 2002).

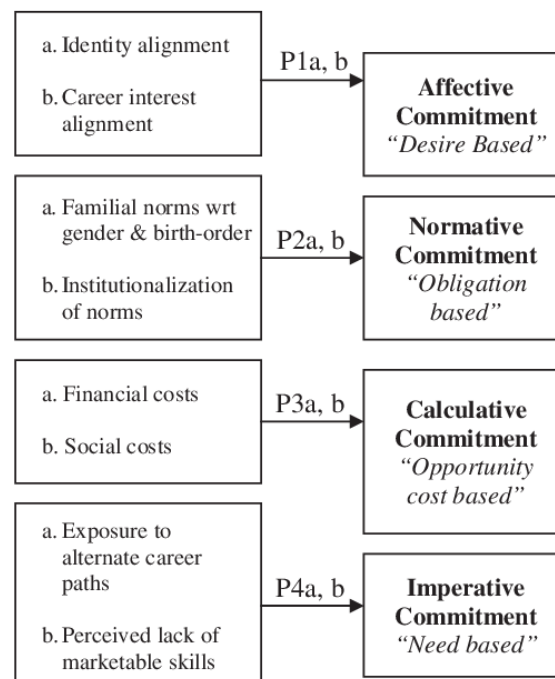
De Calculative commitment heeft ook een minder sterke positieve relatie met het gedrag van de opvolgers dat leidt tot het goed functioneren van het bedrijf ten opzichte van de affective commitment (Sharma & Irving, 2005). Sommige opvolgers met een calculative commitment zullen een passieve rol proberen aan te houden om gewoon hun waardevolle investering of voordeel te hebben, zij zullen proberen rustig hun werkdagen door te brengen zonder al te veel extra moeite terwijl anderen gemotiveerd kunnen zijn om toch actief bezig te zijn voor het familiebedrijf om zo hun waardevolle investering of voordeel te maximaliseren (Sharma & Irving, 2005).

Tenslotte de imperative commitment. Deze heeft een zeer zwakke of zelfs negatieve relatie met het gedrag van opvolgers dat leidt tot het goed functioneren van het bedrijf, opvolgers met deze

toewijding zullen vaak een gevoel van onzekerheid en een lage zelfredzaamheid hebben (Sharma & Irving, 2005). Volgens Sharma en Irving (2005) maakte deze toewijding de opvolgers het minst waarschijnlijk om het familiebedrijf op een goede manier te kunnen gaan leiden en kan dus gezien worden als de slechtste van de vier.

## 2.4. Antecedenten van organisational commitment voor het familiebedrijf

De antecedenten van organisational commitment zijn al de factoren die bijdragen aan de ontwikkeling van een bepaalde toewijding. Ondanks het vele onderzoek naar organisational commitment blijft het worstelen met het onderzoeken van de antecedenten die tot elk type toewijding leiden (Meyer & Herscovitch, 2001). Wat betreft de toewijding van familiale opvolgers is het onderzoek momenteel ook vrij beperkt. Sharma en Irving (2005) hebben bij de vier verschillende types toewijding van de familiale opvolger die zij naar voor schuiven ook telkens enkele antecedenten besproken, voorgesteld in de onderstaande figuur.



figuur 1: antecedenten van de commitment van familiale opvolgers (Sharma & Irving, 2005)

Voor de affective commitment spreken Sharma en Irving (2005) van 'overeenkomst met de identiteit' en 'overeenkomst met de carrière interesses'. Volgens de sociale identiteitstheorie classificeren personen zichzelf en anderen in sociale categorieën en hebben ze meerdere identiteiten<sup>4</sup>. Als de waarden die bij de verschillende identiteiten horen voldoende overeenkomen zal er een sterk gevoel van aantrekkingskracht zijn naar het gene waarop de focus ligt (Tajfel & Turner, 1978). In de literatuur omtrent familiebedrijven is deze theorie te herkennen als het driecirkel model. Dit model geeft de drie verschillende identiteiten weer die iemand, al dan niet tegelijk, kan hebben binnen een familiebedrijf. Namelijk een familielid, een eigenaar of een manager/werknemer (Tagiuri & Davis, 1996). Als de personen zich dan goed kunnen identificeren met het bedrijf gaan ze zichzelf zien als

<sup>4</sup> Bv. Vader, manager, aandeelhouder

de personificatie van het bedrijf. Hierdoor zijn ze overtuigd van de bedrijfsdoelen en gaan ze deze doelen willen behalen (Ashforth & Mael, 1989). Dit verklaart waarom de 'overeenkomst met de identiteit' een antecedent van affective commitment is.

De 'overeenkomst met de carrière interesses' wordt gezien als een antecedent omdat in eerder onderzoek is gebleken dat mensen eerder geneigd zijn een job in het familiebedrijf na te streven en hieraan een positieve bijdrage willen leveren als de opportuniteiten die beschikbaar zijn binnen het familiebedrijf overeenkomen met de professionele interesses van de personen (Sharma, 1997).

In het onderzoek van Memili, Esra en Zwelleger (2013) werd er nog een ander belangrijk antecedent van affective commitment binnen het familiebedrijf voorgesteld, namelijk eigendomsgehechtheid. Hun onderzoek toont aan dat eigendomsgehechtheid ook leidt tot een affective commitment en dat de eigendomsgehechtheid zelf positief wordt beïnvloed door harmonie binnen de familie en door werk-familie conflicten.

Voor de normative commitment wordt er door Sharma en Irving (2005) gesproken van familiale normen gerelateerd aan het geslacht, de geboortevolgorde en institutionalisering van normen.

Een duidelijk voorbeeld dat een familiale norm met betrekking tot geslacht en geboortevolgorde de toewijding kan beïnvloeden is het eerstgeboorterecht, waar de familie verwacht dat de oudste zoon de leiderschapsrol zal overnemen (Calabrò, Minichilli, Amore, & Brogi, 2018). Deze familiale normen hebben een sterke invloed op de carrièrekeuze die de familieleden van de volgende generatie maken. Diegenen van wie verwacht wordt dat ze de leiding overnemen voelen een sterke verplichting om deze familiale normen en tradities in stand te houden (Sharma & Irving, 2005).

De tweede antecedent met betrekking tot de normative commitment, 'institutionalisering van normen', heeft ook te maken met de familiale normen. Familieleden van de volgende generatie zouden het oneens kunnen zijn met de familiale normen en de behoefte voelen om zich los te breken van deze normen. Maar dit is iets wat niet altijd zomaar vanzelfsprekend is (Stewart, 2003). Als een bepaalde familiale norm al voor meerdere generaties bestaat, en dus erg geïstitutioniseerd is, zal het nog moeilijker zijn voor een familiale opvolger om hier tegen in te gaan. Ze zullen zich sneller verplicht voelen om aan de norm te voldoen, wat dus leidt tot een normative commitment (Sharma & Irving, 2005).

Als antecedenten voor calculative commitment identificeerde Sharma en Irving (2005) 'financiële kosten' en 'sociale kosten'.

Een voorbeeld dat goed aantoont hoe 'financiële kosten' de toewijding zou kunnen beïnvloeden is iets wat door Stewart (2003) de 'golden handcuff' werd genoemd, oftewel de gouden handboei. Een techniek waar familieleden afhankelijk worden gehouden van het familiebedrijf door hun meer te betalen dan dat ze ergens anders zouden kunnen verdienen. Op deze manier geraken ze gewend aan een levensstijl waarvoor ze bij het familiebedrijf moeten blijven (Leyton, 1970). Hierdoor krijgt de carrière binnen het familiebedrijf een extra financiële waarde en zullen de familieleden een hogere calculative commitment hebben (Sharma & Irving, 2005).

De 'sociale kosten' gaat over de niet-financiële voordelen die een carrière in het familiebedrijf met zich meebrengt. In bepaalde industrieën kunnen de familieleden aan bepaalde sociale, culturele of

politieke evenementen deelnemen of deze zelfs beïnvloeden omwille van het familiebedrijf (Burkart, Panunzi, & Shleifer, 2003). De volgende generatie zal een hogere calculative commitment vertonen indien ze het gevoel hebben deze voordelen te verliezen wanneer ze niet voor een carrière binnen het familiebedrijf kiezen (Sharma & Irving, 2005).

Voor de imperative commitment spreken Sharma en Irving (2005) van de antecedenten 'beperkte blootstelling aan alternatieve carrières' en 'verondersteld gebrek aan verkoopbare vaardigheden'

We spreken van 'beperkte blootstelling aan alternatieve carrières' wanneer een familielid van de volgende generatie enkel is blootgesteld aan carrière mogelijkheden binnen het familiebedrijf. Deze zal het dan gemakkelijker vinden om voor dergelijke carrière te kiezen (Sharma & Irving, 2005). Dit omdat het zal lijken dat carrières buiten het bedrijf vol onzekerheden zitten met veel "liabilities of newness"<sup>5</sup> (Stinchcombe, 1965). Opvolgers die minder zijn blootgesteld aan alternatieve carrière mogelijkheden zullen een sterkere imperative commitment hebben om een carrière in het familiebedrijf na te streven (Sharma & Irving, 2005).

'Verondersteld gebrek aan verkoopbare vaardigheden' is een antecedent die voor kan komen wanneer een opvolger al gewerkt heeft voor het familiebedrijf, bijvoorbeeld als vakantiewerk. Door voor het familiebedrijf te werken zullen ze bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden ontwikkelen (Cannella & Shen, 2001). Naarmate hun bedrijfsspecifieke ervaring toeneemt kunnen deze familieleden gaan denken dat ze met hun specifieke ervaring enkel in het familiebedrijf terecht kunnen. Het gevoel van een tekort aan courante vaardigheden zal dus leiden tot imperative commitment ten opzichte van een carrière binnen het familiebedrijf (Sharma & Irving, 2005).

De antecedenten die Sharma en Irving (2005) omschrijven bij de calculative- en de imperative commitment komen goed overeen met de antecedenten uit het onderzoek van Allen en Meyer (1990), waar de de calculative- en imperative commitment samen beschouwd werden onder de noemer 'continuance commitment'. Zij omschreven de omvang of het aantal van de investeringen die een persoon reeds had gemaakt en een vermeend gebrek aan alternatieven als de twee antecedenten van continuance commitment (Allen & Meyer, 1990).

## 2.5. Sunk costs

Sunk costs zijn kosten die reeds gemaakt zijn in het verleden en die niet meer teruggehaald kunnen worden. De sunk costs zullen niet meer veranderen, ongeacht de keuze die je neemt of de actie die je uitvoert (McAfee et al., 2010). Sunk costs kunnen opgedeeld worden in twee verschillende soorten, de financial sunk costs en de behavioral sunk costs (Shepherd & Zacharakis, 2000). Financial sunk costs zijn geld kosten (Shepherd & Zacharakis, 2000), een voorbeeld in onze context zou kunnen zijn dat de familiale opvolger al reeds geld geïnvesteerd heeft in het familiebedrijf. Behavioral sunk costs gaan over tijd en moeite (Shepherd & Zacharakis, 2000), een voorbeeld in onze context zou een familiale opvolger kunnen zijn die al enkele jaren als studentenjob in het familiebedrijf gewerkt heeft om ervaring op te doen.

---

<sup>5</sup> De verscheidene risico's die ervoor kunnen zorgen dat een bedrijf, of in dit geval een carrière, ten onder gaat (Stinchcombe, 1965).

Er wordt vaak gezegd dat sunk costs irrelevant moeten zijn in het maken van beslissingen omdat deze kosten reeds verloren zijn, andere studies geven dan weer aan dat het in sommige gevallen toch rationeel is om rekening te houden met de sunk costs (Bornstein & Chapman, 1995; McAfee et al., 2010; Rego et al., 2018). Of het nu relevant is of niet, mensen laten zich bij het maken van een beslissing vaak beïnvloeden door de sunk costs. Als er grote sunk costs zijn hebben mensen de neiging om nog meer te investeren om zo te voorkomen dat hun eerdere investering niet wordt verspild (McAfee et al., 2010). Staw (1976) sprak zelfs van een "escalation of commitment", dit is wanneer iemand beslist nog meer middelen toe te kennen aan een falend project omdat hij of zij waarde hecht aan de reeds geïnvesteerde middelen.

Uit eerder onderzoek naar sunk costs is gebleken dat mensen sneller toegewijd zullen blijven aan iets als ze er eerder al geld en moeite in geïnvesteerd hebben, ook waren deze mensen sneller bereid tijd te blijven besteden aan iets waar al heel wat tijd aan besteed was (Rego et al., 2018). In een ander onderzoek is reeds ondervonden dat hoge financial en behavioral sunk costs ervoor zorgen dat de toekomstige leider van het familiebedrijf meer waarde gaat hechten aan het bedrijf en dat de sunk costs een invloed hebben op de risico's die de familiale opvolger zal willen nemen met het familiebedrijf (Shepherd & Zacharakis, 2000).

Uit de voorgaande info kan dus geconcludeerd worden dat er een grote kans is dat sunk costs op een bepaald moment een invloed zullen hebben op de familiale opvolger. Maar zullen ze ook de toewijding beïnvloeden en tot welk type toewijding kunnen ze leiden?

#### 2.5.1. Link tussen sunk costs en commitment

Omtrent de mogelijke link tussen sunk costs en de toewijding van een familiale opvolger is momenteel weinig tot geen specifiek onderzoek te vinden. In het onderzoek dat reeds gedaan is naar de antecedenten van de verschillende soorten toewijding van de familiale opvolger zijn sunk costs moeilijk te plaatsen.

Zo wordt het "endowment effect", de neiging van mensen om een grotere waarde te hechten aan wat ze reeds hebben, groter naargelang de hoeveelheid sunk costs stijgt (Issacharoff, 1998; Shepherd & Zacharakis, 2000). Sharma en Irving (2005) plaatsen dit "endowment effect" bij de calculative commitment antecedent "financial costs. Op basis hiervan zouden we dus kunnen zeggen dat grote sunk costs tot een calculative commitment leiden.

Maar bij het bekijken van een specifieke sunk cost zoals eerder vergaarde werkervaring in het familiebedrijf door bijvoorbeeld vakantiejobs, zien we dat Sharma en Irving (2005) in hetzelfde onderzoek dit bespreken bij de imperative commitment antecedent 'verondersteld gebrek aan verkoopbare vaardigheden'. Meyer en Allen (1991) omschrijven werkervaring in hun onderzoek dan weer als een antecedent van affective commitment.

Als we naar de omschrijvingen van de verschillende soorten toewijding van de familiale opvolger kijken die eerder in de masterproef werden aangehaald zouden we vermoeden dat sunk costs eerder gelinkt kunnen worden aan een affective commitment, aangezien deze commitment het meest overeenkomt met iemand die bereid is op voorhand al financiële middelen en tijd in het familiebedrijf

te steken. Maar sunk costs zouden eventueel ook, door de reeds gemaakte kosten, een gevoel van verplichting kunnen geven wat dan weer aansluit bij de normative commitment.

Als we de huidige literatuur bekijken, en de vermoedens die we hieruit zouden kunnen stellen, blijkt er dus toch wat onenigheid te zijn en spreken ze elkaar soms tegen. Dit maakt het moeilijk om op basis van het huidige onderzoek naar de antecedenten van de toewijding van de familiale opvolger te zeggen tot welke toewijding sunk costs leiden. Daarom zal in deze masterproef de invloed van sunk costs op de toewijding van de familiale opvolger onderzocht worden. Eveneens zal dieper ingegaan worden op het begrip 'sunk costs'.





## 3. Methodologie

### 3.1. Gebruikte onderzoeksmethode

Voor het onderzoek van deze masterproef is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Er zullen interviews afgenomen worden bij verschillende respondenten.

De eerste reden waarom er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode is omdat sunk costs, toewijding en vooral de onderliggende verbanden en invloeden tussen deze twee voor iedere respondent verschillend kunnen zijn. Door gebruik te maken van interviews kunnen we een diepgaandere kennis verwerven van het begrip sunk costs en de mogelijke link met de toewijding van de respondent. Doordat er gedurende het interview vragen kunnen worden toegevoegd op basis van de antwoorden van de respondent kan er op bepaalde sunk costs of invloeden dieper worden ingegaan afhankelijk van de situatie van de respondent.

Een tweede belangrijke reden waarom er gekozen is voor kwalitatief onderzoek is omdat niet al de mogelijke sunk costs op voorhand gekend waren. Door gebruik te maken van interviews kunnen bijkomende sunk costs die de respondent zelf aanhaalt geïdentificeerd worden.

### 3.2. Steekproef

Voor de steekproef zal er gebruik gemaakt worden van een gerichte steekproef binnen de familiale opvolgers. Er is gekozen om enkel familiale opvolgers te interviewen die tussen de 21 en de 35 jaar oud zijn, die al actief zijn in het familiebedrijf en die zelf nog geen zaakvoerder zijn. Al de respondenten hebben de bedoeling om in de toekomst het familiebedrijf over te nemen en zelf zaakvoerder te worden.

Er is specifiek voor deze groep jongere respondenten gekozen omdat zij de volgende generatie zaakvoerders zijn en hun keuze voor het familiebedrijf nog vrij recent gemaakt hebben. Zij kunnen een meer representatief beeld geven van de huidige situatie en invloeden dan de huidige, al iets oudere generatie zaakvoerders die hun keuze voor het familiebedrijf al een langere tijd geleden hebben gemaakt.

### 3.3. Respondenten

Respondent	Leeftijd	Generatie	Aantal jaar actief in het familiebedrijf
Respondent 1	30	2	7
Respondent 2	23	3	2
Respondent 3	28	3	10
Respondent 4	35	3	14
Respondent 5	23	2	1
Respondent 6	24	3	3
Respondent 7	24	2	1
Respondent 8	26	2	1
Respondent 9	26	3	4
Respondent 10	23	2	3,5



## 4. Resultaten

### 4.1. Toewijding

De interviews startten met enkele vragen om de toewijding van de respondenten aan het familiebedrijf te bepalen. Er werd de respondent gevraagd enkele stellingen te kiezen uit een lijst van stellingen en deze dan te rangschikken op toepasbaarheid. Deze stellingen waren allemaal kenmerken van de verschillende types toewijding verwoord als een stelling. Er werden ook nog enkele verduidelijkingsvragen gesteld over hun keuze en rangschikking. Op deze manier konden kenmerken van bepaalde type toewijding herkent worden bij de respondent om zo de start toewijding en huidige toewijding te bepalen. In de onderstaande tabel staat een oplistijng van de start toewijdingen en de huidige toewijdingen van de respondenten.

Respondent	Start toewijding	Huidige toewijding
Respondent 1	Imperative commitment	Affective commitment
Respondent 2	Affective commitment	Affective commitment
Respondent 3	Affective commitment	Affective commitment
Respondent 4	Affective commitment	Affective commitment
Respondent 5	Calculative commitment & Imperative commitment	Affective commitment & Calculative commitment
Respondent 6	Affective commitment	Affective commitment
Respondent 7	Affective commitment	Affective commitment
Respondent 8	Affective commitment	Affective commitment
Respondent 9	Affective commitment	Affective commitment
Respondent 10	Affective commitment & Imperative commitment	Affective commitment

### 4.2. Sunk costs voor familiale opvolgers

Er zijn vier mogelijke sunk costs voor de familiale opvolger ontdekt. Drie hiervan werden al vanaf het begin in de interviewleidraad opgenomen. De laatste werd ontdekt tijdens het afnemen van de interviews met de respondenten.

#### 4.2.1. Ervaring

De eerste sunk cost die besproken werd in de interviews was ervaring. Ervaring valt onder de behavioral sunk costs aangezien het tijd en moeite inhoud en geen financiële middelen. Uit de interviews bleek dat dit een zeer veel voorkomende sunk costs is bij de familiale opvolger. De ervaring kan bestaan uit occasioneel meewerken in het familiebedrijf voordat de opvolger er vast begon te werken. Maar het kan ook een vaste studentenjob of vakantiewerk zijn. Al de tien respondenten gaven aan al op één of andere manier eerdere ervaring te hebben binnen het familiebedrijf. De leeftijd waarop de ervaring werd opgedaan door de familiale opvolgers varieert tussen zeer jong als kind meehelpen en studentenjobs die ze doen tot op het moment dat ze afstuderen. Zo gaf respondent 4 aan zijn eerste ervaring al opgedaan te hebben als kind, respondent

2 begon reeds met vakantiewerk in het familiebedrijf vanaf zijn 15<sup>de</sup> en respondent 7 begon pas ervaring op te doen tijdens zijn hogere studies.

#### 4.2.2. Studies

Aangezien studies vaak enkele jaren duren kunnen deze ook geplaatst worden onder de behavioural sunk costs, ze houden dan ook vooral tijd en moeite in. Als we rekening houden met de kost van de studie zou deze ook gezien kunnen worden als een financial sunk cost. Al de respondenten hebben hun middelbare studie gedaan, zeven van de respondenten hebben ook hogere studies gedaan. Van al de respondenten waren er slechts vier die een studie gedaan hebben die specifiek nodig was om in het bedrijf te kunnen stappen.

#### 4.2.3. Financiële investering

De financiële investeringen die de familiale opvolger reeds heeft gedaan in het familiebedrijf kunnen duidelijk onder de financiële sunk costs geplaatst worden. Echter bleek nog geen enkele van onze respondenten zelf al geïnvesteerd te hebben in het familiebedrijf. Dit is waarschijnlijk het geval omdat al de respondenten toekomstige opvolgers waren die dus nog niet zelf zaakvoerder of eigenaar waren van het familiebedrijf. Wel waren er twee respondenten die zelf al aandelen hadden in het familiebedrijf, namelijk respondent 4 en 6. Zij hebben beiden hun aandelen geschonken gekregen van de familie en hier dus geen investering voor moeten doen.

#### 4.2.4. Investering van de voorgaande generaties

Een sunk cost die niet naar voor kwam uit de literatuurstudie en dus ook nog niet was opgenomen in de interviewleidraad is de investering van tijd, werk en geld van de voorgaande generaties in het bedrijf. Deze valt zowel onder de behavioural als de financial sunk costs. Deze sunk cost komt voor bij elke respondent aangezien het allemaal familiale opvolgers zijn en het familiebedrijf dus altijd al is opgericht door iemand uit de voorgaande generaties. Hoe deze sunk cost ervaren wordt verschilt wel tussen de respondenten. Sommigen zien het als een mooie opstap of fundering om zelf op verder te bouwen, bijvoorbeeld respondent 8 zei "...maar ik zou het vooral als een gemiste kans zien om die fundering wat er is, te laten liggen.". Bij andere respondenten lijkt er ook meer een emotionele waarde aan verbonden te zijn, respondent 3 zei bijvoorbeeld "Enerzijds is alles wat uw familie al wat heeft gedaan voor dat bedrijf ook wel een beetje voor de volgende generatie he. Ik wou ook niet dat alles wat opgebouwd was verloren zou gaan...".

### 4.3. Effect van de verschillende sunk costs

Tijdens de interviews werd het duidelijk dat het concept sunk costs niet één vast effect heeft op de keuze en de toewijding van de familiale opvolger voor het familiebedrijf.

#### 4.3.1. Ervaring

Veel respondenten gaven aan dat eerder opgedane ervaring de stap naar het familiebedrijf kleiner en gemakkelijker maakte maar dat dit geen grote invloed had op de keuze zelf. Zo zeiden veel respondenten dat ze zonder de ervaring ook in het familiebedrijf gestapt zouden zijn of dit toch zeker geprobeerd zouden hebben. De ervaring had dus geen grote impact op de keuze voor het familiebedrijf maar wel op de toewijding waarmee de familiale opvolger voor het familiebedrijf koos.

In de interviews werd dan ook regelmatig aangehaald door de respondenten dat ze dankzij hun eerdere ervaring ontdekt hebben dat ze graag in het familiebedrijf zouden willen werken en dat de ervaring hun interesses in het familiebedrijf heeft aangewakkerd.

Wanneer de vraag werd gesteld aan de respondenten of eerdere ervaring hun keuze voor het familiebedrijf had beïnvloedt kregen we dan ook vaak gelijkaardige antwoorden.

*“Ja enerzijds wel. Ik wist namelijk toen ik in het middelbaar zat nog helemaal niet wat ik wou gaan doen, maar toen door dat vakantiewerk heb ik wel interesse gekregen in die sectoren dat heeft mij toch wel een beetje gestuurd. [...] En dat heeft er ook wel mede voor gezorgd dat ik heb gekozen om daar te gaan werken.”*  
- Respondent 2, 3<sup>de</sup> generatie

*“[...] zo rol je daarin en na verloop van tijd weet je daardoor hoe en wat en dat daar werken misschien toch wel een goeie optie is.” – respondent 4*

*“Ja die ervaring en kennis [...]. Door die ervaring wist ik ook wel dat ik het toen graag deed dus dat ik het als vast werk dan ook niet echt zou haten ofzo he.”*  
– Respondent 5, 2<sup>de</sup> generatie

*“Ja omdat ik wel wat wist hoe de job er ging uitzien dan en ik wist een beetje de werking hoe het zat. Zo op zich wel maar voor de rest heeft dat geen zware invloed gehad.” – Respondent 6, 3<sup>de</sup> generatie*

*“Ja omdat ik toen wist...wat ik toen gedaan had dat was specifiek wat mij op school erdoor heeft gehaald. [...] En dan dat erbij heeft toch zeker wel een geruststelling gegeven van oké ik kan dat doen in het familiebedrijf want ik deed dat veel liever dan andere dingen die gedaan werden binnen het familiebedrijf.”*  
– Respondent 7, 2<sup>de</sup> generatie

*“Niet heel speciaal, het is niet dat ik door dat te doen... of ja als ik dat niet had gedaan had ik het nu sowieso ook wel willen doen. [...] door dan die ervaring wat op te doen heb ik wel ondervonden dat het ook echt zo... zo fijn was als ik me inbeeldde.” – Respondent 8, 2<sup>de</sup> generatie*

*“Misschien dat het, het op die manier ook wel een makkelijke keuze heeft gemaakt om ervoor te kiezen om hier te beginnen omdat ik hier wel wist hoe het in elkaar zat.” – Respondent 9, 3<sup>de</sup> generatie*

*“Dan (als de respondent de ervaring niet had) zou ik dat (job in het familiebedrijf misschien wel geprobeerd hebben... (denkt na). Ja ik zou het sowieso wel geprobeerd hebben.” – Respondent 10, 2<sup>de</sup> generatie*

De ervaring droeg voor veel respondenten dus bij aan hun affective commitment voor het familiebedrijf. Het effect van de ervaring op de affective commitment van de familiale opvolger die voor het familiebedrijf kiest wordt verder bevestigd als we kijken naar de respondenten die niet met een louter affective commitment zijn gestart. Van de drie respondenten die niet gestart zijn met een volledige affective commitment hadden er twee nog maar zeer beperkte ervaring binnen het familiebedrijf. Nadat ze vast zijn beginnen te werken in het familiebedrijf, en dus meer ervaring hebben opgedaan, geven ze aan dat hun toewijding volledig is overgegaan naar affectieve toewijding.

*“Ja en B eigenlijk ook, ‘ik wilde graag bijdragen aan de doelen van het familiebedrijf’.... Euh ja dat is nu van toepassing maar was toen (begin van de carrière in het familiebedrijf) niet van toepassing want ik kende toen niks van banden (lacht).” – Respondent 1, 2<sup>de</sup> generatie*

*“Ja nu wel, moest ik op school die richting al gedaan hebben of als ik op voorhand misschien wat meer vakantiewerk ofzo gedaan had en beter wist dat het mij echt zo goed lag dan zou ik al sneller gekozen hebben voor dat (het familiebedrijf).”  
– Respondent 10, 2<sup>de</sup> generatie*

#### 4.3.2. Studies

De studies bleken geen grote invloed te hebben op de keuze of de toewijding van de familiale opvolger. Geen enkele respondent gaf aan dat de studies hun toewijding had beïnvloed. Als de studies niet direct gerelateerd waren aan het familiebedrijf werd er vaak als antwoord gegeven dat de studies wel nog van pas kwamen maar geen grote invloed hebben gehad op de keuze voor het familiebedrijf of op hun toewijding.

*“Dan ben ik ergens toch blij dat ik zowat gesprekstechnieken en dergelijke heb geleerd in mijn opleiding. [...] mijn studies ik heb die gekozen omdat het mij echt interesseerde maar het heeft niet echt een bijdrage gehad aan mijn keuze (voor het familiebedrijf). – Respondent 1, 2<sup>de</sup> generatie*

*“Moest ik dat (de studies) nu niet gedaan hebben dan had ik wel een manier proberen te vinden om het bedrijf toch te laten voortzetten, misschien via een andere tak of functie dan.” – Respondent 2, 3<sup>de</sup> generatie*

*“[...] in het begin niet per se omdat dat (de studies) ook niet zo gigantisch veel te maken had met het familiebedrijf. Dus ik denk niet dat dat echt een invloed was.”  
– Respondent 3, 3<sup>de</sup> generatie*

*“[...] die (de studies) komen eigenlijk heel goed van pas zelfs.” & “**Als je die studies niet had gedaan, zou je dan ook in het familiebedrijf terecht gekomen zijn denkt u?** Waarschijnlijk wel want dat was helemaal geen must of zo om erin te kunnen gaan.” – Respondent 4, 3<sup>de</sup> generatie*

*“ik heb nu vooral arbeidsintensief werk. Maar ik doe ook bureauwerk, wat papierwerk en boekhouding een beetje en dat heeft met mijn opleiding te maken accountancy en fiscaliteit.” & “**Hebben die studies dan een invloed gehad om voor het familiebedrijf te kiezen [...]?** Nee, niet veel. Eigenlijk niet.”  
– Respondent 5, 2<sup>de</sup> generatie*

*“Ja er is een bepaalde drempel omdat het toch wel echt technisch is wat we hier doen dus om dan echt zonder wat technische bagage hier te beginnen dat lijkt me echt niet evident, dus het (de studies) helpt me wel hier maar nu ook niet om te zeggen dat die studies echt de reden waren dat ik hier wou komen werken.”  
– Respondent 9, 3<sup>de</sup> generatie*

Als de studie zeer specifiek was voor de job in het familiebedrijf, dat het familiebedrijf of de respondent zijn functie binnen het familiebedrijf dus geen mogelijke keuze zou zijn zonder deze studie, zien we dat de keuze van de respondent om voor het familiebedrijf te gaan werken al vast

lag voordat ze hun studiekeuze maakte. De keuze voor het familiebedrijf had dus eerder een effect op de studiekeuze en niet omgekeerd.

*“Ik ben mijn studies begonnen om in het familiebedrijf te gaan werken. [...] De keuze (voor het familiebedrijf) was eigenlijk al gemaakt voor de studies.”*

*– Respondent 7, 2<sup>de</sup> generatie*

*“Maar het moment dat ik dan geswitched ben naar toegepaste informatica was het altijd al wel het doel van ik wil ooit op een dag beginnen in het familiebedrijf.”*

*– Respondent 8, 2<sup>de</sup> generatie*

#### 4.3.3. Financiële investeringen

Geen enkele van de respondenten had zelf al financiële middelen geïnvesteerd in het familiebedrijf. De mogelijke effecten hiervan kunnen dus ook niet in de resultaten besproken worden.

#### 4.3.4. Investering van de voorgaande generaties

Het werk van de voorgaande generaties heeft voornamelijk een effect wanneer de familiale opvolgers al tot de derde generatie behoren. Zij spraken in de interviews dan vaak over een bepaalde trots om dat werk te mogen verder zetten en dat ze dit niet verloren willen laten gaan. Die trots werd regelmatig als reden opgegeven voor hun keuze voor stelling B “ik heb voor het familiebedrijf gekozen omdat ik graag wilde bijdragen aan de doelen van het familiebedrijf” wat er op wijst dat het werk van de voorgaande generaties voor de familiale opvolgers uit de derde generatie een positief effect heeft op de affective commitment.

*“Enerzijds is alles wat uw familie al wat heeft gedaan voor dat bedrijf ook wel een beetje voor de volgende generatie hé. Ik wou ook niet dat alles wat opgebouwd was verloren zou gaan en bij mij was dat misschien nog harder omdat ik de enige was die het nog kon overnemen” – Respondent 2, 3<sup>de</sup> generatie*

*“En dat het de derde generatie is en dat dat iets is waar we als bedrijf wel trots op kunnen zijn speelde daar ook wel in mee ja dat we dat graag zouden verder zetten.” – Respondent 3, 3<sup>de</sup> generatie*

*“[...] dat is ook wel een beetje trots voor dat bedrijf en alles wat uw familie al gedaan heeft ervoor. Dat wil je niet verloren laten gaan, en het zou zot zijn van het verloren laten te gaan [...]” – Respondent 4, 3<sup>de</sup> generatie*

*“[...] ja dat werk van uw familie zie je toch niet graag verloren gaan en ik dacht ook wel van het is toch wel al een mooie opbouw en het is toch wel leuk om daar nog mee verder te gaan of nog meer uit te breiden. Dus het heeft wel geholpen.” – Respondent 6, 3<sup>de</sup> generatie*

*“[...] en anderzijds ook wetende dat dat een familiebedrijf is wat van uw familie is dat je zo een beetje het gevoel hebt dat je zelf iets verwezenlijkt. [...] die tweede stelling van dat ik wil bijdragen aan de doelen van het familiebedrijf. Ja dat komt ook een klein beetje terug in die eerste stelling. Het feit dat je zo met iets kunt werken en aan iets kunt bouwen dat je weet dat van uw familie is dat is echt iets*



*wat mij warm maakt voor te werken zal ik maar zeggen.”*  
– Respondent 9, 3<sup>de</sup> generatie

Bij de familiale opvolgers van de tweede generatie was dat effect minder. Hier wordt nooit echt gesproken van iets verliezen als ze het bedrijf niet verder zetten en de band met het familiebedrijf of de trots wordt niet echt aangehaald door hun. Zij zien het werk van hun ouders eerder als een voorsprong of een opstapje waar ze zelf op kunnen verder bouwen.

*“Zij (ouders van de respondent) hebben het ook altijd voor hun (ouders van de respondent) gedaan en het was hun werk. Dat niet, maar ik zou het vooral als een gemiste kans zien om die fundering wat er is te laten liggen.”*  
– Respondent 8, 2<sup>de</sup> generatie

***“Had u ooit het gevoel dat u dat (werk van de vader van de respondent) zou weggooien of verspillen als u er niet in zou gaan? Nee hij heeft dat altijd al alleen gekund [...] ik kan het gewoon echt een beetje groter zien allemaal dan mij heel mijn leven te beperken tot badkamers plaatsen en renoveren.”***  
– Respondent 10, 2<sup>de</sup> generatie

#### 4.4. Sunk cost effect bij familiale opvolgers

In wat eerder besproken werd kunnen we zien dat er heel wat eerdere ervaringen en kosten gezien kunnen worden als een sunk cost. Toch is er niet bij elke sunk cost ook sprake van een sunk cost effect. Bijvoorbeeld bij de ervaring en studie geven de respondenten niet aan dat ze het gevoel hadden hun voorgaande studie of ervaring te verspillen als ze niet voor het familiebedrijf kozen. Vooral bij de studie geven de respondenten vaak aan dat ze perfect ergens anders zouden kunnen gaan werken met hun gedane studie.

*“[...] door de coronacrisis was dat nu even wel (iets minder beschikbare jobs binnen de respondent zijn diploma) maar als we gewoon hadden gewacht tot oktober of november dan waren er terug jobs geweest dus dat was sowieso helemaal niet het geval.”* – Respondent 8, 2<sup>de</sup> generatie

*“[...] ik was op dat moment toen ook wel klaar met studeren en als ik nu niet hier was komen werken dan had ik wel ergens anders een job gezocht denk ik.”*  
– Respondent 6, 3<sup>de</sup> generatie

De enige sunk cost waarbij er een echt sunk cost effect is in de beslissing van de familiale opvolger voor het familiebedrijf is de sunk cost ‘investering van de voorgaande generaties’. Maar dit geldt niet voor elke respondent. Enkel respondenten uit de derde generatie gaven aan dat hun keuze voor het familiebedrijf mede beïnvloed was door het werk, de tijd en het geld die de voorgaande generaties reeds in het familiebedrijf gestoken hadden. In de interviews werd er door deze respondenten vaak aangehaald dat ze dit niet verloren wouden laten gaan of dat ze het gevoel hadden dat ze dit zouden weggooien als ze niet voor het familiebedrijf zouden kiezen. Bij de familiale opvolgers uit de tweede generatie werden deze dingen niet aangehaald als invloed op hun keuze.

*“Ik wou ook niet dat alles wat opgebouwd was verloren zou gaan en bij mij was dat misschien nog harder omdat ik de enige was die het nog kon overnemen.”*  
– Respondent 2, 3<sup>de</sup> generatie

*“Nee om het nu niet te doen zou het wel een beetje voelen als het weggooien.”  
– Respondent 3, 3<sup>de</sup> generatie*

*[...] dat is ook wel een beetje trots voor dat bedrijf en alles wat uw familie al  
gedaan heeft ervoor. Dat wil je niet verloren laten gaan [...] – Respondent 4*

*“mijn papa zijn nonkels zaten eerst ook in de zaak maar toen die eruit zijn gegaan  
[...] dacht ik zelf ook wel effe “oei als de zaak maar niet stopgezet wordt  
daardoor” want ja dat werk van uw familie zie je toch niet graag verloren gaan”  
– Respondent 6, 3<sup>de</sup> generatie*

*“[...] het zijn wel mijn grootouders en ouders die gewerkt hebben om mij en mijn  
broer die kans te geven dus dan wil die uiteraard ook niet zomaar verspelen.”  
– Respondent 9, 3<sup>de</sup> generatie*



## 5. Discussie

Uit de interviews blijkt dat de eerdere ervaring in het familiebedrijf van de familiale opvolger er voor zorgt dat deze start met een affective commitment. Dit kunnen we linken aan één van de reeds gekende antecedenten van de affective commitment die in de literatuurstudie besproken werd, namelijk de overeenkomst tussen de carrière interesses en de carrière mogelijkheden (Sharma & Irving, 2005). Door eerdere ervaring op te doen gaven de respondenten aan al te ontdekken dat ze de job in het familiebedrijf graag deden. Dit betekent dus dat ze de kans krijgen om op voorhand al te ontdekken of er een overeenkomst is tussen hun carrière interesses en de carrière mogelijkheden binnen het familiebedrijf. Door op voorhand al te weten dat de carrière binnen hun interesses ligt starten ze met een affective commitment. Er is dus een indirect verband tussen de ervaring die de familiale opvolger heeft opgedaan voordat hij of zij aan zijn carrière begon in het familiebedrijf en de affective commitment.

Als we naar de andere reeds bekende antecedenten van de verschillende soorten toewijding kijken zou er ook een vermoeden kunnen zijn dat veel ervaring binnen het familiebedrijf leidde tot een imperative commitment op basis van de antecedent 'beperkte blootstelling aan alternatieve carrières' (Sharma & Irving, 2005). Maar ondanks dat al de respondenten al op één of andere manier ervaring hadden binnen het familiebedrijf, en sommige zelfs enkel binnen het familiebedrijf, was er bij geen enkele respondent een imperative commitment terug te vinden die beïnvloed zou zijn door de eerdere ervaring.

De tweede sunk cost met een invloed op de toewijding was de reeds gedane investering in het familiebedrijf door de voorgaande generaties. De familiale opvolgers uit de derde generatie gaven aan dat deze sunk cost hun affective commitment beïnvloedde aangezien ze leidde tot een bepaalde trots voor het familiebedrijf, wat hun familie ervoor gedaan heeft en dat ze dit mogen verder zetten. Ze gaven aan hierdoor extra gemotiveerd te zijn om hard te werken en bij te dragen aan de doelen van het familiebedrijf. Deze sunk cost kan niet meteen gelinkt worden aan een reeds gekende antecedent. Maar deze trots zou gezien kunnen worden als een emotionele waarde die ze hechten aan het bedrijf en alles wat de vorige generaties hebben opgebouwd. In dit geval kunnen we zeggen dat deze sunk cost leidt tot eigendomsgehechtheid wat een antecedent is van de affective commitment (Memili et al., 2013). Er is dus een positief, indirect verband tussen de reeds gedane investeringen in het familiebedrijf door de voorgaande generaties en de affective commitment van de familiale opvolger van de derde generatie.

Het feit dat enkel de affective commitment van de familiale opvolgers van de derde generatie werd beïnvloed toont aan dat het bij deze sunk cost niet per se gaat om hoeveel er al geïnvesteerd is in het bedrijf door de voorgaande generaties, maar vooral om hoeveel voorgaande generaties reeds hebben bijgedragen aan de investering.

Dit wetende zou deze sunk cost ook nog gelinkt kunnen worden aan de socio-emotional wealth (SEW). De SEW zijn de niet-financiële aspecten van het bedrijf waaruit de familie nut haalt (Gómez-Mejía et al., 2007). De SEW bestaat uit vijf verschillende dimensies zijnde controle en invloed van de familie, identificatie van familieleden met het bedrijf, bindende sociale banden, emotionele gehechtheid en het voortbestaan van de familiedynastie (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012).

Vooraf in de dimensies 'voortbestaan van de familiedynastie' en de 'emotionele gehechtheid' kan de desbetreffende sunk cost herkent worden. Ook de reeds bekende antecedent van affective commitment 'overeenkomst met de identiteit' (Sharma & Irving, 2005) kan herkent worden in één van de bouwstenen van de SEW, namelijk de bouwsteen 'identificatie van familieleden met het bedrijf'. We kunnen dus zeggen dat deze sunk cost helpt bij de opbouw van de SEW en dat de SEW zelf gezien kan worden als een antecedent van affective commitment voor de familiale opvolger.

Tenslotte het sunk cost effect. In eerder onderzoek werd vermeld dat als er grote sunk costs zijn mensen de neiging hebben om nog meer te investeren om zo te voorkomen dat hun eerdere investering verloren gaat (McAfee et al., 2010). Dit klopt voor de sunk cost 'investering van de voorgaande generaties' aangezien respondenten waarvan al meerdere generaties geïnvesteerd hadden in het familiebedrijf zich meer lieten leiden hierdoor.

Voor de andere sunk costs zagen we dit effect niet terug komen. Zelfs bij de respondenten die al meerdere jaren ervaring hadden opgedaan in het familiebedrijf voor hun carrière was er geen sprake van een sunk cost effect voor de ervaring.

## 6. Conclusie

In deze masterproef was het, het doel om te onderzoeken of bepaalde sunk costs van de familiale opvolger geïdentificeerd konden worden als een antecedent van een bepaalde soort toewijding aan het familiebedrijf. Het concept sunk costs in zijn geheel kan niet als antecedent aan een bepaalde toewijding worden toegewezen. Maar zowel de sunk cost 'ervaring' en de sunk cost 'investering van de voorgaande generaties' kunnen beiden gezien worden als, al dan niet indirecte, antecedenten van de affective commitment. Voor de andere sunk costs is er geen verband gevonden in het onderzoek.

Er zijn vier verschillende sunk costs geïdentificeerd voor de familiale opvolger. Namelijk de reeds opgedane ervaring, de studies die hij of zij gedaan heeft, de investering die hij of zij reeds gedaan heeft in het bedrijf en tenslotte de investeringen die de vorige generaties al gedaan hebben in het familiebedrijf, zowel in geld, in tijd en in werk.

De sunk cost ervaring zorgde voor een affective commitment bij de familiale opvolger. Deze sunk cost kon gelinkt worden aan een reeds gekende antecedent en kan eerder gezien worden als een soort trigger van deze antecedent. We kunnen dus concluderen dat er een indirect positief verband is tussen de sunk cost 'ervaring' en de affective commitment van de familiale opvolger.

De tweede sunk cost die een effect had op de toewijding van de familiale opvolger was de reeds gedane investering in het familiebedrijf door de voorgaande generaties. Ook deze sunk cost kon geplaatst worden binnen een reeds gekende antecedent waardoor ook hier sprake is van een indirect positief verband tussen de sunk cost 'reeds gedane investering in het familiebedrijf door de voorgaande generaties' en de affective commitment van de opvolger.

Deze sunk cost kon ook gelinkt worden aan de bouwstenen van de SEW, net zoals de reeds gekende antecedent van affective commitment 'overeenkomst met de identiteit'. Dit samen met het feit dat we uit de resultaten konden afleiden dat het bij deze sunk cost er niet om ging hoeveel er al geïnvesteerd was maar om hoeveel generaties al hadden mee geïnvesteerd zorgt ervoor dat we kunnen concluderen dat de SEW een antecedent is van affective commitment.

Niet voor al de geïdentificeerde sunk costs ervoeren de familiale opvolgers een sunk cost effect. Enkel voor de sunk cost 'investeringen van de voorgaande generaties' was er een sunk cost effect bij de familiale opvolgers uit de derde generatie. Bij de opvolgers uit de tweede generatie kwam dit sunk cost effect niet voor.

Van al de geïdentificeerde sunk costs van de familiale opvolger is uit dit onderzoek dus gebleken dat enkel de ervaring van de opvolger een, al dan niet indirecte, antecedent is voor de affective commitment van al de familiale opvolgers. Voor de familiale opvolgers van de derde generatie kunnen ook de eerder gedane investeringen van de voorgaande generaties als, al dan niet indirecte, antecedent voor affective commitment gezien worden. Een aanbeveling aan familiebedrijven zou dus kunnen zijn om de familiale opvolger de kans te geven om ervaring op te doen binnen het familiebedrijf. Indien de job dan blijkt overeen te komen met de interesses van de opvolger kan hij of zij zijn affective commitment voor de job in het familiebedrijf al ontwikkelen. Ook kunnen ze proberen de opvolger bewust te maken van de investeringen die reeds gedaan zijn door de vorige

generaties en de grootte van het SEW kapitaal, om ook op deze manier de affective commitment van de opvolger al te stimuleren.

## 7. Aanbevelingen en beperkingen van het onderzoek

### 7.1. Aanbevelingen en suggesties

Een suggestie voor verder onderzoek zou kunnen zijn om een grootschaligere, kwantitatieve versie van het onderzoek te doen nu dat de verschillende sunk costs bekend zijn. Door een grotere steekproef zouden de resultaten betrouwbaarder kunnen worden.

Een tweede mogelijke suggestie is om verder onderzoek te doen naar de verschillen in invloed van sunk costs voor familiale opvolgers van verschillende generaties. In deze masterproef werd er een verschil vastgesteld voor de invloed van de sunk cost 'investering van de voorgaande generaties' op de keuze en toewijding voor het familiebedrijf van de familiale opvolgers van de tweede en derde generatie. Maar wat is het verschil met de vierde generatie, de vijfde generatie,... en zijn er nog andere verschillen bij deze generaties? Dit zou een mogelijke onderzoeksvraag kunnen zijn voor toekomstig onderzoek.

### 7.2. Beperkingen

In dit kwalitatief onderzoek werden er geen respondenten geïnterviewd die reeds geïnvesteerd hadden in het familiebedrijf. Over de invloeden van de sunk cost 'financiële investering' op de keuze en de toewijding voor het familiebedrijf van de familiale opvolger kan in deze masterproef dus geen betrouwbare uitspraak gedaan worden.

Al de respondenten waren familiale opvolgers tussen de 23 en 35 jaar die al vast in het familiebedrijf werkten met de bedoeling dit ooit over te nemen en zelf zaakvoerder te worden, maar hier nog niet zelf zaakvoerder waren. Dit is bewust gekozen omdat deze een meer representatief beeld kunnen geven van de huidige situatie dan de huidige generatie zaakvoerders die vaak hun keuze voor het bedrijf al een hele tijd geleden gemaakt hebben. De resultaten van dit onderzoek zijn dus enkel van toepassing op familiale opvolgers binnen deze leeftijdscategorie.





## Referentielijst

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of finance (New York)*, 58(3), 1301-1328. doi:10.1111/1540-6261.00567
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management review*, 14(1), 20. doi:10.2307/258189
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family business review*, 25(3), 258-279. doi:10.1177/0894486511435355
- Bornstein, B., & Chapman, G. (1995). Learning Lessons From Sunk Costs. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 1, 251-269. doi:10.1037/1076-898X.1.4.251
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative science quarterly*, 19(4), 533-546. doi:10.2307/2391809
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family Firms. *The Journal of finance (New York)*, 58(5), 2167-2201. doi:10.1111/1540-6261.00601
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014-2035.
- Cannella, A. A., & Shen, W. (2001). So Close and Yet so Far: Promotion versus Exit for CEO Heirs Apparent. *Academy of Management journal*, 44(2), 252-270. doi:10.2307/3069454
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family business review*, 11(1), 35-47. doi:10.1111/j.1741-6248.1998.00035.x
- Constantinidis, C., & Nelson, T. (2009). Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of the Daughter of Family Enterprise: A Cross-National Investigation. *Management international (Montréal)*, 14(1), 43-54. doi:10.7202/039138ar
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family business review*, 21(2), 183-199. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global strategy journal*, 8(1), 3-21. doi:10.1002/gsj.1199
- Eddleston, K. A., & Morgan, R. M. (2014). Trust, commitment and relationships in family business: Challenging conventional wisdom. *Journal of family business strategy*, 5(3), 213-216. doi:10.1016/j.jfbs.2014.08.003
- European Commission. (2009). *Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Kathyryn, J. L. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137. doi:10.2189/asqu.52.1.106
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family business review*, 7(2), 133-157. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x

- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology, 87*(3), 474.
- Issacharoff, S. (1998). Can there be a behavioral law and economics? *Vanderbilt law review, 51*(6), 1729.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics, 21*(3), 59-71. doi:10.1016/0090-2616(93)90071-8
- King, R. C., & Sethi, V. (1997). The moderating effect of organizational commitment on burnout in information systems professionals: 1. *European journal of information systems, 6*(2). doi:10.1057/palgrave.ejis.3000259
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Retrieved from Kortrijk:
- Leyton, E. (1970). *Composite descent groups in Canada*. Oxford, UK: Pergamon.
- McAfee, R. P., Mialon, H. M., & Mialon, S. H. (2010). DO SUNK COSTS MATTER? *Economic inquiry, 48*(2), 323-336. doi:10.1111/j.1465-7295.2008.00184.x
- Memili, E., Zellweger, T. M., & Fang, H. C. (2013). The Determinants of Family Owner-Managers' Affective Organizational Commitment. *Family relations, 62*(3), 443-456. doi:10.1111/fare.12015
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review, 1*(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*: Sage publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human resource management review, 11*(3), 299-326. doi:10.1016/s1053-4822(00)00053-x
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management journal, 37*(6), 1543-1567. doi:10.2307/256798
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau', M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small business economics, 40*(4), 1087-1122. doi:10.1007/s11187-012-9466-4
- Rego, S., Rego, S., Arantes, J., Arantes, J., Magalhães, P., & Magalhães, P. (2018). Is there a Sunk Cost Effect in Committed Relationships? *Current Psychology, 37*(3), 508-519. doi:10.1007/s12144-016-9529-9
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of applied psychology, 86*(5), 825-836. doi:10.1037/0021-9010.86.5.825
- Sharma, P. (1997). *Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms*. University of Calgary,
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(1), 13-33. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2000). Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making. *Entrepreneurship Theory and Practice, 24*(4), 25-39. doi:10.1177/104225870002400402
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational behavior and human performance, 16*(1), 27-44.
- Stewart, A. (2003). Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice, 27*(4), 383-396. doi:10.1111/1540-8520.00016
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. *Handbook of organizations, 44*(2), 142-193.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family business review, 9*(2), 199-208. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1978). Intergroup behavior. *Introducing social psychology, 401-466*.

- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family business review*, 18(4), 321-345. doi:10.1111/j.1741-6248.2005.00051.x
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of financial economics*, 80(2), 385-417. doi:10.1016/j.jfineco.2004.12.005
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family business review*, 10(4), 323-337. doi:10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham: Edward Elgar.



# Bijlagen

## A| Interviewleidraad

### Inleidende vragen

1. Hoelang werkt u al in het familiebedrijf?
2. Welke functie hebt u momenteel binnen het familiebedrijf?
3. Hebt u zelf al aandelen in het bedrijf?

**Vragen omtrent de toewijding** (aan de hand van deze vragen zal ik de bijpassende toewijding achterhalen)

4. Waarom hebt u gekozen om voor het familie bedrijf te gaan werken?
5. Kan u in de onderstaande stellingen de 3 stellingen kiezen die voor u het meest van toepassing zijn en rangschikken van 1 naar 3 waarbij 1 het meest toepasselijk is en 3 het minst toepasselijk.  
Ik heb voor het familiebedrijf gekozen omdat...
  - a. De carrière mogelijkheid binnen het familiebedrijf overeen kwam met mijn eigen interesses.
  - b. Ik wilde graag bijdragen aan de doelen van het familiebedrijf.
  - c. Ik een bepaalde druk of een bepaalde verplichting voelde om voor het familiebedrijf te kiezen. (Bijvoorbeeld vanuit de familie, door eerder gedane studies,...)
  - d. Ik iets zou verliezen als ik niet voor het familiebedrijf koos. (Bijvoorbeeld een hoger loon dat ik hier krijg, aandelen in het familiebedrijf, andere voordelen,...)
  - e. Ik het gevoel had dat er geen betere of andere alternatieven waren.
  - f. Ik het gevoel had dat ik met mijn kennis en vaardigheid best in het familiebedrijf kon beginnen.
6. Concluderende vraag omtrent vraag 5
7. Kan u wat meer toelichting geven waarom u voor deze stelling hebt gekozen?

.... Enkele specifieke vragen afhankelijk van hun antwoord om te bepalen welke commitment(s) het meest van toepassing zijn.

### Vragen omtrent de sunk costs

8. Was u, voordat u begon te werken in het familiebedrijf, op één of andere manier al bezig met het familiebedrijf? Zo ja, op welke manier?
  - a. Werkte u al voor het familiebedrijf voordat u hier vast bent begonnen te werken? Bijvoorbeeld als studente job, vakantiewerk, stages,....
  - b. Zo ja, heeft dit uw keuze om voor het familiebedrijf te kiezen beïnvloedt?
  - c. Stel dat u voor uw carrière nog niet met het familiebedrijf bezig was, zou u dan voor een ander bedrijf/ andere carrière gekozen hebben?

9. Zijn de studies die u hebt gedaan gerelateerd aan of bruikbaar voor uw job in het familiebedrijf?
  - a. Indien ja, hebt u deze studies specifiek gekozen omdat ze gerelateerd zijn of bruikbaar zijn binnen het familiebedrijf?
  - b. Hebben deze studies een invloed gehad op uw uiteindelijke keuze voor het familiebedrijf?
  - c. Stel dat u deze studies niet had gedaan, zou je dan voor een ander bedrijf/andere carrière gekozen hebben?
10. Hebt u zelf al geld geïnvesteerd in het familiebedrijf?
  - a. Was dit voor of na dat u begon te werken in het familiebedrijf?
  - b. Heeft dit invloed gehad op uw keuze om voor het familiebedrijf te werken?
  - c. Stel dat u nooit geld in het familiebedrijf geïnvesteerd had, zou u dan voor een ander bedrijf/andere carrière gekozen hebben?
11. Zijn er nog andere dingen die u in het verleden gedaan hebt die uw keuze voor het familiebedrijf beïnvloed of mee bepaald hebben?

#### **Link sunk costs en toewijding**

12. In het begin van het interview plaatste u stelling ... op 1, heeft één van de dingen die we net besproken hebben een invloed gehad hierop/mede ervoor gezorgd dat u voor deze stelling hebt gekozen?
13. Stel dat de sunk costs/invloeden (specifieke dingen die besproken zijn gebruiken in plaats van 'sunk costs') die we net besproken hebben er niet waren geweest, welke stelling denkt u dat dan het meest van toepassing was geweest?
14. Indien een andere, kan u wat meer verduidelijken waarom deze dan anders zou zijn? Waarom zorgde deze sunk cost/invloed ervoor dat de stelling veranderde?

#### **Slot**

15. Zijn er dingen die u zelf nog wilt toevoegen aan het interview?

## B| Interview respondent 1

JORG: Zo goedemiddag, eerst en vooral wil ik vragen of het oké is dat ik dit interview opneem zodat ik het later kan uitschrijven voor mijn onderzoek? Alles zal uiteraard anoniem verwerkt worden.

RESPONDENT: Tuurlijk! Doe maar, geen probleem!

JORG: dus ik zal mezelf even kort voorstellen. Ik ben Jorg, een master student handelswetenschappen en in het kader van mijn masterproef interview ik momenteel familiale opvolgers die momenteel in het familiebedrijf werken met de bedoeling ooit zelf baas te zijn hier. In mijn masterproef doe ik onderzoek naar de mogelijke invloed van sunk costs op de toewijding van de familiale opvolger. Sunk costs zijn kosten of dingen die in het verleden gebeurd of gemaakt zijn en niet meer ongedaan gemaakt kunnen worden.

RESPONDENT: Oké.

JORG: ik heb een paar inleidende vraagjes om mee te beginnen, hoe zou u uw familie bedrijf omschrijven?

RESPONDENT: Ja, dus wij hebben een bandencentrale in [...], mijn vader is daar eigenaar van de zaak maar de zaak behoort wel ook nog tot een groepering van 110 bandencentrales in België en we doen zowel groothandel als kleinhandel in banden. Mijn vader heeft daar dus 1 filiaal van, ik werk daar nu ook al ongeveer 7 jaar.

JORG: Ja ik had jullie net nog zien leveren toen ik in de garage was, ik moest u ook de groetjes doen van papa.

RESPONDENT: Ahja (lacht) doe hem zeker maar de groetje terug.

JORG: Welke functie hebt u zelf momenteel binnen het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ik sta voornamelijk in voor de personeelszaken voor onze eigen centrale en ben ook regioverantwoordelijke. Dat zijn zo wat de 2 functies die ik uitoefen, en omdat we ook nog deels tot de grotere groep behoren werk ik ook deels voor deze grotere groep. Maar dus ook voor onze centrale zelf waar het dus voornamelijk personeel en regioverantwoordelijke is.

JORG: En hoelang deed u dit al?

RESPONDENT: 7 jaar.

JORG: hebt u zelf ook al aandelen voor het familiebedrijf?

RESPONDENT: Nee, ik werk volledig in loondienst. Ik heb zelf geen aandelen.

JORG: Zo, dat waren zowat de inleidende vragen. Dan heb ik nu wat vragen omtrent de toewijding. De eerste vraag is dan al meteen vrij duidelijk. Waarom hebt u gekozen om voor het familiebedrijf te werken?

RESPONDENT: Ja, dat was eigenlijk niet echt een keuze. Ik heb criminologie gestudeerd en ik heb daardoor eigenlijk eerst een tijdje in een justitiehuis gewerkt waar ik mensen met een werkstraf moest begeleiden. En toen kwamen er besparingen bij de overheid en toen was het eigenlijk een



beetje een nood situatie dat ik eerst even bij papa heb aangeklopt of dat ik wat administratieve taken kon komen doen. Mijn vader had ook altijd gezegd "kind, ge moogt komen ma ge moet opzoek naar een betere job!". De bandencentrale was volgens hem niet iets binnen mijn diploma, dus niet waar ik voor gestudeerd had dus mijn vader zei dat ik da niet moest blijven doen. Dat heeft een half jaar geduurd denk ik en nadien heeft die die opmerking nooit meer gegeven. Die zag hoe goed dat het ging...papa en ik dan hé, dat wij eigenlijk heel goed op elkaar ingespeeld waren. In die tijd deed ik eigenlijk ook wel vooral administratieve taken hé. Hielp ik mee, klanten, bureau, facturatie en een jaartje later ben ik dan eigenlijk...ja voornamelijk...een beetje afgesplitst. Maar eigenlijk was dat geen bewuste keuze maar ben ik er eigenlijk ingerold... maar euh.... Ik had wel redelijk snel besloten dat ik dat ging blijven doen.

Omdat dat dan heel goed klikte, vooral met mijn papa dan. Papa en ik dat ging echt heel goed, hij moest nog maar aan iets denken en ik had dat al gedaan of met een half woord wisten we wat we van elkaar moesten hebben dus euh.... Dan heb ik ook redelijk snel niet meer verder gezocht naar een andere job.

JORG: oké voor de volgende vraag moet ik even de chatfunctie zoeken want ik heb een paar stellingen. Dat zijn 6 stellingen, daaruit mag u de 3 kiezen die het meest van toepassing zijn op u en die mag je dan ook van 1 naar 3 ordenen. Dus 1 is het meest van toepassing en 3 het minst van toepassing.

RESPONDENT: Ja, even lezen.

Ik ga al filteren wat zeker niet van toepassing is, dat is C, dat is totaal niet van toepassing. Ja misschien klinkt E een beetje vreemd, maar op dat moment toen ik er eigenlijk in eerste instantie voor koos was het omdat ik geen alternatief had. Ik moest een job hebben hé dus E komt zeker in aanmerking, ik weet nog niet juist op welke plaats.

JORG: ja dat is ook zo een beetje de gedachten gang. Het moment dat je koos voor het familiebedrijf, wat dan van toepassing was.

RESPONDENT: Ja, want ik heb nog altijd kansen gehad om terug naar het justitiehuis te gaan en dat heb ik dan ook niet meer gedaan omdat ik daar echt wel graag werkte.

JORG: In die periode kwam A dan al iets beter overeen?

RESPONDENT: Ja en B misschien eigenlijk ook een beetje, 'ik wilde graag bijdragen aan de doelen van het familiebedrijf'.... Euh ja dat is nu van toepassing maar was toen niet van toepassing want ik kende toen niks van banden (lacht). Dus ik ga wel gaan vaan A,B en E. En het klinkt wat vreemd maar het is met E begonnen en dan B en daarna wel A. Da is omdat dat iets is wat gegroeid is he.

JORG: Ja ja uiteraard, dus in het begin ziet u eigenlijk... ja dat u geen alternatief vond en er daarom er voor hebt gekozen.

RESPONDENT: Ja.

JORG: en dan is alles gewoon heel goed meegevallen eigenlijk?

RESPONDENT: Ja, da was veel beter als verwacht.

JORG: mag ik dan concluderen dat u in het begin niet echt wou beginnen maar gewoon niets beter vond?

RESPONDENT: ja da was eigenlijk gewoon pure noodzaak. Ik had een job nodig, ik was net gaan samen wonen en ik kon echt niet zonder job vallen want ik had een inkomen nodig. Maar ik was wel welkom.

JORG: oké dus ik het begin was het helemaal geen stelling A of B, echt enkel E?

RESPONDENT: ja op dat moment was het puur omdat er geen ander alternatief was. Want ik heb ook heel effe euh terwijl... Dus ik heb eerst een maand volledig bij papa gewerkt en dan heb ik een aanbod gekregen voor een job in de gevangenis euhm, die ik dan ook voor 4 dagen in de week had aangenomen en die 5<sup>de</sup> dag in de week bleef ik naar papa gaan. En uiteindelijk toen ze mij verlenging boden in de gevangenis heb ik dat geweigerd en ben ik terug bij papa gaan werken Ik wou daar niet meer blijven, ik wou veel liever terug in de banden centrale gaan werken dus daarna is da echt wel B geworden het is eerst begonnen met E maar dan echt wel B en A.

JORG: perfect, ja mijn volgende vraag was of u wat meer toelichting kon geven waarom u voor een bepaalde stelling hebt gekozen maar die heb ik eigenlijk al gehad dus dat was zeer duidelijk.

Dus dan heb ik nu enkele vragen omtrent sunk costs, dat gaan vooral vragen zijn over het verleden. Als er iets van die vragen niet helemaal duidelijk is mag u dat natuurlijk altijd zeggen.

RESPONDENT: oké.

JORG: Was er voordat u officieel dan begon te werken in het bedrijf, dus echt als vast werk in het familiebedrijf, was u toen al op 1 of andere manier ermee bezig?

RESPONDENT: Goh ja, vakantiewerk niet zo super fel. Maar als kind, euh omdat je het is een mannenwereld eigenlijk nog een beetje he. Maar als kind, dat was nog heel ouderwets, maar vroeger had je zo brochurekes van de banden. Dat waren dan allemaal papieren kaftjes, maar met de banden uw handen worden daar kei snel vuil dus moest da allemaal in plastieken kaftjes gestoken worden [...]. En dan nam papa mij en mijn zus eigenlijk om de beurt mee naar [...] in de weekends dat dat juist zo was. En dan 2 à 3 keer per jaar mochten wij dan daar in het weekend al die boekjes gaan vervangen enzo dus da wel. Maar echt betalend vakantiewerk niet aangezien dat te beperkt was in die branche omdat wij meisjes waren, of vrouwen. Mijn man nu, toen mijn lief, die heeft daar wel vakantiewerk gedaan dus er is altijd wel die connectie geweest.

JORG: dus u hebt eigenlijk wel altijd een beetje ervaring opgedaan binnen het familiebedrijf, maar dan onbewust op dat moment?

RESPONDENT: Ja ja ja, gewoon zo toch daar rondlopen en daar spelen enzo, dat natuurlijk wel he. Maar echt centjes ervoor al verdiend heb ik niet gedaan maar mijne man dan bijvoorbeeld wel.

JORG: Euhh mijn volgende vraag was dan of u studentjobs, vakantiewerk of stages had gedaan maar dat was dus niet echt van toepassing.

RESPONDENT: Nee.

JORG: Het feit dat u zo al wat ervaring had van vroeger, met dan als kind daar wat mee te helpen. Heeft dat uw keuze een beetje beïnvloed om dan uiteindelijk toch te zeggen "ik ga toch proberen even voor het familiebedrijf te werken"?

RESPONDENT: Goh ja, gewoon ook.... Ik wist ook wel mijn papa werkte super hard hé. Ik herinner mij als kind dat mijn papa bijna nooit thuis was, was altijd aan het werken in het drukke seizoen dus da is twee keer per jaar hebben wij een druk seizoen met de bandenwissels. Ja dan kwam papa soms om 9 uur pas thuis of dan ging die op zaterdag dan factureren gewoon omdat die dat allemaal niet gedaan kreeg. Dus toen ik 1 keer net euh... dus ja toen dat 1 keer echt zo wat op gang begon te komen en ik dan wist dat ik geen job meer ging hebben toen dacht ik wel "ik kan bij papa gaan" omdat ik weet dat daar nog heel veel werk over is en dat mijn papa super hard werkt en veel overuren doet. En toen ik daar dan 1 keer begonnen ben was da ook voor hem wel een hele verlichting. Want opeens kon die gewoon om half 6 naar huis gaan en was da allemaal gedaan en vond mijn mama dat ook superleuk dus ja.

JORG: ja da ken ik, dat is zo wat hetzelfde hier hé.

RESPONDENT: Ja? (lacht)

JORG: Ja stel dat u ervoor nooit een beetje ervaring had opgedaan en dus niet echt zou weten hoe de werking was, zou u dan voor een andere carrière gekozen hebben in plaats van bij het familiebedrijf aan te kloppen toen dat u iets zocht?

RESPONDENT: Goh dat weet ik niet direct (denkt na). Het is natuurlijk totaal geen evidente want het is echt een mannen wereld. Het begint te beteren he, maar het is wel echt een mannen wereld dus het was geen evidentie dat ik zomaar naar de banden centrale zou gaan. Dat is ook waarom mijn vader in het begin zei "nee, da moet ge niet doen". Euhm... (denkt na).

JORG: Het heeft het misschien een beetje evidenter gemaakt om de stap te zetten?

RESPONDENT: Hmm ja, want ik heb wel nog heel effe gezocht naar iets anders maar dat bleek al heel snel niet het juiste te zijn. Ik heb ook kansen gehad om ergens anders naartoe te gaan en die heb ik ook allemaal niet genomen omdat ik daar op ene gegeven moment wel goed zat. Ik weet het eigenlijk niet zo goed, ik heb daar nooit echt over nagedacht want het was gewoon een evidentie dat als ik geen job had ik heel even naar daar kon gaan als back-up.

JORG: Ja het is natuurlijk wel een heel hypothetische vraag.

RESPONDENT: Ja ik heb daar nooit echt over nagedacht dus ik zou het eigenlijk niet weten. Maar het niet dat ik het bewust niet gedaan heb erdoor (door de ervaring).

JORG: Ja de volgende vraag is eigenlijk al een beetje aan bod gekomen, zijn de studies die u gedaan hebt gerelateerd of bruikbaar voor uw job binnen het familiebedrijf? Maar dat is voor u dus niet echt het geval?

RESPONDENT: Nee (lacht). Nu je zou u soms nog wel verbazen. Wij werken in onze centrale met 15 mensen die zijn tewerkgesteld en dan ben ik ergens toch blij dat ik zowat gesprekstechnieken en dergelijke heb geleerd in mijn opleiding. Wij gingen toen (tijdens de studies) op weekend om

gesprekstechnieken te leren zoals een psychologisch gesprek te voeren of dergelijke. En soms kun je da toch wel gebruiken. De manier van gespreksvoering, je weet dat je iedereen op een andere manier moet aanpakken en hoe dat je dat het beste doet en ja zo die ruimdenkendheid en de mensenkennis die ik er op gedaan heb. En je het feit dat ik daardoor ook wel heel snel andere kansen heb gekregen. Ik werkte ik werkte eerst een jaar alleen maar in onze centrale maar binnen het jaar heb ik kans gekregen om regio verantwoordelijke te worden (voor centrales die ook tot de groep behoren) en degelijke. En ik denk als ik niet gestudeerd had had ik die kansen wel niet gekregen vanuit het nationale dan he.

JORG: Ja de volgende vraag valt dan weg want u hebt die studies niet gekozen om binnen het familiebedrijf te gaan werken neem ik aan?

RESPONDENT: Nee inderdaad.

JORG: Ik weet niet of deze vraag nog echt van toepassing is maar ik zal hem stellen. hebben uw studies een invloed gehad om voor et familiebedrijf te kiezen?

RESPONDENT: Goh ja da was het wel een beetje he. Ik had meteen een job gevonden die ik graag deed in het justitie huis. Maar dingen die ik dan ernaast kon doen zoals bijvoorbeeld in de gevangenis gaan werken dat kon ik ook met mijn diploma maar dat was totaal niks voor mij. Daar zat je zelf ook continu opgesloten en nu ben ik heel vrij, ik doe wat ik wil. Maar daar zat je echt tussen de muren, 's morgens door de metaaldetector, 's avonds. Ja ik kon me daar echt niet aarden dus mijn studies ik heb die gekozen omdat het mij echt interesseerde maar het heeft niet echt een bijdrage gehad aan mijn keuze. (lacht) Misschien nu wel om te weten dat ik dat niet wou doen, in die branche blijven werken.

JORG: Stel dat u die studies niet gedaan had, zou je dan in een ander bedrijf terecht gekomen zijn of zou u denkt u toch in het familiebedrijf geëindigd zijn?

RESPONDENT: Goh, dat weet ik niet. Want mijn andere optie als ik geen criminologie was gaan studeren was geschiedenis. Dat interesseerde mij wel heel erg, eigenlijk heb ik nu een beetje spijt dat ik dat niet gedaan heb want dan was ik nog misschien in het familiebedrijf terecht gekomen. Maar ja als geschiedenis dan werd je misschien al sneller leerkracht ofzo. Dus ja ik weet het niet meteen maar misschien had ik dan toch wel andere doelen gehaald ofzo. Maar ik heb geen spijt ervan anders was ik opzoek gegaan terug naar een andere job he en dat heb ik niet meer gedaan.

JORG: Nog een extra vraagje tussendoor eigenlijk. Toen u dan uw eerste job was kwijtgeraakt waar u dan voor gestudeerd had. Hebt u toen ook nog andere mogelijkheden overwogen in plaats van meteen in het familiebedrijf te gaan als tussenoplossing? Bijvoorbeeld u helemaal omscholen en iets anders gaan doen?

RESPONDENT: Ja, nu toen ik afgestudeerd ben, ben ik meteen in avondonderwijs voor kok gaan studeren. Gewoon omdat da mij heel erg interesseerde, en toen ik dan mijn job bij justitie ben kwijt geraakt heb ik dan heel effe thuis geprobeerd om zo voor mensen te koken. Die konden dan gewoon 1 dag in de week, ik had mijn uren dan bij papa ook zo een beetje geplant dat ik op dinsdag eerder kon stoppen, en dan konden de mensen 's avonds thuis een warme maaltijd komen afhalen. Dat was

gewoon 1 dag menu omdat ik dat ook wel heel leuk vond, maar toen heb ik de kans gekregen om regio manager te worden en ben ik daar eigenlijk niet meer mee verder gegaan.

Dus ik heb inderdaad wel wat zitten zoeken naar andere dingen maar ik heb dat niet volgehouden omdat ik toch beter opties kreeg binnen het bedrijf.

JORG: Ja deze vraag ik ook al een beetje aan bod gekomen, hebt u zelf al geïnvesteerd in het bedrijf?

RESPONDENT: Nee.

JORG: Zijn er nog andere dingen die u in het verleden hebt gedaan die u nog wat beïnvloed hebben om toch naar het familiebedrijf te gaan? Buiten de dingen die we al besproken hebben.

RESPONDENT: Niet echt. Ik denk wel, de reden dat ik echt gebleven ben is de hele goede band met mijn papa. Ik denk als dat niet het geval was geweest dat ik niet was gebleven. Dat heeft echt wel bijgedragen. Maar voor de rest niet echt iets.

JORG: Dus het familiegevoel binnen het familiebedrijf dat heeft echt wel u overtuigd om te blijven?

RESPONDENT: Ja dat heeft de doorslag gegeven.

JORG: Oké perfect, dan zitten we al aan de laatste paar vragen. Maar een deel daarvan is al vrij goed beantwoord gedurende het interview.

Net had u dus stellig A, B en E gekozen. Maar stel dat de invloeden die we besproken hebben er niet waren geweest. Dus in uw voorbeeld dat u uw job binnen criminologie niet was verloren. Zouden de stellingen dan anders geweest zijn?

RESPONDENT: Euh ja dan was ik sowieso voor F gegaan, dus over kennis en vaardigheden. En dan toch ook wel A. Ja A en B bleven eigenlijk wel moet ik zeggen. Maar F omdat ik daar echt wel een opleiding voor genoten had he.

JORG: oké dat is al allemaal heel duidelijk, nog eens door mijn vragenlijst uitgaan dat ik zeker niets vergeten ben!

Alle vragen zijn eigenlijk al beantwoorde. Dan enkel nog mijn slotvraag, is er nog iets wat je zelf wilt toevoegen of wat je denkt dat er ook nog inpast wat niet aan bod is gekomen?

RESPONDENT: Nee niet echt, ik denk dat al mijn hoofdredenen wel zijn opgegeven.

JORG: Perfect, dan zijn we rond! Heel erg bedankt al voor uw tijd en dat u wou meewerken.

RESPONDENT: Geen probleem, graag gedaan! En heel veel succes nog!

[...]

JORG: Nog eens bedankt en nog een fijne dag he!

RESPONDENT: voor u ook daag!

## C| Interview respondent 2

JORG: Goedenavond.

RESPONDENT: Goedenavond.

JORG: Is het oké dat ik dit interview opneem zodat ik het later kan uitschrijven voor mijn masterproef? Alles zal uiteraard anoniem gebeuren.

RESPONDENT: Geen probleem.

JORG: Ik zal mezelf even kort voorstellen. Ik ben Jorg, een master student handelswetenschappen en in het kader van mijn masterproef interview ik momenteel familiale opvolgers die momenteel in het familiebedrijf werken met de bedoeling ooit zelf baas te zijn hier. In mijn masterproef doe ik onderzoek naar de mogelijke invloed van sunk costs op de toewijding van de familiale opvolger.

Ik neem aan dat ik sunk costs niet moet uitleggen voor u?

RESPONDENT: Nee (lacht)

JORG: Dan beginnen we met de vragen hé. Hoe lang werkt u al in het familiebedrijf.

RESPONDENT: Ik ben vakantiewerk beginnen te doen sinds mijn 15 dus toch al een 6 à 7 tal jaar geleden en sinds 2 jaar geleden ben ik eigenlijk vast begonnen daar.

JORG: En welke functie hebt u binnen het familiebedrijf.

G: Euh, het is eigenlijk een accountantskantoor en ik zit dan meer in de dossierbeheerder rol maar nu ook meer en meer naar andere taken toe. Meer naar het management toe enzo.

JORG: Hebt u zelf al aandelen binnen het bedrijf?

RESPONDENT: Ja, die heb ik eigenlijk al een heel tijdje, die heb ik overgekregen van mijn ouders. Dat is al sinds ik 18 ben geworden, maar dat is ook niet zoveel.

JORG: U hebt ze niet moeten kopen?

RESPONDENT: Nee, ik heb ze geërfd, alé ja eigenlijk geschonken gekregen.

JORG: En de huidige baas is uw opa?

RESPONDENT: Ja klopt.

JORG: Dan heb ik nu enkele vraagjes omtrent de toewijding. Eerste en vooral, waarom hebt u gekozen om voor het familiebedrijf te gaan werken?

RESPONDENT: Enerzijds omdat het vertrouwd is, ja omdat ik daar al werkte als vakantiewerk is het wat een vertrouwd gevoel omdat ik daar alles kende al. Anderzijds ook om de familie een beetje trots te maken zal ik maar zeggen, om te fakkelt te kunnen overnemen ooit. Ja toch wel een beetje uit trots voor de familie, omdat ik zowat de enige ben uit heel de familie die in die richting iets doet. Dus ja daarom eigenlijk.

JORG: Oké, hier heb ik 6 stellingen. U mag daaruit de 3 kiezen die het meest van toepassing zijn op u en dan mag u die ordenen van 1 naar 3. Van 1 is het meest toepasselijk naar 3 is het minst van toepassing. Dit gaat dus over waarom u voor het familiebedrijf hebt gekozen.

RESPONDENT: Ik zou sowieso op 1 zetten "ik wil graag bijdragen aan de doelen van het familiebedrijf", stelling B dus. Sowieso die wel in top 1. Op de tweede plaats zou ik wel zeggen enerzijds een bepaalde druk die op u ligt omdat je de enige bent die in die richting gestudeerd heeft en dus de mogelijkheid heeft om het eventueel over te kunnen nemen later. En ook wel als 3<sup>de</sup> stelling A, want je hebt de mogelijkheden, je hebt er het klantenbestand, je kent er iedereen, je hebt de mogelijkheid om het over te nemen. Je moet dus niet helemaal van 0 beginnen zou ik zeggen. En eigenlijk ook gewoon omdat dat in mijn studierichting lag die dat ik wou gaan doen., dus ja een beetje een geluk bij een ongeluk (lacht).

JORG: U zei dat u aan de bedrijfsdoelen wou bijdragen. Is dat echt omdat u daar zo al wat vakantiewerk had gedaan en dat familiegevoel dat je dat hebt?

RESPONDENT: Ja ik moet eerlijk zeggen in het begin met vakantiewerk had ik nog wat meer dat familiegevoel. Nu wordt meer een beetje werk en familie gescheiden gehouden, wat ik niet per se erg vind want dat kan heel veel conflicten vermijden in mijn ogen. Maar ja in het begin had dat er zeker weten mee te maken. Er zijn bepaalde zaken die bij bedrijven komen kijken. Sinds dat ik daar begonnen was, want ja je begint daar eigenlijk met niks. Al voor dat ik mijn richting had gekozen zeiden ze "je kan hier beginnen" en "Je kan daar vakantie werk doen" en toen ben ik daar zo ook een beetje ingerold. Er komt natuurlijk wel veel meer mee kijken dan dat ik in het begin heb gezien natuurlijk. Maar niet dat ik dat erg vindt.

JORG: Maar de hoofdreden dat u wou beginnen wat omdat u echt het gevoel had "Dit wil ik doen" en die doelen van het familiebedrijf daar wil ik wel iets voor doen.

RESPONDENT: Ja ik had wel zoiets van ik wil mijn familie trots maken en ik wil dat dat blijft voortbestaan, ja omdat ik 1 van de enige was zoals ik net al zei. Maar ja je wilt toch wel heel graag dat dat blijft voortbestaan.

JORG: Een beetje een band met het bedrijf zelf?

RESPONDENT: Ja inderdaad, klopt. En het is wel misschien wat moeilijk voor het personeel wat er werkt dat er zo een 'snotneus' zoals ik er even bijkomt in 1 keer en dat ik doordat de familie een stap heeft overgeslagen. Want je het is mijn opa en dan ik, mijn ouders zitten er zelf niet meer in. Dat zorgt soms wel eens voor een generatie kloof (lacht). Maar toch doe ik zoveel mogelijk om iedereen trots te maken er ervoor te zorgen dat het toch kan blijven bestaan dat familiebedrijf.

JORG: identificeert u uzelf zo een beetje met het familiebedrijf misschien?

RESPONDENT: Ja klopt ja!

JORG: Oké perfect. Mijn volgende vraag was, was u voordat u vast begon te werken in het familiebedrijf ook al bezig met het familiebedrijf. Maar u zei net al vakantiewerk, zijn er nog andere dingen misschien?

RESPONDENT: Ja het vakantiewerk gewoon.

JORG: Ja dat was ook mijn volgende vraag vakantiewerk, studentenjob, stages maar voor u dus sowieso vakantiejobs.

Heeft dat vakantiewerk een invloed gehad op uw keuze voor het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja enerzijds wel. Ik wist namelijk toen ik in het middelbaar zat nog helemaal niet wat ik wou gaan doen, maar toen door dat vakantiewerk heb ik wel interesse gekregen in die sectoren dat heeft mij toch wel een beetje gestuurd. Maar ja naarmate je ook meer op school begint te leren elke vakantie terug gaat werken daar, je weet steeds meer, je mag steeds meer en daardoor is er telkens wel meer en meer interesse gekomen zal ik mar zeggen. En dat heeft er ook wel mede voor gezorgd dat ik heb gekozen om daar te gaan werken.

JORG: Stel dat u nooit vakantiewerk had gedaan in het familiebedrijf, zou u dan ook gekozen hebben om die richting uit te gaan? Of denkt u dat het misschien wel eens iets totaal anders had kunnen zijn?

RESPONDENT: Goh, met wat ik nu weet had ik sowieso ervoor gekozen. Gewoon al omdat ik na een tijdje beseft heb dat klanten bijeen krijgen echt wel moeilijk is en als je dan gewoon een bedrijf kan krijgen wat al een heel aantal jaar bestaat en waar alles al is opgebouwd dan maakt dat alles toch wel wat makkelijker dan dat je helemaal van 0 zou moeten beginnen.

JORG: Een kans die je wel moet grijpen?

RESPONDENT: ja.

JORG: En als je dat niet wist?

RESPONDENT: (Lacht) Ja dan waarschijnlijk ook wel want ik heb mijn studies in die richting gedaan dus de kans is wel groot dat ik dan sowieso wel daar was gaan werken zonder die andere 2.

JORG: Ja dan is de volgende vraag ook al beantwoord, zijn de studies die u hebt gedaan gerelateerd aan of bruikbaar in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja (lacht).

JORG: (lacht) Ja uiteraard natuurlijk. Hebt u de studies gekozen omdat ze gerelateerd waren aan of bruikbaar zijn binnen het familiebedrijf?

RESPONDENT: Euhm (denkt na). Enerzijds niet en enerzijds wel, het was een beetje gemengd. Ik was sowieso meer geïnteresseerd in het finance gedeelte van een bedrijf altijd en toen hadden ze me op school aangeraden dat het beste wat ik dan kon doen misschien iets was in de accountancy sector. En toen kwam dat ook nog eens uit dat dat net het werk was dat ik al als vakantiewerk deed. Dus het was een beetje van allebei.

JORG: Dus het was niet volledig drijfveer om voor die studie te kiezen maar het heeft wel een goeie invloed gehad op uw keuze?

RESPONDENT: Ja het heeft wel een goeie invloed gehad ja.



JORG: De volgende vraag was of die studies een invloed hebben gehad om voor het familiebedrijf te kiezen, dat hebt u ook al een beetje gezegd.

RESPONDENT: Ja inderdaad.

JORG: Stel dat u die studies niet had gedaan, denkt u dat u dan een andere richting was uitgegaan of was u dan ook op 1 of andere manier in het familiebedrijf terecht gekomen?

RESPONDENT: Goh het is moeilijk omdat je daar, voor daar in terecht te komen moest je eigenlijk die studies wel gedaan hebben. Moest ik dat nu niet gedaan hebben dan had ik wel een manier proberen te vinden om het bedrijf toch te laten voortzetten, misschien via een andere tak of functie dan. Zoiets dan maar ik zou toch wel willen dat de naam blijft verder bestaan.

Jorg: Oké perfect. Hebt u zelf al geld geïnvesteerd in het familiebedrijf?

Thomas: Nee nog niet, dat gaat nog wel komen als 1 keer zo de echte overnamen begint maar. Dan zal ik er wel wat moeten gaan insteken maar dat is nu nog niet aan de orde.

Jorg: Oké dan vallen er al heel wat vraagjes weg.

Zijn er nog andere dingen die u gedaan hebt in het verleden die uw keuze voor het familiebedrijf wel wat beïnvloed hebben?

RESPONDENT: Ja ik moet er misschien wel bij vermelden dat er soms wel al wat ruzies of discussies zijn geweest op en naast de werkvloer van dingen op de werkvloer die dan naast werkvloer ineens doorgaan. Dat is misschien wel een beetje een tegenpool geweest voor mij, van ja kijk zou ik dat wel doen, het zou iedere dag kunnen voorkomen,.... Maar uiteindelijk dacht ik toch er zijn zoveel voordelen. En misschien wel wat slecht om te zeggen maar het is nu eenmaal zo, mijn opa is ook al wat ouder, het is niet dat ik nog zoveel jaar moet samenwerken daarmee. Maar ik wist dat het een heel wijze man was waar ik nog wel veel van kon leren waardoor het mij dan toch weer nog meer de moeite leek om het toch te doen.

JORG: Dus het gevoel dat u daar nog wat meer kon leren als ergens anders heeft u ook nog een beetje overtuigd?

RESPONDENT: Ja, tijdens die studentenmaanden dat ik daar dan werkte zat ik ook altijd veel langs hem om bij te leren en om ook zo alles wat die vertelde enzo. Je hoorde dat die er heel veel van kende. Dat hoorde ik ook van klanten die altijd met een goed gevoel vertrokken daar omdat het iemand was waar je bijvoorbeeld kon naar bellen en dan had je meteen antwoord en dan dacht ik wel zo wil ik later ook zijn. Het kan bijna niet beter zijn dan in iemand zijn voetsporen te treden.

JORG: dus die tijd voor uw officieel werken is wel heel belangrijk geweest?

RESPONDENT: Ja toch wel, het is vooral omdat ik toen al de manier van werken daar gezien heb en de functies enzo. Je krijgt eigenlijk al een beetje een voorkennis voordat je de richting ging doen en dat heeft me wel een stap vooruit gezet in die richting.

JORG: oké dus in het begin van het interview hebt u stelling B op 1 gezet. De dingen die we net hebben besproken, hebben die de keuze van uw stelling beïnvloed?

RESPONDENT: Ja, bijvoorbeeld niet enkel voor de eerste stelling maar ook de tweede stelling (stelling c) dat er een bepaalde druk was langs familie kant sowieso. In het begin eigenlijk niet, omdat ik die richting wel heb gekozen uit eigen interesse. Maar toch naderhand kreeg ik meer en meer druk van familie kant van "Ja ge zijt de enigste die die richting doet" "Ge zijt de enigste die die richting uit kan", dus je moet er ook wel voorstellen of zo kwam het toch over. En als je dan slaagt dan willen we toch wel dat je bij het bedrijf begint in plaats van ergens anders werk te zoeken. Dus enerzijds wel, die punten hadden zeker wel met die keuze te maken.

Het blijft wel altijd uw vrij wil, maar je wilt nooit tegen uw familie ingaan natuurlijk.

JORG: En wat heeft dan het meeste door gewogen denkt u, dat u het wou of dat uw familie zei we zouden het wel heel fijn vinden?

RESPONDENT: Euh ik had enerzijds...bij mij was het eigenlijk wel gewoon gelijk omdat ik het zelf ook wel wou natuurlijk, want ik zag het alleen maar als kansen voor later. Want zoals ik al zei dat klantenbestand is zo moeilijk op te bouwen en als je dat dan al hebt is dat een hele boost.

JORG: Je sprak ook veel van dat je de familie trots wou maken en ook wel het familiebedrijf wou voortzetten. Kan u wat meer uitleg geven wat voor invloed dat had op uw stellingen?

RESPONDENT: Ja sowieso op ze alle 3 wel. Enerzijds is alles wat uw familie al wat heeft gedaan voor dat bedrijf ook wel een beetje voor de volgende generatie he. Ik wou ook niet dat alles wat opgebouwd was verloren zou gaan en bij mij was dat misschien nog harder omdat ik de enige was die het nog kon overnemen.

JORG: Mag ik dan concluderen dat niet voor het familiebedrijf kiezen een beetje zou voelen voor u als al het werk van uw familie weggooien of verspillen is misschien een beter woord?

RESPONDENT: Ja zo is het wel, ik heb er zeker ook wel over nagedacht dat het zonden zou zijn om dat te vergoien.

JORG: En stel dat al die invloeden er niet waren die we reeds besproken hebben, dus dat vakantiewerk, de studies, de familie welke stelling zou dan van toepassing zijn denkt u.

RESPONDENT: Euh, ja dat is moeilijk om zo te zeggen. Ik denk zonder de ervaring en dat heel et familiegebeuren zou stelling B wel wegvallen, vooral omdat dat uw familiebedrijf is is die er bij he. En zonder mijn vakantiewerk zou stelling A ook wel niet zo van toepassing zijn want dan had ik nooit echt geweten dat ik het graag deed. En ik denk zonder de studies dat het eerder E zou kunnen zijn, geen alternatieven. Want ja zoals ik al zei, ik wist in het middelbaar eerst helemaal niet wat te studeren de andere alternatieven waren dan naar de unief gaan en een meer uitgebreide richting kiezen. Maar ja dat is moeilijk om echt zeker te zeggen want alé voor ervaring en die trotsheid is dat wat logischer dus eigenlijk weet ik het niet echt of de studies een heel groot verschil zouden maken daarin.

JORG: Ja daarmee is mijn laatste vraag ook al beantwoord, wilt u zelf nog iets toevoegen aan het interview?

RESPONDENT: Ja...je hebt uw voor en nadelen met voor een familiebedrijf te werken in mijn opinie. Enerzijds een voordeel je hebt het bedrijf en de mogelijkheid om na een aantal jaar het bedrijf zelf te gaan leiden. Nadeel is alles wat je op de werkvloer hebt kan meekomen in de familie, dus moesten er discussies zijn daar dan kan dat de pret ook bederven op familiefeesten bijvoorbeeld. Dat is bij ons ook voorgekomen maar ondertussen is dat opgelost en zijn daar duidelijke afspraken rond gemaakt en zolang je dat kan doen kan ik het alleen maar aanraden om in een familiebedrijf te werken. Want je krijgt zo een kans om daar te beginnen en al meteen hoger te komen dan ander personeel wat daar begint.

JORG: Dus zo de eerdere ervaringskes met de problemen die hebben u niet echt tegengehouden?

RESPONDENT: nee.

JORG: Die hebben de keuze niet echt zeer hard beïnvloed?

RESPONDENT: Nee je hebt altijd uw twijfels maar je moet gewoon de bigger picture in uw gedachten houden, en dan wegen de andere dingen toch wel meer door.

JORG: Perfect, dan zijn we al rond. Heel erg bedankt alvast!

RESPONDENT: Geen probleem, dat is graag gedaan!

## D | Interview respondent 3

JORG: goedemiddag, eerst en vooral wil ik vragen of het oké is dat ik dit interview opneem zodat ik het later kan uitschrijven voor mijn masterproef? Alles zal uiteraard anoniem zijn.

RESPONDENT: ja natuurlijk.

JORG: Ik zal eerst wat voorstellen. Ik ben Jorg, master student handelswetenschappen en voor mijn masterproef interview ik momenteel familiale opvolgers die momenteel in het familiebedrijf werken met de bedoeling om dit zelf over te nemen. In mijn masterproef doe ik onderzoek naar de mogelijke invloed van sunk costs op de toewijding van de familiale opvolger. Sunk costs zijn kosten of dingen die in het verleden gebeurd of gemaakt zijn en niet meer ongedaan gemaakt kunnen worden.

RESPONDENT: Oké ja, de kosten die al gemaakt zijn.

JORG: inderdaad, de eerst vraag dan. Hoe zou u uw familiebedrijf voorstellen?

RESPONDENT: Goh wij zijn dus inderdaad een familiebedrijf, dat sinds vorig jaar 50 jaar bestaat. Ik en mijn zus zijn ondertussen al de derde generatie en we doen eigenlijk alles dat met auto's te maken heeft. Van garage tot verkoop en verhuur, carwash.

JORG: Hoelang werkt u zelf al in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Dat zal nu ongeveer 10 jaar zijn.

JORG: oh toch al een heel tijdje.

RESPONDENT: Ja direct na het school ben ik direct beginnen werken daar.

JORG: Hoe zou u uw functie of taken omschrijven?

RESPONDENT: Euh (denkt na) momenteel ben ik eigenlijk verkoper. Dus ik doe de verkoop maar ik ben ook verantwoordelijk voor al de IT binnen het bedrijf, en een beetje verantwoordelijk voor de verhuur en carwash.

JORG: Ja het onderhoud van de carwashes doet u ook zeker?

RESPONDENT: Ja het onderhoud, als er problemen zijn of als er iets is dat kapot is bijvoorbeeld in een carwash dan moet ik dat oplossen.

JORG: Nee, nog niet. Het is wel de bedoeling dat mijn zus en ik eind dit jaar zelfstandige worden binnen het bedrijf en dan krijgen we ook aandelen.

JORG: Dat waren dan zowat de inleidende vraagjes. Dan heb ik nu wat vragen omtrent de toewijding. Ja de eerste is al meteen vrij duidelijk, waarom hebt u gekozen voor het familiebedrijf?

RESPONDENT: (denkt na) Ja je groeit er mee op, altijd daar en ook altijd langs de zaak gewoon. Dus ja je kent al het personeel en ook verder studeren, ja ik was ook niet de beste student om het zo te zeggen. Daarom dat ik dus ook direct in het bedrijf ben beginnen te werken. Ook wel omdat ik het leuk vond, ik ben zelf ook heel geïnteresseerd in auto's enzo dus ja dat heeft ook wel meegeholpen.

JORG: Was het werken voor het familiebedrijf ook volledig uw eigen keuzen of zeiden uw ouders "dat is misschien wel een goed idee".

RESPONDENT: Mijn eigen keuze volledig wel, ze steunen me daar volop in natuurlijk maar als ik nu had gekozen om verder te studeren en een hele andere richting uit te gaan dan had dat ook gemogen.

JORG: Oké, dan heb ik hier 6 stellingen, u mag hier zeggen welke van de 3 stelling het meest van toepassing zijn op u daar uit kiezen en deze dan ordenen van 1 naar 3 waar 1 het meest van toepassing is en 3 het minst van toepassing.

RESPONDENT: De belangrijkste eerst?

JORG: Ja.

RESPONDENT: Ja sowieso A dan 'de carrière mogelijkheden binnen het bedrijf.' Omdat ja ik net al zei dat mij dat interesseerde. Ook B want ja sowieso die bijdragen aan het bedrijf, ik wil de toekomst wel mee vormen natuurlijk. En ja ook nog F 'ik heb het gevoel dat ik mijn kennis en vaardigheden'.

JORG: Ook in die volgorde?

RESPONDENT: Ja ik denk dat dat ook wel een juiste volgorde is.

JORG: Perfect, dus ja u zei al de carrière mogelijkheden en de interesses waren belangrijk en u zei ook dat het uw eigen keuze was. Mag ik dan concluderen dat het echt volledig was omdat u het wou, geen druk van ergens anders?

RESPONDENT: Nee nee dat was zeker niet.

JORG: Dus als het familiebedrijf er niet was, was u misschien ook in die branche terecht gekomen?

RESPONDENT: Ja toen dat ik begon was mijn nonkel nog in de zaak en zijn zoon was er ook bij, die werkte met mij in de carwash, die zijn momenteel eruit gegaan maar ik ben toch gebleven toen omdat deze branche wel echt mijn ding is ja.

JORG: Oké, dan ga ik nu beginnen aan de sunk cost vragen. Was u voordat u officieel begon te werken, als vaste job dan, ook al bezig met het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja, ik werkte toen ik nog op school zat, vooral in het weekend dan, op zaterdag al in de carwash. En tegen mijn laatste jaar dat ik in school zat ging ook al dinsdag en woensdag helpen, onderhoud van de carwash al deed dus ik was er toen al volop mee bezig.

JORG: Ja mijn volgende vraag was of u al vakantiewerk of studentenjobs had gedaan in het familiebedrijf? Maar die is nu eigenlijk al beantwoord.

RESPONDENT: Ja studente job he.

JORG: Heeft dat uw keuze voor het familiebedrijf een beetje beïnvloed, dat u die ervaring al had van daar te helpen.

RESPONDENT: Ja misschien wel, want daardoor heb ik eigenlijk ook nooit niet verder gedacht dan dat ik daar zou komen werken. Natuurlijk wel als je nog klein zijn dan hebt je al uw dromen, maar hoe ouder dat ik werd hoe meer ik al het gevoel had dat ik naar het familiebedrijf toe ging gaan.

JORG: Ja u zei net dat stelling A met de interesses het beste bij u past. Heeft dat een beetje te maken met de ervaring die u vroeger al gehad heeft? Dat u al wat gemerkt had van dit is wel wat ik wil doen?

RESPONDENT: Ja sowieso binnen de autobranche heb ik altijd wel al wat interesses gehad en dat is waarschijnlijk meer en meer geworden doordat ik voor de zaak werkte.

JORG: Stel dat u nooit had gewerkt daar als studente job, denkt u dat u dan ook in het familiebedrijf was terecht gekomen of was u dan een hele andere richting uit gegaan denkt u?

RESPONDENT: Dat weet ik niet direct, dat kan zijn at ik totaal iets anders was gaan doen. Maar hoe bijvoorbeeld mijn zus heeft altijd iets heel anders gestudeerd en het laatste jaar is die toen ook echt helemaal omgeslagen en naar het bedrijf gegaan.

JORG: Zijn de studies die u hebt gedaan gerelateerd of bruikbaar aan het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja wel bruikbaar, ik heb elektronica gedaan, omdat ik heel geïnteresseerd was in programmeren en elektronica toen. En in het 5<sup>de</sup> bleef ik zitten en toen wou ik eigenlijk overstappen naar automechanica omdat ik dacht dat dat meer binnen het bedrijf paste. Maar toen zat ook nog mijn neef eigenlijk ook nog als opvolging binnen de garage en zei onze pa misschien is het beter dat je elektronica blijft verder doen voor de carwash omdat dat eigenlijk allemaal elektronica is en daar ben ik nu wel heel blij voor want ik kan heel veel problemen oplossen zonder dat we techniekers moeten liggen bellen. Dus daarom is het wel interessant voor de zaak.

JORG: Ja dat sluit al aan op de volgende vraag, hebt u die richting specifiek gekozen omdat dat gerelateerd of bruikbaar was binnen het familiebedrijf?

RESPONDENT: In het begin niet denk ik, omdat dat toen de richting was die me echt wel interesseerde. Maar na het 5<sup>de</sup> was dat wel meer van ik kan het wel gebruiken en daar ben ik misschien wat meer mee in het familiebedrijf. En daarom ben ik wel blij dat ik die richting nu gedaan heb.

JORG: Heeft dat invloed gehad op uw keuze voor het familiebedrijf, dat u die studies had gedaan?

RESPONDENT: Goh in het begin niet per se omdat dat ook niet zo gigantisch veel te maken had met het familiebedrijf. Dus ik denk niet dat dat echt een invloed was.

JORG: Bij u was het misschien al eerder omgekeerd, dat je het willen werken voor het familiebedrijf meer uw studiekeuze in het 5<sup>de</sup> dan beïnvloedt hebben.

RESPONDENT: Ja inderdaad, en het was meer om een diploma te hebben want ik moest wel een diploma hebben van mijn vader voordat ik daar mocht beginnen te werken. Dus het was meer gewoon school uitdoen, dat was mijn belangrijkste doel.

JORG: Ja, mijn volgende vraag is dan wat irrelevant, zou u ergens anders gaan werken als u de studies niet had gedaan? Maar u wou er sowieso al gaan werken?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Hebt u zelf al mee geïnvesteerd in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Echt geïnvesteerd niet, van financieel heb ik nog niet geïnvesteerd nee.

JORG: Ja u zei net dat u al derde generatie was, dus ik neem aan dat uw grootouders daar toch al heel wat tijd en werk hebben ingestoken?

RESPONDENT: Inderdaad.

JORG: Heeft dat u ooit wat overtuigd? Uw ouders en familie er al werk en tijd in zien steen?

RESPONDENT: Ja die vraag is ook gesteld geweest of we wouden door gaan of niet. Want er is veel geswitched geweest is de zaak en op een bepaald moment vragen ze aan ons "willen jullie ook dat effectief blijven doen" en ik wou dat sowieso en mijn zus ook wel nu denk ik omdat het echt iets is wat me interesseert. En dat het de derde generatie is en dat dat iets is waar we als bedrijf wel trots op kunnen zijn speelde daar ook wel in mee ja dat we dat graag zouden verder zetten.

JORG: Mag ik daar uit concluderen dat u het een beetje zonder zou vinden om dat werk van uw familie wat weg te gooien misschien?

RESPONDENT: ja sowieso. Ik weet niet of dat over 20 jaar zo gaat zijn, dan is de situatie misschien weer helemaal anders.

JORG: Ja dan hopelijk de tweede ook goed op weg he.

RESPONDENT: ja (lacht). Nee om het nu niet te doen zou het wel een beetje voelen als het weggooien. Maar het is wat afwachten wat de toekomst brengt natuurlijk maar we zullen het niet zomaar weggooien of voor een appel en een ei weggeven.

JORG: Dat heeft u dus nog wel wat extra beïnvloedt om hard te werken?

RESPONDENT: Ja, we hebben altijd geleerd als je iets wilt bereiken dan moet je er hard voor werken, en daar zijn we ook volop mee bezig.

JORG: Zijn er nog andere dingen die u zelf wilt toevoegen die u nog beïnvloedt hebben om te zeggen "nu wil ik echt het familiebedrijf ingaan " of het in de toekomst overnemen die hier niet aan bod zijn geweest?

RESPONDENT: Nee. Ik zie mezelf niet direct iets anders doen dan daar werken, dat misschien wel.

JORG: Ja bij u is het misschien ook zo wat de hobby en de passie?

RESPONDENT: Ja het is dat, als je iets niet graag doet hou je dat ook niet vol. Want zo dingen dat ik bijvoorbeeld 's avonds nog effe naar hier moet rijden om 1 muntje eruit te halen of hoe gisteren nog om 22u iets klaar zetten voor de verhuur, als je dat niet graag doet ga je dat niet volhouden. Dat is ook nog wel ene belangrijk aspect denk ik

JORG: Dus die hobby en het graag doen is ook een belangrijke invloed geweest voor u?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Zo dat waren de sunk cost vragen, dan heb ik nog een paar vragen. In het begin van het interview zei u stelling A en B zijn wel belangrijk voor mij. Stel dat u nooit die invloeden had gehad. Dus dat werk van uw ouders vooral bij u dan, en dat u er nooit zo veel had gewerkt vroeger. Zou de stelling dan wat anders geweest zijn voor u?

RESPONDENT: Ja ik denk dat je als kind wel opkijkt naar uw ouders en daar leer je wel veel van, als uw ouders elke dag om 16u thuis zijn en ja laat maar lopen het werk doet zijn eigen dan ga je die instelling ook krijgen. En wij hebben van mijn ouders geleerd echt werken werken en zo ga je het bereiken. Dus zonder dat zou het waarschijnlijk wel heel anders geweest zijn qua motivatie. Ik weet dat wij ook heel veel chance hebben dat we niet van niks moeten beginnen.

Ik weet niet als we dat bedrijf niet hadden wat ik dan zou zijn gaan doen, dan was ik waarschijnlijk ook helemaal anders opgevoed. Vader altijd zien werken nu en altijd langs de zaak gewoond dus ja.

JORG: En zou u daar een andere stelling op kunnen plakken?

RESPONDENT: Ja je bedoelt echt zonder al die invloeden?

JORG: Ja.

RESPONDENT: Goh ja dan, dan zal er misschien wel wat meer druk geweest zijn of eerder iets verder in de studierichting dan.

JORG: Dus als ik er een korte conclusie uit kan maken, u bent er mee begonnen al als studente job omdat u het sowieso graag deed en dat is allemaal aangewakkerd omdat u nooit iets anders gezien had?

RESPONDENT: Ja ik ben ook echt begonnen in de carwash dus elke dag auto's afspuiten enzo. Ja ik wist wel dat dat niet het gene was wat ik heel mijn leven wilde doen uiteraard maar wel het gebeuren er rond en ik heb toen stillekes aan wat meer verantwoordelijkheid gekregen en wat meer mogen doen enzo en dat is wat me echt aansprak. Die carrière echt binnen het bedrijf van onder aan de ladder tot boven aan de ladder mee maken.

JORG: Perfect. Dan zijn we rond, is er zelf nog iets dat u wilt toevoegen?

RESPONDENT: Nee niet meteen iets speciaal. Dat we chance hebben natuurlijk dat we in zo een bedrijf mogen stappen en wel blij mogen zijn dat iedereen er zo hard heeft voor gewerkt altijd.

JORG: Ja uiteraard maar u moet er zelf ook nog wal altijd voor werken he, het gaat niet vanzelf draaien.

RESPONDENT: Nee nee het is dat, we willen ook nog blijven groeien dus daarom dat we ook hard blijven werken. Stilstaan is achteruitgaan zeggen ze altijd he.

JORG: Zo dan zijn we rond, heel erg bedankt om mee te werken.

RESPONDENT: Geen probleem.



## E| Interview respondent 4

JORG: Ik ga al beginnen met te vragen of ik het interview mag opnemen? Dan ik het later kan uitschrijven.

RESPONDENT: ja tuurlijk.

JORG: Ik zal eerst wat voorstellen. Ik ben Jorg, de zoon van Eddy en Sigrid he. Ik zit in mijn laatste jaar handelswetenschappen en voor mijn masterproef doe ik momenteel interviews met familiale opvolgers die momenteel in het familiebedrijf werken met de bedoeling om dit zelf over te nemen. In mijn masterproef doe ik onderzoek naar de mogelijke invloed van sunk costs op de toewijding van de familiale opvolger. Sunk costs zijn kosten of dingen die in het verleden gebeurd of gemaakt zijn en niet meer ongedaan gemaakt kunnen worden.

RESPONDENT: Dat klinkt al wat bekender als sunk costs ja (lacht).

JORG: Ja ik heb wat inleidende vraagjes om te beginne. Kan u uzelf en het familiebedrijf al een beetje voorstellen?

RESPONDENT: Ja ik ben dus [...]. Mijn grootvader is begonnen met de schrijnwerkerij. Dat was een algemene schrijnwerkerij, ramen deuren trappen,... eigenlijk alles wat met hout te maken heeft. En mijn pa heeft dan 20 jaar geleden beslist te focussen op houten tuinpoorten en dat doen we nu vandaag nog altijd.

JORG: Oké, en hoe lang werkt u zelf al mee in het familiebedrijf als echt vast werk dan?

RESPONDENT: Van mijn 21<sup>ste</sup> dus dat is nu 14 jaar.

JORG: Een heel tijdje dus al.

RESPONDENT: Jaja vroeg begonnen he.

JORG: Hoe zou u uw functie omschrijven? Of uw taken als dat wat beter gaat?

RESPONDENT: Momenteel werk ik mee bij het maken van de poorten. Het ineensteken en het werken met de planken doe ik meestal niet, ik doe vooral het gedeelte van de automatisaties en de videofonie. Maar ik help ook wel altijd mee waar nodig.

JORG: Ja wat allround naast uw vaste functie?

RESPONDENT: Ja ben een beetje thuis in alles.

JORG: Hebt u zelf ook al aandelen in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja die heb ik ook al, dat is gelijk verdeeld geweest.

JORG: Oké, dat waren zowat mijn inleidende vraagjes. Dan heb ik nu enkele vraagje omtrent de toewijding, de eerste is vrij duidelijk. Waarom hebt u ervoor gekozen om voor het familiebedrijf te gaan?

RESPONDENT: Omdat ik nooit anders gezien heb eigenlijk. Mijn bompa is er vroeger mee begonnen, mijn pa is dan mee in de zaak gekomen. Die heeft het dan overgenomen toen bompa gestopt is, op pensioen gegaan en je rolt daar een beetje mee in. Je ziet niet anders en je weet eigenlijk niet beter.

JORG: Was het volledig uw eigen keuze om in het familiebedrijf te gaan werken of voelde u een beetje druk van bijvoorbeeld uw ouders die zeiden dat ze het wel leuk zouden vinden als u mee in het familiebedrijf kwam of dergelijke?

RESPONDENT: Ik heb eigenlijk altijd gezegd "Ik word nooit zelfstandig", en ik ben dan in de fabriek beginnen te werken. Daar kon ik op een bepaald moment ook weekendposten werken waardoor ik door de week wat meer vrij had, en dat ben ik dan beginnen te doen. En toen begon ik door de week eens wat te werken in het familiebedrijf, en dan werd dat 2 dagen, 3 dagen en voor je het weet ben je bijna 7 op 7 bezig en dan moet je keuzes maken he. En dan stap je toch mee in de zaak.

JORG: Oké, maar erin stappen was dus wel uw eigen keuze? Het niet dat uw ouders zeiden dat je erin moest komen?

RESPONDENT: Nee helemaal niet die hebben altijd gezegd je doet wat je wilt en uiteindelijk je hebt de band met uw familie en door daar zo te werken had ik ook wel ontdekt dat ik daar graag werkte, dat ik het graag deed.

JORG: U identificeerde zich misschien een beetje met het bedrijf?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Ik heb nu 6 stellingen hier, die stellingen gaan over "ik heb voor het familiebedrijf gekozen omdat". U mag hier de 3 uitkiezen die het meest van toepassing zijn op u en dan mag u ze ook ordenen van 1 naar 3 welke het meest toepasselijk is en welke het minst.

RESPONDENT: Pak dan maar A, B en F.

JORG: In die volgorde?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Dat is tot nu toe al de meest voorkomende volgorde denk ik.

RESPONDENT: Ja dat lijkt me ook wel heel logisch.

JORG: U zei dus op 1 uw eigen interesses, hebt u altijd zo wat interesse gehad om die richting uit te gaan of wat voor interesses mag ik me daar bij voorstellen?

RESPONDENT: Ja ik heb elektromechanica gedaan op school, heel anders dan het hout waar ik nu inzit maar dat komt we dan wel voor nu weer tegoeden bij de automatisaties dus ja het waren sowieso wel de interesses die ik ook voor die studierichting had die komen weer wat terug in het familiebedrijf.

JORG: Ja ondanks dat het een heel andere richting lijkt is het toch iets wat bruikbaar is daar?

RESPONDENT: Ja het komt van pas want vroeger moest mijn pa dat nog uitgeven aan iemand anders die dat dan deed maar nu doen we dat zelf en kunnen we het totaalpakket afleveren bij de klant in plaats van alleen de poort en dan daarna dat door een derde persoon laten afwerken.

JORG: En stelling B, dat u wilt bijdragen aan de doelen van het familiebedrijf. Waar komt dat zowat vandaan?

RESPONDENT: Ja altijd mijn ouders en grootouders zien werken ervoor, dat motiveert u wel daarvoor he.

JORG: En stelling F, dat komt door al wat mee te werken op voorhand neem ik aan of zijn daar nog andere dingen?

RESPONDENT: Ja, tijdens schoolvakanties je zit altijd hier he. Als klein manneke ging ik al mee ramen zetten. Ik zag mijn pa 's morgens en 's avonds, voor en na het werk. Als je die door de dag wou zien dan moest je mee gaan werken en dat was ook altijd fijn. Je deed wat je kon als klein manneke kun je de prullen dingskes doen en als je dan groter wordt groei je daar wat in mee.

JORG: Was het een beetje het gevoel dat u met uw kennis en ervaring alleen in het familiebedrijf terecht kon of?

RESPONDENT: Nee dat helemaal niet, want ik had eerst ook mijn ander werk he dus ik kon ook gewoon andere dingen doen.

JORG: Ja dat is al heel wat toelichting omtrent uw stellingen dus die vraag moet ik al niet meer stellen. Dan heb ik nu nog wat vragen omtrent die sunk costs die ik eerder al had uitgelegd. De eerste vraag is daar ook al een beetje beantwoord. Was u voordat u officieel in het familiebedrijf stapte ook al bezig met het bedrijf? U vertelde net al dat u vaak hielp enzo?

RESPONDENT: Ja dat doe je automatisch he, als het effe druk is. Als ik vroeger een dag vrij had op school en ik kon ergens helpen dan stond ik 's morgens op en ging ik mee werken. Want ja zoals ik al zei nooit iets anders gezien.

JORG: Hebt u ook al studentenjobs, vakantiewerk of stages gedaan?

RESPONDENT: Dat heb ik altijd buiten uit nog gedaan ook.

JORG: Euh bij het familiebedrijf of ergens anders dan?

RESPONDENT: Buiten uit, ergens anders om ook nog wat andere dingen te leren kennen.

JORG: Echt specifiek om nog andere ervaringen te hebben?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Oké, het feit dat u al zo wat ervaring had in het familiebedrijf van regelmatig wat mee te helpen, heeft dat de keuze om in het familiebedrijf te gaan werken wat vereenvoudigd?

RESPONDENT: Ja daardoor ben ik er wel ingerold ja.

JORG: Hebt u u ook wat meer laten leiden omdat u door de ervaring al wist wat het was? Want als u nog nooit had meegeholpen was de stap misschien wat groter geweest?

RESPONDENT: Ja, dan was het heel anders geweest natuurlijk. Bij die weekendpost bijvoorbeeld, door de week gingen mijn kameraden ofwel werken ofwel naar school dus dan zat je ook maar thuis niets te doen. Dus dan was het ofwel niksen ofwel eens het werk huis ingaan en vragen wat je kan doen en zo rol je daarin en na verloop van tijd weet je daardoor hoe en wat en dat daar werken misschien toch wel een goeie optie is.

JORG: Mag ik concluderen dat die ervaring van toen je er nog niet officieel werkte er wel voor heeft gezorgd dat je erin bent gerold?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Ja deze vraag is al een beetje aan bod gekomen, zijn de studies die u hebt gedaan gerelateerd aan of bruikbaar binnen het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja eigenlijk wel he, die komen eigenlijk heel goed van pas zelfs.

JORG: Als je die studies niet had gedaan, zou je dan ook in het familiebedrijf terecht gekomen zijn denkt u?

RESPONDENT: Waarschijnlijk wel want dat was helemaal geen must ofzo om erin te kunnen gaan.

JORG: Hebt u die specifiek gekozen omdat die hier wel bruikbaar zouden kunnen zijn?

RESPONDENT: Nee, hier is altijd gezegd "Je moet doen wat je wilt doen". Wil je dat doen doe je da, wil je lasser worden wordt je lasser.

JORG: U hebt die dus niet gekozen met het gedacht van die zouden wel goed zijn om het familiebedrijf in te gaan?

RESPONDENT: Nee, nee totaal niet.

JORG: Oké, ja de vraag of je die studies specifiek voor het familiebedrijf had gedaan is al aan bod gekomen.

RESPONDENT: Ja.

JORG: Hebt u zelf geld geïnvesteerd in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Nee, want alles was er al toen ik begon. Ja het werken investeer ik nu maar er waren geen grote investeringen meer nodig ofzo toen ik erin kwam.

JORG: Ja dit is ook al een beetje aan bod gekomen. U zei dat u altijd uw familie hard hebt zien werken. Heeft dat werk van uw familie u misschien wat beïnvloed dat u er uiteindelijk toch voor gekozen hebt om voor het familiebedrijf te gaan werken?

RESPONDENT: Ja, je bedoelt het werk niet verloren willen laten gaan.

JORG: Inderdaad ja.

RESPONDENT: Ja zeker weten, dat is ook wel een beetje trots voor dat bedrijf en alles wat uw familie al gedaan heeft ervoor. Dat wil je niet verloren laten gaan, en het zou zot zijn van het verloren laten te gaan want je hebt hier alles. Ik moet geen investering niet meer doen, als je er mee wilt beginnen ga de banken dan maar af voor leningen voor uw machines he.

JORG: Ja dan zit je in een heel andere situatie neem ik aan?

RESPONDENT: Ja, voor mij staat het hier.

JORG: Dat vergemakkelijkt alles dus een beetje?

RESPONDENT: Ja.

JORG: En al het werk wat de familie er dan al had ingestoken was dan nog eens een overtuigende factor?

RESPONDENT: Sowieso.

JORG: Zo, dat waren zo wat de vraagjes omtrent de sunk costs. Is er nog iets waarvan u zelf zegt dat heeft mijn keuze voor het familiebedrijf wat beïnvloedt? Of hebben we zowat alles besproken?

RESPONDENT: Ja (denkt na). Hier heb je geen baas gevoel boven u. Het is mijne pa en dan praat je vrijuit he. Staat mij iets niet aan, dan zeg ik het. Staat mijn pa iets niet aan dan zegt hij het ook.

JORG: Het familiegevoel in plaats van dat baas-werknemer gevoel was ook nog wel iets belangrijks voor u?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Zo de volgende vraag dan. Dit zijn heel veel 'wat als' vragen. Deze vraag is al een klein beetje besproken doorheen de andere vragen. Hebben de sunk costs die we allemaal besproken hebben uw keuze van stellingen beïnvloed in het begin?

RESPONDENT: Ja sowieso he, zoals we wel al besproken hebben.

JORG: Stel dat al die invloeden er niet waren, dus ja had nooit gezien hoe hard uw ouders ervoor gewerkt hadden en u had zo de ervaring voordat u begon nooit gehad. Zouden uw stellingen dan anders geweest zijn denkt u?

RESPONDENT: Ja dat weet ik niet meteen, die stelling van bijdragen aan de familie doelen zou waarschijnlijk er wel niet echt bijzijn aangezien je dat gevoel waarschijnlijk niet echt hebt als uw familie dat bedrijf nooit zo heeft moeten opbouwen. (denkt na) en misschien stelling A zou er dan ook wel niet zijn want ik ben erachter gekomen dat ik het graag deed door er al wat te werken en te helpen toen ik klein was en nog naar school ging?

JORG: Ja zijn er zelf dan nog dingen die u graag had toegevoegd aan het interview?

RESPONDENT: Nee.

JORG: Dan zit het erop, u bent al heel erg bedankt.

RESPONDENT: Goed, dat is graag gedaan!

## F | Interview respondent 5

JORG: Zo goedenavond, ik ga al beginnen met te vragen of het oké is dat ik dit interview opneem zodat ik het later kan uitschrijven ? Uiteraard zal ik dit volledig anoniem doen.

RESPONDENT: geen probleem.

JORG: Ik zal mezelf even kort voorstellen. Ik ben Jorg, een master student handelswetenschappen en in het kader van mijn masterproef interview ik momenteel familiale opvolgers die momenteel in het familiebedrijf werken met de bedoeling ooit zelf baas te zijn hier. In mijn masterproef doe ik onderzoek naar de mogelijke invloed van sunk costs op de toewijding van de familiale opvolger.

Ja gij weet wel wat sunk costs zijn neem ik aan (lacht)?

RESPONDENT: (Lacht) uiteraard!

JORG: Dan gaan we gewoon aan de vragen beginnen. Hoe lang werkt u al in het familiebedrijf?

RESPONDENT: (denkt na) Nu ongeveer een goed half jaar.

JORG: En welke functie hebt u momenteel?

RESPONDENT: Goh ja functie.

JORG: Dat is bij u een beetje allround misschien?

RESPONDENT: Ja dat is voor mij een beetje allround.

JORG: Wat doet u zoal binnen het bedrijf, dat is misschien een betere vraag voor u?

RESPONDENT: Ja voor het moment ben ik gewoon werknemer. En wat doe ik daar zoals? Ik doe alles van plaatsing van keukentabletten maar ook administratieve functies die verricht ik ook. Ik doe een beetje boekhouding, ik maak offertes,....

JORG: Hebt u zelf al aandelen in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Nee.

JORG: Goed, dat waren zowat de inleidende vraagjes. Nu heb ik een aantal vragen omtrent de toewijding.

Eerst en vooral, waarom hebt u gekozen om voor het familiebedrijf te gaan werken?

RESPONDENT: Ja dat is iets wat me een beetje met de paplepel is ingegeven, dat interesseerde mij wel om bij de familie in de zaak te stappen en niet voor iemand anders te werken. Het zei mij vrij weinig om voor iemand anders te werken. Zoals ik al zei, dat is met de paplepel ingegeven.

JORG: "Met de paplepel ingegeven" bedoelt u dan vooral ervaring van vroeger of...?

RESPONDENT: Ervaring, vakantiewerk, ik heb altijd gewoon alleen maar bij mijn familie in de zaak gewerkt. Ik heb nooit iets anders gedaan, nooit iets anders gekend en ik zou ook nooit iets anders willen doen want ik zie mij niet voor een andere baas werken. Ik zie mezelf baas worden, maar niet dat ik mijn leven lang voor een baas zou werken.

JORG: Je ziet uzelf niet buiten het familiebedrijf actief zijn eigenlijk?

RESPONDENT: Nee, helemaal niet.

JORG: Ik heb hier dan 6 stellingen, u mag er hier 3 uitkiezen die u het meest van toepassing vindt op u en dan mag u die ordenen van 1 naar 3 waar 1 het meest van toepassing is en 3 het minst van toepassing. U mag ook altijd wat background information geven als u al iets wilt vertellen daarover.

[...]

Het heeft dus te maken waarom u in het begin hebt gekozen om voor het familiebedrijf te gaan werken.

RESPONDENT: Ja ik denk (denkt na).... Er zijn eigenlijk verschillende dingen die wel goed zouden gaan. Sowieso al dat er geen betere of andere alternatieven waren, ja dat er dus geen betere alternatieven waren. Dat zal ook wel met wat hier staat een hoger loon, aandelen die ik krijg in het familiebedrijf, andere voordelen, ja dat is sowieso ook al een hele grote optie. (denkt verder na). Ik denk dat ik D, E EN F zou gaan.

JORG: En ook in die volgorde?

RESPONDENT: Ik denk F op nummer 1, D op nummer 2 en E op nummer 3.

JORG: U zegt dus F op nummer 1, dat is kennis en vaardigheden. Is dat echt kennis en vaardigheden door de ervaring die u vroeger hebt opgedaan tijdens vakantiewerk?

RESPONDENT: Ja ik ben al van mijn 16<sup>de</sup> vakantiewerk begonnen daar.

JORG: Kan ik dan zeggen dat u het gevoel hebt dat de kennis en vaardigheden die u nu hebt echt specifiek toepasbaar zijn op uw familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja zeker de vaardigheid die ik door de jaren heb gecreëerd daar en ik heb ook wel ontdekt dat ik het graag doe.

JORG: Ja, dat heeft u zo wat overtuigd om te kiezen voor het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja dat heeft me overtuigd, en momenteel is een grote drijfveer dat ik het graag doe.

JORG: Dus eigenlijk ook wel een beetje stelling A dan?

RESPONDENT: Jua, (denkt na) met mijn eigen interesses ja.

JORG: Maar dat is misschien pas gekomen doordat u al voor het familiebedrijf had gekozen om andere redenen?

RESPONDENT: Ja dat is wel zo gegroeid dus momenteel zou ik eigenlijk A ook wel gedeeltelijk op 1 kunnen zetten.

JORG: dus ben ik juist als ik dan zeg dat het voor u begonnen is met F en door dan de keuze voor het familiebedrijf te maken en er echt te gaan werken dat u dacht 'dit is wel wat ik graag doe ' en is A er ook bij gekomen?

RESPONDENT: Ja exact.

JORG: Maar initieel was het wel F?

RESPONDENT: initieel was het F ja.

JORG: Ja voor E, er waren geen betere alternatieven maar wat waren dan de andere alternatieven?

RESPONDENT: Ja gewoon ergens anders gaan werken, maar daar was het dan voor een baas en ja ook die andere stelling heeft daar mee te maken, euh D. Als ik ergens anders zou werken zou ik waarschijnlijk wel minder verdienen enzo.

JORG: Goed dat waren de vraagjes voor de toewijding. Dan heb ik wat vragen omtrent sunk costs nog. De eerste vraag is al een beetje beantwoord. Was u voordat u begon te werken in het familiebedrijf, officieel vast werken bedoel ik dan, op 1 of andere manier al bezig met het familiebedrijf? Maar die is al een beetje beantwoord he?

RESPONDENT: Ja het vakantiewerk en dan ben ik zo doorgroeid in het bedrijf.

JORG: Dat was ook mijn volgende vraag, studente job, vakantiewerk,... Maar vakantiewerk hebt u dus al gedaan, studente job ook een beetje of?

RESPONDENT: Ja dat is zo wat door elkaar, eerst was dat echt alleen in de vakanties en toen daarna is dat wat studente job geworden ook. En dan nu ben ik echt gewoon full time aan het werk in het bedrijf.

JORG: Heeft dat uw keuze om voor het familiebedrijf te kiezen beïnvloedt, die ervaring?

RESPONDENT: Ja die ervaring en kennis zoals we al zeiden he.

JORG: Kan ik dan zeggen dat het echt die ervaring en kennis die u al had u gepusht heeft van "ik zal maar voor het familiebedrijf gaan werken"? of is gepusht niet helemaal het juiste woord?

RESPONDENT: Ja toch wel ja, maar niet enkel gepusht ofzo. Door die ervaring wist ik ook wel dat ik het toen graag deed dus dat ik het als vast werk dan ook niet echt zou haten ofzo he.

JORG: Stel dat die ervaring er niet was, dat u nooit in het familiebedrijf had gewerkt. Denkt u dat u dan ook voor het familiebedrijf had gekozen of zou u voor iets heel anders gegaan zijn?

RESPONDENT: Goh, ik denk dat ik het altijd wel als optie had gezien. Dat hebben we ook van thuis uit mee gekregen, er is thuis wel altijd gezegd geweest "eerst studeren en dan pas in het bedrijf stappen wat ge altijd nog kunt doen". Ik heb dus ook eerst voor studeren gekozen en daarna ben ik in de zaak gestapt.

JORG: Zijn de studies die u hebt gedaan gerelateerd aan of bruikbaar voor uw job in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja gedeeltelijk wel, ik heb nu vooral arbeidsintensief werk. Maar ik doe ook bureau werk, wat papierwerk en boekhouding een beetje en dat heeft met mijn opleiding te maken accountancy en fiscaliteit.



JORG: Het is een goeie extra kennis?

RESPONDENT: Ja een goeie basis over het bedrijfsbeheer enzo.

JORG: Hebt u die specifiek gekozen omdat u dat zou helpen binnen het familiebedrijf of was dat eerder een losstaande keuze?

RESPONDENT: Goh die keuze is geweest omdat ik eigenlijk niet wist wat ik moest studeren (lacht) en ook omdat mijn mama zelf ook voor accountancy en fiscaliteit heeft gestudeerd en zo ben ik er eigenlijk bijgekomen om dat te doen. En mijn ouders hadden wel meegegeven dat dat een goeie basis was.

JORG: Dus het was niet echt dat u dacht "ik wil naar het familiebedrijf gaan, daarom kies ik dit nu"?

RESPONDENT: nee nee, die keuzes hebben niet echt iets met elkaar te maken. Maar wel met dat ik later, als ik niet in het familiebedrijf zou zitten, zelf iets wil doen.

JORG: Hebben die studies dan een invloed gehad om voor het familiebedrijf te kiezen, of heeft dat niet echt veel verschil gemaakt in uw keuze?

RESPONDENT: Nee, niet veel. Eigenlijk niet.

JORG: Ja mijn volgende vraag was stel dat u die studies niet had gedaan had u dan voor een ander bedrijf of andere carrière gekozen maar dat heeft dus geen verschil gemaakt.

RESPONDENT: Nee inderdaad.

JORG: Ja de volgende vraag is dan, hebt u zelf al geïnvesteerd in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Nee ook nog niet.

JORG: Zijn er nog zo andere dingen geweest die u in het verleden gedaan hebt of die in het verleden gebeurd zijn die u overtuigd hebbe om uiteindelijk voor het familiebedrijf te kiezen?

RESPONDENT: (Denkt na) Goh ja, als ik soms zo hoor van mijn mama. Die werkt niet in het familiebedrijf maar in een heel groot bedrijf (grote multinational) dan lijkt me het niet zo aangenaam om daar te werken, dat zijn wel zeker nooit mijn ambities geweest om voor iemand anders te werken maar meer voor mezelf. Dat je zelf uw eigen dingen kunt bepalen en kiezen. Ja dat je niet gevangen zit en meer vrijheid hebt. Vrijheid om wat te ondernemen en vrijheid om dingen te proberen en als je aan een gewone job vast hangt dan heb ja dat allemaal niet. En dan leek het ook wel een makkelijke stap om bij de familie te gaan werken in plaats van ergens anders.

JORG: Dus doordat je wist hoe de andere dingen waren?

RESPONDENT: ja ik wist wat hoe de andere dingen waren. Mijn zus is bijvoorbeeld leerkracht en die heeft nooit iets met het bedrijf willen doen. Maar ik had dus wel al gehoord hoe dat er aan toe ging en onderwijs leek me al niks voor mij.

JORG: Kan ik dan concluderen dat het voor u vooral uw ervaring is geweest die u al had in uw familiebedrijf en de dingen die u zag bij andere mogelijkheden die niet meteen iets voor u leken die uw keuze geleid hebben naar het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja die ervaringen en dan de interesses die ik ondertussen wel wat heb gekregen.

JORG: uw interesses waren ook wat opgewekt door uw ervaring?

RESPONDENT: Ja, zeker.

JORG: Dus die ervaring was voor u wel een belangrijke factor?

RESPONDENT: Ja!

JORG: Goed dat waren zowat mijn sunk cost vragen. We hebben het in het begin gehad over stelling F die u in het begin wat had overtuigd. Of ja dat was uw initiële reden om in het familiebedrijf te gaan?

Stel dat die ervaring die we net hebben besproken, dus al uw reeds opgedane ervaring in het familiebedrijf door vakantiewerk op voorhand niet had gehad. Zou uw keuze dan anders zijn geweest? Want zeker in uw geval, u zie dat uw kennis en vaardigheid u wat het gevoeld gaven "Ja, het familiebedrijf is wel de beste optie voor mij". Maar ja stel dat u nooit ervoor gewerkt had en u dat gevoel dan niet gehad had. Zou de stelling voor uw carrière keuze dan anders geweest zijn denkt u als u die ervaring nooit gehad had.

RESPONDENT: Ja (denkt na)... Dat is wel een moeilijke vraag. Ik denk, wetende dat ik sowieso voor mijn eigen zou willen werken ooit, dat ik (denkt na). Het is een makkelijkere stap om nu in het familiebedrijf te gaan. Maar anders als ik dat nooit had gedaan en nooit had ervaren hoe dat was dan denk ik dat ik gewoon met mijn opleiding zou zijn doorgegaan en dan zou kijken wat de toekomst zou gegeven hebben om ook iets op zelfstandige basis te doen. Het kan wel dat ik dat ik dan ook eens mee geprobeerd zou hebben in het familiebedrijf, alé dat lijkt me toch wel logisch.

JORG: Ja u gaf al aan sowieso zelfstandig te willen worden, en u zei ook dat het familiebedrijf u een beetje met de paplepel was binnengebracht. Heeft dat dan ook een beetje te maken met uw ouders?

RESPONDENT: Ja uiteraard! Zeker weten! Ik denk dat er binnen de familie 7 of 8 verschillende bedrijven zijn en daardoor is het wel wat opgewekt. Ik zei dat al in het middelbaar toen ik nog mijn GIP moest maken, dus dat is ook al hele wat jaar geleden en toen zei ik al ik wil ooit op mijn eigen werken.

JORG: Dus het werk van uw familie heeft u ook al wat beïnvloed?

RESPONDENT: Ja vooral zowat de opvoeding hebben effect gehad op mijn keuzes.

JORG: U vertelde net van de bedrijven in uw familie, kan er ook gezegd worden u dit misschien niet wou weggoaien. Zo het eerdere werk en tijd en geld wat uw familie er al had ingestoken?

RESPONDENT: (denkt na) ik denk vooral die mentaliteit die je altijd ziet die neem je automatisch wat over denk ik. Er zijn heel wat drijfveren op dat vlak he. Je ziet ook wat er op het einde van de maand binnenkomt door al dat harde werk en dat is uiteraard ook een drijfveer. Daarvoor moeten we ook niet rond de pot draaien, dat is nu eenmaal zo. Als ik voor een baas zelf zou werken zou ik dat nooit kunnen verdienen.

JORG: Dus de manier hoe uw ouders u hebben opgevoed en wat die u zo wat hebben meegegeven van...?

RESPONDENT: Ja ik denk dat die opvoeding die er wat bij is komen kijken wel belangrijk is. Als ik bijvoorbeeld kijk naar mijn zus en haar vriend. Haar vriend heeft een sanitair bedrijf opgestart waar ondertussen al 4 man personeel werkt en mijn zus is daar ook mede aandeelhouder.

JORG: Het heeft dus een beetje bij iedereen invloed gehad?

RESPONDENT: Ja zoals ik zei, dat is met de paplepel meegegeven bij wijze van spreken. Het is altijd de ambitie geweest binnen de familie ondernemen, investeren in vastgoed,.... Dat heeft iedereen zo wat bij ons in de familie.

JORG: Ja dat is een manier hoe ik het zelf nog niet helemaal bekeken had. Eens kijken naar de vragen want een deel is al aan bod gekomen nu.

Ik denk dat we wel een beetje rond zijn nu, hebt u zelf nog iets wat u wilt toevoegen daaraan of iets waar u van denkt dat heeft me echt ook nog overtuigd wat hier nog niet aan bod is gekomen?

RESPONDENT: Nee, niet meteen. Gewoon wat de ambitie om zelf iets op te bouwen en uit te breiden, de ervaring,....

JORG: En die ambities waren wat geactiveerd door de opvoeding?

RESPONDENT: Ja door wat je me hebt gekregen thuis en door het harde werk van mijn familie in die richting. Nooit anders geweten.

JORG: Dan heb ik misschien nog een vraag. Toen u dan moest kiezen voor het familiebedrijf, had u een gevoel dat u hun voorgaande werk wat zo teniet doen of weggoaien door er niet in te stappen en ja uw papa niet op te volgen?

RESPONDENT: Nee dat niet per se, want ja vroeger wou ik ook altijd al iets voor mezelf doen dus het had ook perfect gekund dat ik iets anders was gaan doen.

JORG: Dus we zouden kort kunnen concluderen dat het al bij al door uw familie hun opvoeding die ze u gegeven hebben is dat u ook zo wilt worden, en dat u dan door de ervaring die u al had beslist hebt om voor het familiebedrijf te kiezen?

RESPONDENT: Ja, ik heb nooit anders geweten.

JORG: oké, ja dat is de perfect conclusie eigenlijk voor wat ik wou onderzoeken. Dan bent u al heel erg bedankt om mee te werken.

RESPONDENT: Geen probleem, dat is graag gedaan Jorg.

## G | Interview respondent 6

JORG: Zo goedemiddag, eerst en vooral wil ik vragen of het oké is dat ik dit interview opneem zodat ik het later kan uitschrijven voor mijn onderzoek? Alles zal uiteraard anoniem verwerkt worden.

RESPONDENT: geen probleem!

JORG: Ik zal eerst wat uitleg geven over mezelf en over. Ik ben Jorg, een master student handelswetenschappen en in het kader van mijn masterproef interview ik momenteel familiale opvolgers die momenteel in het familiebedrijf werken met de bedoeling om dit zelf over te nemen. In mijn masterproef doe ik onderzoek naar de mogelijke invloed van sunk costs op de toewijding van de familiale opvolger. Sunk costs zijn kosten of dingen die in het verleden gebeurd of gemaakt zijn en niet meer ongedaan gemaakt kunnen worden.

RESPONDENT: Oké, ja van at concept heb ik wel al gehoord.

JORG: Oké, dan ga ik beginnen met enkele inleidende vraagjes. Kan u uzelf en uw familiebedrijf even kort voorstellen?

RESPONDENT: Ja dus ons bedrijf is [...], mijn grootouders hebben dat opgestart een aantal jaar geleden. Het is nu ongeveer een 50 jaar geleden. Daarna hebben mijn ouders dat dan overgenomen, alé eigenlijk mijn papa samen met mijn 2 nonkels. En we doen eigenlijk alles van garage, carrosserie, verkoop en verhuur van wagens, carwash. Een beetje alles met auto's. En uiteindelijk zijn mijn nonkels dan uit het bedrijf gegaan en nu is het enkel nog mijn ouders en ik en mijn broer.

JORG: Hoe lang werkt u zelf al in het familiebedrijf?

RESPONDENT: (denkt na) Dat gaat denk ik bijna 3 jaar zijn nu.

JORG: 3 jaar dat is toch ook al effe ondertussen.

RESPONDENT: ja inderdaad.

JORG: Welke functie hebt u momenteel, of als daar niet echt een beschrijving voor is welke taken doet u momenteel zoal?

RESPONDENT: Ik doe eigenlijk alles administratief. Dus de boekhouding doe ik, ik doe alles van de papieren van de wagens die binnenkomen van Duitsland die voor ik allemaal in enz. IK doe ook het personeel, dat doe ik ook allemaal. En voor de rest van alles een beetje, waar dat ik kan helpen daar spring ik in.

JORG: Dus eigenlijk zowat alles waar ze uw hulp nodig hebben nog bovenop uw vaste taken?

RESPONDENT: Ja (lacht).

JORG: Oké euh, hebt u zelf al aandelen in het bedrijf?

RESPONDENT: Nu nog niet maar dat is gepland voor volgend jaar.

JORG: Ja daar had uw broer me al eens iets over verteld ja, dat waren dan zowat de inleidende vraagjes. Dan heb ik nu enkele vragen omtrent de toewijding. De eerste is vrij duidelijk. Waarom

hebt u voor het familiebedrijf gekozen, om voor het familiebedrijf te gaan werken en niet voor ergens anders?

RESPONDENT: Goh ja ik heb eigenlijk altijd gezegd dat ik er niet wou werken. Ik heb dan ook eerst nog gestudeerd, event en project management. Daar heb ik zo wat verschillende stagen gedaan en heb ik dan gemerkt, dit is ook niet echt mijn ding. Ik heb dan ook gemerkt welke taken ik wel leuk vond en dat zijn ook taken die ik hier kan doen en dan heb ik eigenlijk beslist om toch hier te komen werken.

JORG: En wat heeft u dan zo wat overtuigd om voor het familiebedrijf te gaan, die taken of die ervaring?

RESPONDENT: Ja die personeelsdingen vond ik altijd wel interessant en die boekhouding vind ik ook wel leuk. En het is ook wel ik ben er mee opgegroeid dus ik ben het toch wel wat gewoon en ik kende het een beetje. Dat maakt het wel leuk om hier te werken, al dat personeel hier daar ben ik mee opgegroeid dus dat zijn collega's die ik al goed ken en al.

JORG: Was werken voor het familiebedrijf volledig een eigen keuze van u of had u een beetje druk van bijvoorbeeld familie die zei we zouden wel graag hebben dat je komt.

RESPONDENT: Nee, ze hebben eigenlijk nooit echt gepusht ofzo want we hebben het daar eigenlijk wel over gehad op een bepaald moment. Van ja hoe gaan we verder en zie je het zitten om naar hier te komen, ze hadden zo een beetje gevraagd voor de toekomst "wilt ge ook in het bedrijf stappen" en ik heb toen zelf ook echt gezegd van met mij moet je geen rekening houden op die moment. Mijn broer wou dat toen al wel. Maar er is nooit gepusht van je moet mee in het bedrijf komen, ik heb dat uiteindelijk zelf kunnen kiezen.

JORG: Oké, dan voor mijn volgende vraag heb ik een paar stellingen. Die zal ik even in de chat zetten, dat is wat gemakkelijker. De stellingen gaan eigenlijk over waarom je in het familiebedrijf bent gestapt. Het zijn er 6 en je mag de 3 kiezen die het meest op u van toepassing zijn en deze dan ordenen van 1 naar 3 waar 1 het meest van toepassing is en 3 het minst.

RESPONDENT: Mijn eerste zou toch wel A zijn, dat het overeen kwam met mijn eigen interesses en dan ook B wel, van de doelen van het familiebedrijf. En dan D en C want je die druk en verplichting bij C die had ik eigenlijk niet.

JORG: Euh ik zie dat de laatste 2 niet zijn doorgestuurd, wacht die stuur ik er ook nog even bij. Sorry er was dus ook nog een E en F.

RESPONDENT: (lach) Ah oké, wacht. Ja dan is ah A, B, en F en dan E, D en C

JORG: Dus 1 is A, 2 is B en 3 is F.

RESPONDENT: Ja.

JORG: Dus voor u was het ook echt wel een job die u heel graag wou doen binnen het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Stel dat het familiebedrijf er niet was en ze boden u dezelfde job aan in een ander familiebedrijf, dan zou u dat daar ook een fijne job gevonden hebben?

RESPONDENT: Goh ja en nee een beetje. Want ik heb altijd gezegd dat ik niet zo een vaste bureau job wou doen en hier is het wel leuk dat ik overal wat kan inspringen en soms weg kan van de bureau. Want heel de dag daar zitten vind ik ook niet super tof, maar ja in een ander bedrijf kan dat even goed maar dan moet je er waarschijnlijk langer over doen voordat je zomaar overal mag helpen.

JORG: Het feit dat je direct zo wat alles kon doen en uw job meteen wat meer allround was, was voor u wel een belangrijke factor dan?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Ja mijn volgende vraag was om wat meer toelichting te geven waarom u die stellingen hebt gekozen. Dat heb u al een beetje gedaan, wilt u daar nog iets aan toevoegen?

RESPONDENT: Nee vooral omdat ik die job graag doe en dat niet meteen kon hebben ergens anders.

JORG: Zo dat waren mijn vragen omtrent de toewijding. Dan heb ik nu wat vragen over de sunk costs.

Was u voordat u officieel begon te werken in het familiebedrijf op 1 of andere manier al bezig met het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ik heb zo wel eens als studente job een beetje geholpen op de bureau als verhuur een beetje. Maar voor de rest was ik niet echt al actief met het bedrijf bezig.

JORG: Ja mijn volgende vraag was dan of u al studente jobs, stages of vakantiewerk had gedaan in het familiebedrijf. Maar voor u een beetje studentenjobs dan?

RESPONDENT: Ja, maar ik as studente job voornamelijk niet hier gewerkt maar ik het er als studente job speciaal voor gekozen om ergens anders te gaan omdat ik ook zo niet onder mijn ouders wou werken. Omdat het toch wel een andere ervaring is om met een baas te werken.

JORG: Dus in u geval was het meer af en toe wat meehelpen, geen echte vaste studente job?

RESPONDENT: Ja zo wat inspringen.

JORG: Heeft dat u beïnvloed om voor het familiebedrijf te kiezen, dat u zo al wat ervaring had en af en toe had meegeholpen?

RESPONDENT: Ja omdat ik wel wat wist hoe de job er ging uitzien dan en, ik wist een beetje de werking hoe het zat. Zo op zich wel maar voor de rest heeft dat geen zware invloed gehad.

JORG: Maar gewoon die kennis van zaken heeft wel een positief effect gehad?

RESPONDENT: Ja zeker geen negatief effect.

JORG: Stel dat u nooit die ervaring had gehad ervoor, dat u dus nooit iets had meegeholpen. Denkt u dat u dan ook voor het familiebedrijf had gekozen en er nu in zou zitten?

RESPONDENT: Goh, ja ik ben zelf ook niet echt met auto's bezig enzo dus het is niet echt iets wat mij ligt. Dus ik weet niet meteen wat ik dan gedaan zou hebben. Maar de invloed van de ervaring was ook niet heel erg zwaar zoals ik net al zei dus waarschijnlijk had ik uiteindelijk ook wel voor het familiebedrijf gekozen zonder die eerdere ervaring. Misschien dat ik wel doordat ik het wel leuk vond om met mijn ouders te werken en voor het familiebedrijf dat ik er sowieso wel voor had gekozen. Maar het is moeilijk om te zeggen wat ik zou gedaan hebben als ik die ervaring niet had.

JORG: Oké volgende vraag, zijn de studies die u gedaan hebt gerelateerd aan uw job of bruikbaar voor uw job binnen het familiebedrijf momenteel?

RESPONDENT: Ja want ik heb eigenlijk office management met de afstudeerrichting event en project management gestudeerd. En dat komt toch wel van pas, want ik heb ook daardoor toch wel meer kennis van Excel, en al die dingen zoals Word, bepaalde talen, hoe dat je met klanten moet omgaan, met andere bedrijven,.... Dus het kwam wel heel goed van pas dat ik dat ook gehad had. En ook een deel boekhouding heb ik ook a gehad dus dat is wel ideaal.

JORG: Ja dat is misschien wel heel handig omdat u zo een beetje van alles doet?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Volgende vraag dan. Hebt u die studies specifiek gekozen omdat ze bruikbaar zijn binnen het familiebedrijf?

RESPONDENT: Nee, ja toen ik die koos was ik nog niet zo van plan om zelf al in het familiebedrijf te gaan.

JORG: Hebben uw studies een invloed gehad op uw uiteindelijke keuze voor het familiebedrijf? Want u zei ook dat de stages in uw studie niet meteen waren wat u wou doen.

RESPONDENT: Ja dat wel ja. De studies hebben zeker geholpen omdat ik dan die dingen heb gedaan die ik hier zou kunnen doen. En de stages ja, ik heb speciaal gekozen om heel verschillende uiteenlopende stages te doen omdat ik dan ook wist waar ik mee verder wou en dat heeft zeker geholpen met de beslissing te nemen.

JORG: Had je misschien ook zo iets van, toen dat je dan wist van die stages zijn toch niet helemaal wat ik wou, dat u zo iets had van "Ik heb al zoveel jaar gestudeerd en om nu te wisselen is wat stom, het familiebedrijf is dan wel een goeie optie" in plaats van helemaal omscholen naar een totaal ander beroep?

RESPONDENT: Goh nee, dat gevoel heb ik eigenlijk niet gehad. Want ik was op dat moment toen ook wel klaar met studeren en als ik nu niet hier was komen werken dan had ik wel ergens anders een job gezocht denk ik.

JORG: Stel dat u die studies niet had gedaan, denkt u dat u dan ook in het bedrijf was terecht gekomen?

RESPONDENT: Ja, oorspronkelijk wou ik eigenlijk helemaal iets anders doen meer iets in de medische sector. Dat heb ik dan zo is een jaar gedaan en dat was toch niet helemaal mijn ding wat dan weer wat gezorgd heeft dat ik toch wat nadacht over het familiebedrijf. Maar voor hetzelfde geld als ik iets

anders had gekozen en dat was wel mijn ding geweest was ik misschien daarin verder gegaan. Maar ja door die richting te doen heb ik wat beseft dat ik het misschien toch wel leuk vind om die taken te doen die ik nu in het bedrijf doe dus als ik die richting niet had gedaan dan had het wel anders kunnen zijn ja.

JORG: Hebt u zelf al geïnvesteerd in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Nee, nog niet.

JORG: Ja dat had uw broer ook al geantwoord, dan vallen er al wat vraagjes weg.

Euh ja u zei daarstraks dat het toch al 50 jaar bestond en u bent de derde generatie al, mag ik aannemen dat daar al heel wat werk aan vooraf is gegaan van uw ouders en de rest van de familie?

RESPONDENT: Ja, ik ben wat opgegroeid ermee dus ik heb ook altijd wel gezien dat heel de familie altijd mee werkte en vaak ook hard werkte (lacht) maar ja da hoort erbij als je voor uzelf werkt.

JORG: Ja dat sluit al aan op mijn volgende vraag. Heeft het feit dat uw ouders en de familie daar al zoveel werk ingestoken hebben u wat overtuigd om toch in het familiebedrijf te stappen?

RESPONDENT: Ja, dat heeft toch wel een invloed gehad. Want ja zoals ik al zei mijn papa zijn nonkels zaten eerst ook in de zaak maar toen die eruit zijn gegaan en mijn neven en nichten beslisten ook er niet in te gaan dacht ik zelf ook wel effe "oei als de zaak maar niet stopgezet wordt daardoor" want ja dat werk van uw familie zie je toch niet graag verloren gaan en ik dacht ook wel van het is toch wel al een mooie opbouw en het is toch wel leuk om daar nog mee verder te gaan of nog meer uit te breiden. Dus het heeft wel geholpen.

JORG: Zouden we kunnen zeggen dat u het zonde zou vinden om het niet te doen?

RESPONDENT: Misschien wel ja want als ze het da uiteindelijk moeten verkopen en het is toch wel iets waar je mee opgegroeid bent.

JORG: Ja zoals u net zei, dan is het werk van uw familie zo wat weg he.

RESPONDENT: Ja.

JORG: Zijn er nog andere dingen die in het verleden zijn gebeurd waar u van denkt dat heeft me nog wel doen denken van toch maar voor het familiebedrijf kiezen? Of wat u ook wel wat overtuigd heeft?

RESPONDENT: Goh nee, ik vond het altijd wel leuk om zo wat te helpen als er iets te doen was. Maar voor de rest denk ik niet meteen dat er nog iets is.

JORG: Oké, dat waren mijn vragen over de sunk costs. Nu heb ik nog een paar vraagjes om nog wat een link te leggen. Die zijn wel vrij hypothetisch soms.

In het begin zei u dat stelling A en B het op 1 en 2 stonden. Dat was eigen interesses die overeen kwamen en dat u wilt bijdragen aan de doelen van het familiebedrijf. Die verschillende dingen die we net besproken hebben zoals de uw ervaring in het bedrijf, uw studie, het werk wat uw familie er reeds had ingestoken,.... Denkt u dat deze een invloed hebben gehad op de stelling die u gekozen hebt?



RESPONDENT: Ja ik denk dat dat wel mee heeft geholpen met die stelling te kiezen hoor. Want het is toch wel al anders als je uw ouders al wat werk er in ziet steken, dan vind je dat toch wel leuk om daar mee door te gaan. Dus die hebben allemaal wel een beetje hun invloed daar op gehad.

JORG: Stel nu dat die invloeden er niet waren. Dus stel dat je die ervaring niet had, uw ouders nooit zo hard had zien werken ervoor,.... Zou u dan een andere stelling gekozen hebben denkt u die van toepassing zou zijn op uw carrière?

RESPONDENT: Dus als mijn ouders er niet al het werk hadden ingestoken, of als ik het niet zou weten eigenlijk?

JORG: Ja exact, zonder die invloeden.

RESPONDENT: Ja, dan had ik natuurlijk stelling B niet gekozen van de doelen van het familiebedrijf, dan zou ik eerder voor de A dat het overeenkomt met mijn interesses gegaan denk ik.

JORG: Oké, eens kijken want er zijn al een paar vraagjes beantwoord door mijn andere vragen.

Dus mag ik dan concluderen dat stelling A er wat is gekomen door dat u wist wat u wou doen door te studeren en door al wat ervaring op te doen. En stelling B is echt gefundeerd door het gene wat uw familie er al voor heeft gedaan en dat u gezien heeft hoeveel tijd en werk uw ouders er altijd hebben ingestoken?

RESPONDENT: Ja, dat klopt wel.

JORG: Perfect dan zijn we rond, zijn er zelf nog dingen die u wilt toevoegen aan het interview. Die u belangrijk lijken en nog niet ter sprake zijn gekomen?

RESPONDENT: Nee, niet echt direct iets waar ik aan denk.

JORG: Oké, dan bent u al heel erg bedankt voor uw tijd.

RESPONDENT: Geen probleem dat is heel graag gedaan!

[...]

JORG: Daag.

RESPONDENT: Daag.

## H | Interview respondent 7

JORG: Oké, is het in orde als ik die interview opneem om het achteraf uit te schrijven?

RESPONDENT: Tuurlijk.

JORG: Oké, dan zal ik even een korte introductie geven. Ja je weet uiteraard wie ik ben (lacht). Ik doe voor mijn masterproef momenteel onderzoek naar de invloed van sunkcosts op de commitment van familiale opvolgers. Weet u wat sunk costs zijn?

RESPONDENT: Niet meteen.

JORG: Sunk costs zijn kosten of dingen die in het verleden gebeurd of gemaakt zijn en niet meer ongedaan gemaakt kunnen worden.

RESPONDENT: Ahja uiteraard, ja dan weet ik wel wat het is (lacht).

JORG: Zo dan kunnen we beginnen aan de vragen dat duurt meestal een half uur. Ik heb eerst wat inleidende vragen. Kut uzelf en het familiebedrijf al eens voorstellen, wat jullie zo al doen?

RESPONDENT: Ik ben [...]. Ons familiebedrijf maakt allerlei IT toepassingen op maat voor bedrijven, kmo's en soms ook voor particulieren. Dus een bedrijf van nu 4 man, mijn broer, ik en mijn ouders. Ik en mijn broer focussen zich meer op het website, webapplicatie, nieuwe technologie gebeuren. En mijn ouders meer op het ERP gebeuren en bestaande software en er wordt ook samen gewerkt met freelancers om bepaalde projecten af te ronden.

JORG: Oké en u bent 2<sup>de</sup> generatie he?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Wat is uw functie binnen het bedrijf, of ja u hebt uw taken net al een beetje beschreven maar hebt u ook een vaste functie?

RESPONDENT: Op dit moment eigenlijk gewoon ontwikkelaar van van alles van IT-toepassingen.

JORG: En hebt u zelf al aandelen in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Nee volledig nog werknemer.

JORG: Zo dat waren de inleidende vraagjes al, dan heb ik nu nog enkele vraagjes omtrent de toewijding. De eerste is vrij duidelijk, waarom hebt u gekozen om voor het familiebedrijf te gaan werken?

RESPONDENT: Euh (denkt na) eigenlijk door corona zijn we hier gewoon begonnen. De originele insteek was eerst ergens anders ervaring opdoen en dan na 1 jaar of 2 jaar de overstap te maken naar het familiebedrijf. En ja dan door corona, we hebben onze stage afgerond en door corona was er op dat moment ook geen vraag naar junior ontwikkelaars voor de eerste keer in 30 jaar. Dus daarvoor is het dan maar hier geworden.

JORG: Dat sluit ook al een beetje aan op mijn volgende vraag. Was werken voor het familiebedrijf een eigen keuze of voelde een bepaalde druk of verplichting? U gaf net al aan door corona maar waren er nog dingen?

RESPONDENT: Ja corona ja, maar voor de rest was het wel een eigen keuze want het was sowieso wel het plan maar het is wat versnelt door corona.

JORG: Het is niet dat uw ouders wat pushten ofzo om in het familiebedrijf te stappen?

RESPONDENT: Nee mijn ouders hebben de keuze volledig vrijgelaten.

JORG: Dan heb ik nu een paar stellingen die ik u ga doorsturen [...]. U mag er hieruit 3 kiezen die het meest van toepassing zijn op u en u mag die dan ook ordenen van 1 naar 3 waar 1 het meest van toepassing is en 3 het minst. Neem maar even rustig u tijd om die eens door te nemen. Het zijn allemaal stellingen met betrekking tot de reden waarvoor u voor het familiebedrijf gekozen kan hebben.

RESPONDENT: Oké is goed. [...] Ja gedane studies is dat een verplichting?

JORG: Dat is volledig hoe u dat ervaren hebt.

RESPONDENT: Oké. Dus op één A, op twee D en op 3 E. Ah nee ik had F nog niet gezien. J op 3 F dan.

JORG: En kan u a wat toelichten waarom u die stellingen hebt gekozen?

RESPONDENT: Ja A omdat de enige echte reden dat ik ooit IT echt ben gaan doen was omdat dat hier in het familiebedrijf al was want dat leunde eigenlijk totaal niet aan bij mijn andere studies of mijn interesses op dat moment. Want ja ik deed eerst handelswetenschappen om er dan achter te komen dat ik... ja dat toch niet zo mijn ding was.

JORG: Was ik daar maar eerder achter gekomen. (lacht)

RESPONDENT: (lacht)

JORG: Dus zo wat uw interesses in het familiebedrijf was ook wel uw motivatie om die studie te doen dan?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Uw volgende was dan stelling D, u dacht dat u iets zou verliezen als u niet in het familiebedrijf begon. Wat zou u dan verliezen denkt u als u begon in een ander bedrijf?

RESPONDENT: Ja sowieso wel het... ja 1 dat comfort zeg maar van uw eigen beslissing te pakken dat is natuurlijk wel altijd, ale dat is een ander niveau van stress. Je hebt wel stress want als er iets fout gaat dan is het u fout. Maar je hebt niet de stress van iemand die u constant zegt wat je moet doen of dat je moet luisteren naar iemand. En ook ja de IT'ers worden zeker als juniors wel een beetje uitgebuit door de bedrijven. Niet dat u daar een slechte opleiding krijgt maar je wordt wat gevangen met laptops, bedrijfswagens en uw mooi loon wat eigenlijk toch wel nog wat beter kan en dat maakt uw eigen bedrijf eigenlijk nog wel wat aantrekkelijker.

JORG: Ja je kan meer verdienen door voor uzelf te werken dus?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Ja de laatste was dan F, u had het gevoeld dat u met uw vaardigheid en kennis het best voor het familiebedrijf kon beginnen. Had u het gevoel dat u alleen voor het familiebedrijf kon beginnen of was het als het niet het familiebedrijf was gewoon een andere optie die gewoon wat minder goed was?

RESPONDENT: Ja, ik weet niet of ik het op mijn eentje begonnen was als het familiebedrijf er niet was maar ja als je een IT opleiding doet is er wel sowieso genoeg ander werk dan uw eigen bedrijf. Maar as je dat niet onderhoud, want als u 5 jaar niet met de nieuwe technologieën up to date blijft dan is dat alsof je 10 jaar achter staat. Dus ook gewoon dat we die kennis en vaardigheden konden bijbrengen aan het bedrijf. Want het bestaat al een 30 jaar dus er waren wat nieuwe dingen nodig. Wat nieuwe... vernieuwing ja.

JORG: dus het was eigenlijk omdat u het bedrijf wel wat voorruit wilden helpen?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Dat waren zo wat al mijn vraagjes omtrent de toewijding, alles is ook al verduidelijkt.

Dat is in orde, dan hebt ik nu wat vraagjes over de sunk costs. Was u voordat u voor het familiebedrijf begon te werken als vast werk ook al bezig ermee op één of ander manier?

RESPONDENT: Euhm buiten dat ik de studies ben gaan doen niet nee.

JORG: ja de volgende vraag gaat daar wat op verder. Hebt u al studentjobs, vakantiewerk of stages gedaan in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja eigenlijk wel, in het tweede jaar van mijn studie heb ik via hieruit een website gemaakt. Dat was niet echt als officieel vakantiewerk maar ja zo wat helpen tussendoor meer.

JORG: Ja dus geen vast vakantiewerk ofzo voor het bedrijf?

RESPONDENT: Nee.

JORG: Maar het was wel wat ervaring die u binnen het bedrijf hebt opgedaan?

RESPONDENT: Ja dat wel ja.

JORG: Was dat dan echt voor klanten of meer voor uzelf oefenen?

RESPONDENT: Ja dat was wel echt voor klanten ja.

JORG: Ah ja dus wel echte opdrachten van het bedrijf?

RESPONDENT: Ja dat was toen website helpen maken. Dat waren toen 2 websites die ik wel volledig zelf heb gemaakt.

JORG: Heeft die ervaring die u dan hebt opgedaan door occasioneel een beetje mee te werken uw keuze want beïnvloed toen u dan echt moest gaan kiezen of u in het familiebedrijf ging werken?

RESPONDENT: Ja omdat ik toen wist...wat ik toen gedaan had dat was specifiek wat mij op school erdoor heeft gehaald. Want natuurlijk programmeren is heel veel en websites maken is maar een klein deel daar van maar dat is ook het gene wat mij op school erdoor heeft gehaald. Dat was dat website maak vak. En dan dat erbij heeft toch zeker wel een geruststelling gegeven van oké ik kan dat doen in het familiebedrijf want ik deed dat veel liever dan andere dingen die gedaan werden binnen het familiebedrijf. Want dat werd op voorhand ook niet gedaan binnen het familiebedrijf.

JORG: Ah dus dat is er echt bijgekomen toen dat u en uw broer erin zijt gegaan?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Stel dat u nooit was bezig geweest ermee ervoor, dat u die ervaring nooit had gehad van een beetje meehelpen. Zou u dan een andere carrière gekozen hebben?

RESPONDENT: Nee, ik wou er sowieso wel gaan werken. Maar het heeft het gewoon iets gemakkelijker gemaakt en daardoor wist ik wel dat ik het echt zou fijn vinden om binnen een familiebedrijf te werken.

JORG: Ja en bij u was er dan ook nog die corona in het begin waardoor u misschien sowieso zei dat u er meteen in zou gaan.

RESPONDENT: Ja het is gelijk ik zei, ik ben mijn studies begonnen om in het familiebedrijf te gaan werken. Het origineel plan was dan eerst een jaar of 2 ervaring opdoen ergens anders en dan erin te komen maar het was wel altijd al het plan ook voordat ik de ervaring had.

JORG: Welke stelling zou dan goed bij u gepast hebben denkt u zonder die ervaring. Dus toen u het originele plan om in het familiebedrijf te gaan besliste.

RESPONDENT: Goh (denkt na) dan zou E misschien beter geweest zijn want ik wist daarvoor eigenlijk ook niet goed wat ik wou doen en dit leek dan wel gewoon de beste optie. Maar door wat mee te werken ben ik er wel achter gekomen dat ik hier ook wel echt het gene kan doen wat ik ook graag doe.

JORG: Ja de volgende vraag is voor u wat irrelevant want dat is vrij duidelijk. Is uw studie gerelateerd aan of bruikbaar voor het familiebedrijf? Ja dus he?

RESPONDENT: Ja (lacht).

JORG: De volgende is dan ook hebt u die studies specifiek gekozen omdat ze bruikbaar zijn binnen het bedrijf?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Hebben die een invloed gehad op uw uiteindelijk keuze om voor het familiebedrijf te kiezen?

RESPONDENT: Ja, maar ja de uiteindelijke keuze. De keuze was eigenlijk al gemaakt voor de studies.

JORG: Ja het was meer het familiebedrijf dat uw studiekeuze heeft beïnvloedt dan uw studiekeuze uw keuze voor het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Ja de volgende is alweer vanzelfsprekend in uw geval. Stel dat u die studies niet had gedaan, zou u dan ook in het familiebedrijf terecht gekomen zijn? Of zou u ergens anders in een ander bedrijf of andere carrière zijn terecht gekomen?

RESPONDENT: Ja tuurlijk.

JORG: Ja bij u zijn de studies nodig om in het familiebedrijf te beginnen neem ik aan?

RESPONDENT: Ja zonder was ik sowieso niet kunnen beginnen.

JORG: Dan de volgende, hebt u zelf al geld geïnvesteerd in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Nee.

JORG: Oké dan vallen er al meteen een heel aantal vraagjes weg.

Ja u zei dat het bedrijf al een 30 jaar bestond. Heeft het u beïnvloed dat uw ouders daar al heel wat jaren aan gewerkt hebben. Dat die dat al hadden en er al tijd in werk in hadden gestoken?

RESPONDENT: Dat het familiebedrijf bestond of hoe bedoel je?

JORG: Ja dat uw ouders al tijd en werk hadden gestoken in het opstarten en opbouwen van het bedrijf.

RESPONDENT: Nee, niet per se. Want de klanten basis van mijn ouders is eigenlijk heel apart als die van mijn deel van het bedrijf. Er zijn er zeer weinig die overeen komen.

JORG: Had u iets van ik wil het familiebedrijf verder zetten omdat het mijn familiebedrijf is en mijn ouders er al zoveel voor gedaan hebben?

RESPONDENT: Nee in principe eigenlijk niet, van het moment dat we begonnen zijn hebben we ook heel andere klanten binnen gehaald.

JORG: Ja een beetje uw eigen deel aan het familiebedrijf gegroeid?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Zo dat waren de sunk costs vragen, dan heb ik nog enkele vraagjes.

U had net stelling A op één gezet, dat was interesse binnen het familiebedrijf. Heeft één van die ervaring die we net besproken hebben uw keuze voor die stelling geen beetje beïnvloed. Dat die bijvoorbeeld mee geholpen hebben die interesse op te wekken?

RESPONDENT: Ja door de ervaring is die interesse wel enorm gegroeid ja. Ik had wel een beetje interesse in de studie al toen ik die koos natuurlijk maar door hier al te werken heb ik wel echt interesse gekregen om mee in het familiebedrijf te gaan. Want in het begin heb ik wel wat getwijfeld tot ik dat vak kreeg en dat ook hier kon doen.

JORG: En voor stelling D en F is er daar ook iets wat u beïnvloed heeft?

RESPONDENT: Ja niets wat nog niet gezegd is van uitleg denk ik, ik kom niet meteen op iets anders.

JORG: Stel dat al die sunk costs en die invloeden die we besproken hebben, dus in uw geval was dat een beetje die ervaring en de studies die u al gedaan had en dergelijke, er niet waren. Zou uw stelling dan anders zou geweest zijn voor u?

RESPONDENT: Goh... dat is moeilijk.

JORG: ja dat is uiteraard wel heel hypothetisch.

RESPONDENT: Ja, nee in principe was het wel altijd het plan. En zoals ik al zei als ik de ervaring niet had zou E in het begin misschien wat meer van toepassing geweest zijn maar uiteindelijk was ik er dan ook wel achter gekomen dat ik hier dingen kon doen die me wel interesseerde. Maar ja in het begin was dat plan de enige optie.

JORG: Zou stelling C dan ook wat van toepassing geweest zijn denkt u, omdat het u zegt dat het eerst zowat de enige optie was?

RESPONDENT: Ja de druk was er wel sowieso niet. En het was misschien ook niet echt de enige maar wel de beste denk ik, want als ik op dat moment mijn andere optie had gekozen was de optie er wel niet meer geweest om terug naar het familiebedrijf te gaan. Dus het was niet echt uit druk.

JORG: Ja dan denk ik dat we rond zijn. Zijn er zelf nog dingen die u wilt toevoegen aan het interview of dingen die uw keuze beïnvloed hebben of hebben we zowat alles besproken denkt u?

RESPONDENT: Ja mijn broer.

JORG: Ja?

RESPONDENT: Ja.

JORG: En op welke manier dan? Gewoon omdat hij ook begon dat jullie wouden samen blijven of?

RESPONDENT: Ja ook en omdat op een bepaald moment toen ik de studie niet meer helemaal zag zitten heeft hij me er ook wel door geholpen. Dus ja dat was toch wel ook een invloed.

JORG: Ja dan is alles besproken, dan zijn we rond. Heel erg bedankt al!

RESPONDENT: Geen probleem.

## I | Interview respondent 8

JORG: Oké, mag ik het interview opnemen? Dan kan ik het achteraf uitschrijven.

RESPONDENT: Tuurlijk.

JORG: Oké, Ja ik ben dus Jorg Coninx maar dat wist u al he. Ik ben dus masterstudent handelswetenschappen en voor mijn masterproef doe ik momenteel onderzoek naar de invloed van sunk costs op de commitment van de familiale opvolger. Sunk costs zijn kosten of dingen die in het verleden gebeurd of gemaakt zijn en niet meer ongedaan gemaakt kunnen worden.

RESPONDENT: Oke, oke.

JORG: Dan beginnen we met wat inleidende vraagjes. Kunt u uzelf en het bedrijf al eens even voorstellen, wat jullie zoal doen?

RESPONDENT: Ja ik ben dus [...] van [...]. Wat wij doen is eigenlijk IT beheer van A tot Z. Dat is eigenlijk software op maat tot planningstools, websites webshops, IT infrastructuur beheer van server en netwerk beheer. Ja dus een beetje A tot Z van de IT, als iemand iets IT nodig heeft kunnen wij meestal wel helpen.

JORG: Hoe lang werkt u zelf al in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Dat is ongeveer een jaar.

JORG: En wat voor functie doet u momenteel?

RESPONDENT: Mijn hoofdtaak is wel developer. Het merendeel van mijn tijd spendeer ik wel aan programmeren van vooral nieuwe software ofwel bestaande software up to date houden en daar wat ondersteunen. En voor een klein deel hou ik mezelf dan ook wel bezig met IT infrastructuur.

JORG: Hebt u zelf al aandelen in het bedrijf of bent u nog volledig werknemer?

RESPONDENT: Ik ben op dit moment nog volledig werknemer.

JORG: Ja dat waren al de inleidende vraagjes, dan heb ik nu enkele vragen omtrent de toewijding. De eerste wat vanzelfsprekend, waarom hebt u gekozen om voor het familiebedrijf te gaan werken en niet voor een andere bedrijf?

RESPONDENT: Goh, dat was sowieso wel al lang mijn droom of mijn doel om dat te doen en door de corona crisis is dat allemaal wat in een versnelling gekomen en was dat eigenlijk de enige optie die we over hadden. Toen hebben we gezegd oké we gaan dat risico nu nemen om dat te doen. Maar het was sowieso op de lange termijn wel mijn bedoeling om in het familiebedrijf te komen. En dat wou ik eigenlijk altijd doen omdat ik voor mijn eigen wat meer wou meebepalen over qua visie en que visie van het bedrijf en que projecten en de manier van werken. Ik denk dat dat ergens anders in een groot bedrijf veel moeilijker zou zijn.

JORG: Was het gewoon sowieso uw bedoeling om zelfstandige te worden of wou u echt specifiek in het familiebedrijf?



RESPONDENT: Euhm (denkt na). Ik denk dat ik sowieso wel zelfstandige zou willen zijn. Maar het familiebedrijf wat nu bestaat dat is al een mooi bedrijf en je bent daar mee opgegroeid dus je wilt dat sowieso wel verder uit bouwen, je hebt dan de kans om daarin verder te gaan en niet van 0 te moeten beginnen dus dan is het gewoon de betere keuze om daarvoor te kiezen denk ik als dat toch sowieso al het gene is wat je wilt doen.

JORG: Dus u was sowieso wel van plan dat te doen maar door corona is het allemaal wat sneller gebeurd als gepland?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Oké, dan heb ik nu zes stellingen, ik heb ze u daarnet al doorgestuurd. Hier mag u er 3 uit kiezen die voor u het meest van toepassing zijn, die gaan allemaal over waarom u voor het familiebedrijf heeft gekozen. U mag ze daarna ook ordenen van 1 naar 3 waar 1 het meest van toepassing is en 3 het minst.

RESPONDENT: Even lezen.

JORG: Ja, ja neem uw tijd maar he.

RESPONDENT: Op de derde plaats zet ik misschien wel F want ik heb het gevoel dat ik met mijn kennis en vaardigheid wel het best binnen het familiebedrijf kon beginnen. Omdat ja door onze studies hadden we wel een zeer goede basis voor alles wat er nu al is en doordat we ons pakket wel wat konden uitbreiden door zelf erin te stappen.

JORG: Dus F is gekomen door uw studies, maar het is niet dat u het gevoel had dat u alleen maar in het familiebedrijf terecht kon?

RESPONDENT: Nee, eigenlijk helemaal niet. Want ja door de coronacrisis was dat nu even wel maar als we gewoon hadden gewacht tot oktober of november dan waren er terug jobs geweest dus at was sowieso helemaal niet het geval.

Bijvoorbeeld D "Ik zou iets verliezen als ik niet voor het familiebedrijf koos" zou bij mij al helemaal niet van toepassing zijn. Ook E klopt helemaal niet voor mij.

Ik zou eerder ook zeggen B, ik wil ook wel graag bijdragen aan de doelen van het familiebedrijf. Want ja ik ben opgegroeid met het familiebedrijf en heb altijd wel al zo wat meegepraat en was altijd zo wat geïnteresseerd en nu kan ik zelf de ideeën waar ik mee zit uitvoeren en ja het beter maken waar het kan.

En dan uiteindelijk het meest belangrijke is A, dat kwam ook overeen mijn interesse.

JORG: Dus dat als het familiebedrijf er niet was zou u ook wel in die richting willen gaan?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Ja A op 1, dat zijn de interesses. Welke interesses zijn dat dat, de IT interesse in het algemeen?

RESPONDENT: Ja het is IT interesse maar wel ik denk anders...als ik voor een multinational ging werken was het bijvoorbeeld heel de dag puur programmeren van 's morgens tot 's avonds 8 uur puur dat. Nu kom ik ook in contact met klanten, besprekingen,... Dat brengt ook wel wat meer druk met zich mee omdat je natuurlijk ook wel met je klanten zelf direct in contact staat. Maar dat maakt het voor mij nu wel veel interessanter dan dat ik zou zeggen ik heb leren programmeren op school en dan ga ik nu naar een bedrijf en daar ook alleen maar gaan programmeren. Maar doordat we nu in een familiebedrijf zitten is het ook wat meer afwisseling en kan ik ook wat meer mijn eigen interesse doen. Als ik iets heb waar ik denk ik ben geïnteresseerd in dat deel dan kan ik daarvoor ook de tijd vrijmaken om dat te zoeken en kijken of we dat kunnen toepassen in het bedrijf en ik denk dat dat ergens anders veel minder het geval zou zijn.

JORG: Oké, dat is allemaal vrij duidelijk. F was al wat uitgeklaard en dan B bijdragen aan de doelen van het familiebedrijf, is dat dan echt dat uitbreiden en mee opbouwen of?

RESPONDENT: Ja, het bedrijf bestaat al een heel tijdje dus er is wel een fundering maar ik wil inderdaad helpen bijdragen aan de doelen die er op korte termijn zijn en ook op lange termijn om te kunnen groeien en daar zelf mee aan te schrijven en kijken wat er mogelijk is. Maar dat willen groeien heb ik altijd wel gewild, ik denk ook als ik helemaal alleen zou zijn begonnen dat ik dat ook had willen doen.

JORG: Oké, dat waren dan al mijn toewijdingsvragen. Ik heb nu enkele vragen over de sunk costs. Was u voordat u dan officieel begon te werken in het familiebedrijf er ook al op één of andere manier mee bezig?

RESPONDENT: Ja, tijdens mijn studie heb ik gewoon al hier op zaterdag of als er 's avonds gewerkt werd ook altijd gewoon wel mee geprogrammeerd aan dingen. En ja dat is heel het bedrijf dus ik heb wel al wat meegeholpen enzo.

JORG: Ja mijn volgende vraag sluit daar wat op aan, hebt u al studente jobs of stages of vakantiewerk gedaan in het bedrijf?

RESPONDENT: Ja in principe kun je zeggen ja he want ik het er hiervoor al wat gewerkt he.

JORG: Ja dat was gewoon ervoor al een beetje meewerken toen u student was maar dat was geen vaste studente job.

RESPONDENT: Ja dat was meer van kijken wat ik nu heb geleerd en dat al wat toepassen. Dat was niet met een tijdsdruk ofzo. Ik had tijd om uit te zoeken en het hielp iedereen. Het was een voordeel voor iedereen, het hielp mij met mijn studie en het hielp hier ook.

JORG: Heeft dat uw keuze voor het familiebedrijf wat beïnvloed dat u op voorhand al wat ervaring had opgedaan en al wat had meegewerkt af en toe?

RESPONDENT: Euhm (denkt na). Niet heel speciaal, het is niet dat ik doordat toe doen... of ja als ik dat niet had, had ik het nu sowieso ook wel willen doen. Ik denk ook wel dat ik er ervoor al heb gewerkt net omdat ik al geïnteresseerd was erin en al van plan was in het familiebedrijf te gaan en door dan die ervaring wat op te doen heb ik wel ondervonden dat het ook echt zo... zo fijn was als ik me inbeelde.

JORG: Ja deze vraag gaat daar wat op verder. Stel dat u nooit die ervering van ervoor gehad had, denkt u dan dat u ook in het familiebedrijf terecht was gekomen?

RESPONDENT: Ja dat is zowat dat ik juist zei he, ik wou het sowieso al. De ervaring die ik ervoor had was ook veel kleiner en niet de vergelijken met wat ik nu moet doen.

JORG: Oké. Ja de volgende vraag is al heel duidelijk. Zijn de studies die u hebt gedaan gerelateerd aan of bruikbaar in het familiebedrijf? Ja uiteraard he?

RESPONDENT: (lacht) Ja anders was het gewoon ook niet mogelijk geweest voor mij om te kunnen starten in het familiebedrijf. Als ik niet zelf had kunnen programmeren of niets van IT wist dan was er gewoon geen plaats geweest.

JORG: Hebt u die specifiek gekozen omdat die bruikbaar was binnen het familiebedrijf?

RESPONDENT: Euhm (denkt na). Ja deels wel, ik heb eerst iets anders gestudeerd ook meer business gerelateerd en daar merkte ik wel de IT vakken die ik daar kreeg die liggen me wel beter en daar haalde ik gemakkelijker hogere punten op. Maar het moment dat ik dan geswitched ben naar toegepaste informatica was het altijd al wel het doel van ik wil ooit op een dag beginnen in het familiebedrijf.

JORG: Mag ik daaruit dan concluderen dat het familiebedrijf uw studiekeuze voor IT wel een beetje beïnvloed heeft?

RESPONDENT: Ja dat wel maar ik vond het ook sowieso wel interessant, maar het is niet dat ik het enkel door het familiebedrijf dat ben gaan doen. Het is ook iets wat ik niet zou kunnen blijven doen als ik het niet fijn vond.

JORG: U hebt dus ook wel pas beslist om die studies te gaan doen toen u al ontdekt had dat u dat wel fijn vond, dat dat is wat u wou doen?

RESPONDENT: Ja inderdaad, ik heb gemerkt ik programmeer graag en dan is het te doen dat je een hele dag gaat programmeren.

JORG: Hebben die studies een invloed gehad op uw uiteindelijke keuze voor het familiebedrijf? Maar dat is misschien een rare vraag in uw geval want u had die sowieso wel echt nodig?

RESPONDENT: Ja we hadden die wel echt nodig om te kunnen starten hier ja.

JORG: Dus die heeft de keuze eigenlijk gewoon mogelijk gemaakt?

RESPONDENT: Ja inderdaad.

JORG: Ja de volgende vraag is al aan bod gekomen. Als u die studies niet had gedaan had u dan voor een ander bedrijf u-of carrière gekozen maar in u geval ging het sowieso niet zonder die studies.

RESPONDENT: Ja dat is ook wat ik zei, als ik was afgestudeerd als handelingenieur dan had ik hier nooit kunnen beginnen.

JORG: Hebt u zelf al geïnvesteerd in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Euhm tijd (lacht), nee nee ik heb nog niet echt geïnvesteerd in het familiebedrijf.

JORG: Oke dan heb ik nog een laatste sunkcost vraag. U zei dat het bedrijf al 30 jaar bestond, heeft dat u ook beïnvloed om voor het familiebedrijf te gaan werken? Dat uw ouders daar al wat werk hebben ingestoken?

RESPONDENT: Ja, dat is wat ik daarstraks ook zei. Je bent er wel wat mee opgegroeid en je hebt dat altijd gezien en het is een werk van mijn ouders, inderdaad al 30 jaar. En als wij het niet meer zouden doen dan zou het nog een paar jaar bestaan en dan zou het ophouden.

JORG: Als u het dan niet deed, zou u dan het gevoel hebben dat u het wat verspild of al de tijd van uw ouders weggooit. Of is dat niet zo een gevoel wat u daarbij hebt.

RESPONDENT: Nee nee, het is niet dat ik dat gevoel echt heb erbij. Zij hebben het ook altijd voor hun gedaan en het was hun werk. Dat niet, maar ik zou het vooral als een gemiste kans zien om die fundering wat er is te laten liggen.

JORG: Mag ik daaruit concluderen dat u het wat zag als een makkelijke optie om op verder te bouwen aangezien u sowieso wel al zelfstandige wou worden?

RESPONDENT: Ja inderdaad, er was een goeie basis en daardoor konden we makkelijker beginnen. Stel nu dat we het niet hadden gedaan en binnen 15 jaar was ik er misschien achter gekomen "doeme, ik had het liever wel gedaan" maar dan waren mijn ouders al allebei op pensioen geweest en dan was het allemaal veel moeilijker geweest om zo iets op te bouwen.

JORG: Kan ik dan zeggen dat bij u niet per se was van ik wil het werk van mijn ouders niet verloren laten gaan, maar eerder van ik wil het sowieso doen en mijn ouders hebben al wat voorbereidend werk gedaan waar ik verder op kan gaan.

RESPONDENT: Ja inderdaad, want onze eerste klanten kwamen er ook door de bestaande klanten basis. Dus dat maakt het al wat gemakkelijker dat je die klanten meteen hebt tegen dat je ze zelf moet gaan zoeken. De externe klanten die zijn daarna pas gekomen, onze eerste klanten waren of zaten al in ons netwerk.

JORG: Die kwamen voor andere dingen al bij jullie bedrijf?

RESPONDENT: Ja inderdaad.

JORG: Ja dat waren zo wat al mijn sunk cost vragen. Hebt u zelf nog iets waar u van zegt dat heeft echt mijn keuze voor het familiebedrijf nog beïnvloed of mee doen bepalen?

RESPONDENT: Ja voor mij... ik denk wat mij echt helemaal over de streep heeft getrokken i het feit dat mijn broer dan mee wou gaan in het verhaald. Toen had ik wel het gevoel wij twee, alle heel specifieke zowel technische als andere specialiteiten die heel goed aanvullen op elkaar. Die ook allebei zeker nodig zijn en ik denk dat ik het alleen veel moeilijker zou hebben en dat de kans veel op succes veel kleiner geweest zou zijn.

JORG: Dan was het misschien ook een iets grotere stap geweest om te zetten?

RESPONDENT: Ja inderdaad, ook door de dingen dat het dan misschien minder zeker is en dat je minder sterk staat en dat dat nu wel... dat is nu wel de doorslag geweest om het toch meteen te doen. Ik denk als mijn broer nu had gezegd ik doe het niet dat ik misschien toch eerst effe in een ander bedrijf was gaan werken.

JORG: Ja dat is wat uw broer ook had gezegd op die vraag. Dat waren dus alle sunk cost vragen nu ga ik beginnen met het laatste stukjes.

Ja in het bezig zei u dat stelling A uw nummer 1 stelling was. Heeft 1 van die dingen die we net besproken hebben, dus 1 van die invloeden zoals een beetje op voorhand als ervaring opgedaan hebben en uw studies enzo er mee voor gezorgd dat u A hebt gekozen? Of hebben die uw keuze voor stelling A mee beïnvloedt?

RESPONDENT: Euhm, ja waarschijnlijk wel. Door hier daarvoor al zowat als jobstudent te werken merkte ik wel ja oké dit is gewoon wat mij interesseert. Ik leerde op school wel al projecten doen maar hier kon ik dan de theorie omzetten in praktijk en ik vond dat wel heel voldoende als ik dan een 'appke' had geschreven wat dan ook echt gebruikt werd. Daar kreeg ik heel veel voldoening uit en dat was iets, ja oké dit wil ik wel echt doen. Die interesse is zeker wel aangewakkerd door hier al wat te werken.

JORG: Zijn er zo ook wat dingen die u voor stelling B geholpen hebben? Die bijdragen in de doelen van het familiebedrijf dat bij jullie dan wat groeien was in de richting dat jullie nu doen neem ik aan?

RESPONDENT: Ja (denkt na). Ja ik denk ook wel inderdaad doordat ik toen heb meegeholpen of al kunnen meewerken aan die projecten voel je u al wat deel van het team en dan zit je al wat mee te werken aan die doelen en dat maakte u wel wat warm daarvoor al.

JORG: Ja dat gaf u misschien al het gevoel dat u er al werkte? Dat u er toch al mee bezig was?

RESPONDENT: Ja toch deels ja, ik voelde mij sowieso wel al wat meer betrokken daardoor.

JORG: Dan zijn we al aan de laatste vragen aangekomen. Stel dat al die invloeden er niet waren, dus dat je voor u dus al vooral die ervaring nooit gehad had, zou uw keuze van stelling dan anders geweest zijn denkt u?

RESPONDENT: (Denkt na) Euuuhm. Misschien wel een beetje te volgorde, maar andere stellingen misschien niet. Want als ik kijk naar degene die ik niet gekozen heb C er was een bepaalde druk, ja er was absoluut geen druk. Misschien eerder zelfs wat meer tegendruk om het niet te doen dan om het wel te doen. En dan ook E, ik had niet het gevoel dat er geen alternatieven waren in het breed spectrum dan, ervoor ofzo. Ik had wel altijd het gevoel oke, als ik het niet doe ik kan wel altijd naar andere bedrijven gaan. Dus dat was niet zozeer het probleem, alé voor corona dan he. Ja ik zou ook niets verliezen. Dus mijn stellingen zouden wel hetzelfde blijven, misschien dat de volgorde lichtjes zou veranderen.

JORG: Maar ik grote lijnen hetzelfde dus?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Dan zijn we rond. Hebt u zelf nog iets wat u aan het interview wilt toevoegen, want u misschien nog belangrijk vindt om te zeggen.

RESPONDENT: Nee, niet direct.

JORG: Oké, dan zijn we klaar. Dat was alles, heel erg bedankt!

RESPONDENT: Graag gedaan, ik hoop dat het een beetje nuttig was voor u.

## J | Interview respondent 9

JORG: Zo goedemiddag, eerst en vooral wil ik vragen of het oké is dat ik dit interview opneem zodat ik het later kan uitschrijven voor mijn onderzoek?

RESPONDENT: geen probleem!

JORG: Ik zal eerst wat uitleg geven over mezelf en over. Ik ben Jorg, laatstejaars student handelswetenschappen en voor mijn masterproef interview ik momenteel familiale opvolgers die momenteel in het familiebedrijf werken met de bedoeling hier ooit zelf de baas te zijn. In mijn masterproef doe ik onderzoek naar de mogelijke invloed van sunk costs op de toewijding van de familiale opvolger. Sunk costs zijn kosten of dingen die in het verleden gebeurd of gemaakt zijn en niet meer ongedaan gemaakt kunnen worden.

RESPONDENT: Oké

JORG: Ik heb dan eerst een paar inleidende vraagjes. Kan u uzelf en uw bedrijf zo al een beetje voorstellen? Wat er zoal gedaan word?

RESPONDENT: Mijn naam is [...], ik werk ondertussen ongeveer 4 jaar in het bedrijf. We zijn een eerder kleine onderneming ongeveer een 10 tal mensen. Ik ben de derde generatie actief nu, mijn broer is ook net in het bedrijf gestapt. En wij zijn actief enerzijds in het matrijzenbouw en anderzijds in het spuitgieten van kunststof onderdelen. Dat is een vrij specifieke business om het zo te zeggen (lacht) maar wij maken dus allerhande kunststof onderdelen voor diverse industriële bedrijven. Zowel oor automobiel als bouw ook een stukje healthcare toepassing of huishoudtoepassing. Bijvoorbeeld voor stofzuigers van miele.

JORG: Echt onderdelen dan?

RESPONDENT: Ja echt specifieke onderdelen voor de klant op maat gemaakt, dat doen wij.

JORG: Ja zo een bedrijf had ik nog niet tussen mijn respondenten staan, dus dat is toch al iets heel unieks ertussen.

RESPONDENT: Ja? (lacht)

JORG: Euh ja hoelang werkt u al in het familiebedrijf, dat was vier jaar zei u he?

RESPONDENT: Ja klopt.

JORG: Welke functie hebt u momenteel, of hoe zou u uw functie beschrijven?

RESPONDENT: Ja mijn functie op papier is dat ik verantwoordelijk ben voor de productie van kunststof onderdelen en ook de kwaliteit daarvan, dus dat heeft te maken met planning, met kwaliteit opvolgen is ook een heel groot deel daar van. Maar in de praktijk zijn er ok nog een heel deel andere zaken waar ik verantwoordelijk voor ben. Ik ga nogal eens zelf meewerken in de productie tot meedenken over nieuwe projecten waar ik dan wel mee betrokken wordt. In de praktijk is het eigenlijk veel breder dan wat de functie zelf inhoud.

JORG: Ja dat hoor ik wel vaker in mijn interviews, dat ze veel meer doen dan de officiële taken.

RESPONDENT: Ja.

JORG: Hebt u zelf al aandelen in het bedrijf?

RESPONDENT: Nee, absoluut niet. Ik ben gewoon nog werknemer.

JORG: Oké dat waren dan al de inleidende vraagjes. Dan heb ik nu enkele vragen omtrent de toewijding. Euh waarom hebt u gekozen om voor het familiebedrijf te gaan werken?

RESPONDENT: (denkt na) Euh ik ben er eigenlijk een beetje ingerold om het zo te zeggen. Ik heb industrieel ingenieur gestudeerd dus die studies lagen wel wat in de lijn van de activiteiten die we hier doen. En tijdens mijn laatste jaar had ik nog maar heel weinig vakken en dan ben ik hier als student ook aan de slag gegaan. Zo heb ik eigenlijk heel vee leren kennen, echt al mee op de vloer werken en dingen leren kennen en noem maar op. Zo ben ik er dan stelselmatig ingerold, ook wat dingen beginnen vast te pakken enzo en toen mijn studies waren afgerond beslist met mijn ouders en ik dan om hier te beginnen. Daar is niet verder over nagedacht en dat is eigenlijk gewoon een beetje gebeurd.

JORG: Het is niet van voor uw studies dat u al dacht van ik ga sowieso daar werken?

RESPONDENT: Nee, misschien eerder niet zelfs. Zeker toen ik nog veel kleiner was had ik eerder het gevoel van ik ga daar nooit in werken. Maar ja uiteindelijk begint er toch iets, dat zit in u denk ik. En dan wil je er toch voor gaan ja.

JORG: Was het helemaal uw eigen keuze om voor het familiebedrijf te werken of hadden uw ouders ook wel al aangegeven dat ze graag wouden dat u erin kwam?

RESPONDENT: Ja, dat ik er meteen in kwam zonder enige externe ervaring was niet persé mijn keuze, ook niet echt van mijn ouders. Ik denk wel dat mijn ouders het absoluut enorm graag hadden dat het bedrijf werd verder gezet.

JORG: Oké, ik heb nu een paar stellingen. Het zijn er 6 verschillende en die hebben allemaal betrekking op de mogelijke redenen waarom u gekozen kan hebben voor het familiebedrijf. Hier mag u eens doorgaan en de 3 die het meest van toepassing zijn uitkiezen en deze dan ordenen van 1 naar 3 waar 1 het meest van toepassing is en 3 het minst.

RESPONDENT: Die eerste stelling dat de carrière mogelijkheid binnen het familiebedrijf overeen kwam met mijn interesses. Op het moment dat ik hier begon was dat ook effectief wel zo. Ik had wel al een heel klein beetje tijdens mijn studies te maken gehad met de dingen die we hier doen en door het feit dat ik dan ook wist at mijn ouders daar mee bezig waren en door al wat ervaring op te doen ervoor hier dat in combinatie. Enerzijds die interesse en anderzijds ook wetende dat dat een familiebedrijf is wat van uw familie is dat je zo een beetje het gevoel hebt dat je zelf iets verwezenlijkt. Ik denk die combinatie is iets wat mij enorm aansprak om hier te komen werken.

JORG: Die ervaring van hier wat meewerken tijdens uw studie, heeft die ook wat geholpen met weten dat dit wel binnen uw interesses lag?

RESPONDENT: Ja, ja ook. Dus dat is wel een stelling waar ik me in kan vinden.



(denkt) In die laatste stelling, ik denk dat dat ook wel waar is, van het moment dat ik ben begonnen was er hier van in het bedrijf ook wel een roep of vraag naar iemand met mijn profiel om het zo te zeggen. Dus op zicht matched dat heel goed en ik kon er mezelf ook echt in vinden dat ik hier mezelf kon inleggen en mezelf bewijzen.

JORG: Had u wat het gevoel dat met uw studies het familiebedrijf de enige optie was?

RESPONDENT: Nee dat niet, er waren ook nog andere opties maar deze interesseerde me wel het meeste en die deed me ook wel het meeste.

JORG: Ja het lag gewoon wat in de richting van wat u gestudeerd had?

RESPONDENT: Ja, ja ik leer nog elke dag wel bij maar het ja het lag in die richting.

JORG: Ja de theorie die u op school had geleerd lag al wat in de richting?

RESPONDENT: Ja absoluut. (denkt na) En dan die tweede stelling van dat ik wil bijdragen aan de doelen van het familiebedrijf. Ja dat komt ook een klein beetje terug in die eerste stelling. Het feit dat je zo met iets kunt werken en aan iets kunt bouwen dat je weet dat van uw familie is dat is echt iets wat mij warm maakt voor te werken zal ik maar zeggen.

JORG: En is dat ook in die volgorde dan? A,F,B?

RESPONDENT: Ik denk dat die alle 3 ongeveer op dezelfde hoogte staan, het is niet dat er zo echt ene is die er boven uit springt.

JORG: Ja A en B horen inderdaad ook wat samen dus dat kan wel.

RESPONDENT: Ja die twee staan misschien nog net iets hoger als de andere maar grotendeels zijn ze gelijk voor mij.

JORG: Ja u hebt al uitleg gegeven waarom u voor elke stelling hebt gekozen. Stelling A was dus dat uw interesses er waren door uw studie en ervaring en omdat u het gewoon fijn vond?

RESPONDENT: ja

JORG: Stelling B bijdragen aan de doelen komt dat misschien omdat u altijd hebt gezien dat uw ouders en grootouders dit al opgebouwd hebben? Dat u denkt ik zou het zonde vinden om dat familiebedrijf verloren te laten gaan of aan mij voorbij te laten gaan. Omdat u wel al aangaf dat het belangrijk voor u was dat het een familiebedrijf was en dat u daar verder op kon bouwen?

RESPONDENT: Ja (denkt na). Misschien niet zo zeer terugkijkend op het verleden maar gewoon al die kans die ik daardoor gekregen heb en ik nog altijd krijg. Als ik in een ander bedrijf zou werken en ik daar evenzeer mijn ziel in zou leggen dan ben je uiteindelijk niet voor uzelf aan het werken wat het toch anders maakt.

JORG: Ja dat is altijd anders dan he.

RESPONDENT: Ja dat is toch een serieus nuance verschil he, en ik denk dat dat toch wel euh iets is wat mij enorm aanspreekt. En ja het zijn wel mijn grootouders en ouders die gewerkt hebben om mij en mijn broer die kans te geven dus dan wil die uiteraard ook niet zomaar verspelen.

JORG: Ja dus het feit dat als u nu hard werkt dan bouwt u ook iets op eigenlijk voor uzelf dat was ook wel belangrijk voor u?

RESPONDENT: Ja niet 100% voor uzelf natuurlijk, maar je weet dat dat op een bepaalde voor uzelf is ja en voor mij persoonlijk is dat ook een bepaalde trots die daar van uit gaat om hier daarvoor te mogen en kunnen werken.

JORG: Oké heel goed, dat waren al mijn vragen omtrent de toewijding. Die uitleg was overal al heel duidelijk dus daar waren we snel door. Dan heb ik nu wat vragen omtrent die sunk costs. Maar ook hier zijn al heel wat dingen net aan bod gekomen.

Dus ja de eerste vraag was, was u al voordat u officieel begon te werken in het familiebedrijf op 1 of andere manier bezig met het bedrijf? U zei net al dat u wat werkte hier als student?

RESPONDENT: Ja als student al een beetje, dat was niet echt vakantiewerk maar meer wat meewerken op de dagen dat ik geen les had dan kwam ik wat meelopen hier en stelselmatig zelf wat dingen doen en euh ja op die manier.

JORG: Ja dat was dus mijn volgende vraag ook al. Studente job, vakantiewerk, stage? Maar dat was voor u dus altijd wat meewerken?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Heeft dat uw keuze beïnvloed om voor het familiebedrijf te kiezen, het feit dat u heir altijd al hebt kunnen meewerken?

RESPONDENT: Ik heb nooit gewerkt in een ander bedrijf, dus toen ik die keuze maakte had ik ook geen idee hoe het er in een ander bedrijf aan toe zou gaan? Misschien dat het het op die manier ook wel een makkelijke keuze heeft gemaakt om ervoor te kiezen om hier te beginnen omdat ik hier wel wist hoe het in elkaar zat. Maar ik heb geen idee of dat zo fel heeft meegespeeld of niet.

JORG: Dat sluit al aan op de volgende vraag. Stel dat u niet in het familiebedrijf had gewerkt op voorhand denkt u dan dat u ergens anders was geëindigd of in een heel andere carrière terecht waard gekomen?

RESPONDENT: Ik zie mezelf wel sowieso iets doen vergelijkbaar met wat ik nu doe.

JORG: Dus het was wel altijd binnen deze sector geweest?

RESPONDENT: Ja toch wel, maar als ik iets zou doen binnen deze sector zou ik natuurlijk altijd eerst naar het familiebedrijf gaan dus dat was er sowieso wel van gekomen denk ik.

JORG: Zijn de studies die u gedaan bruikbaar voor of gerelateerd aan uw familiebedrijf?

RESPONDENT: ja.

JORG: uiteraard.

RESPONDENT: Maar het is niet dat dat zo een plan was op voorhand van ik ga die studies doen dat ik in het familiebedrijf kan komen werken. Het was omdat ik die interesse zelf ook gewoon had dat

ik die studies ben gaan doen en dat ik ook uiteraard gesteund werd door mijn ouders om die studies te doen he daar moeten we ook niet onnozel over doen. Maar zo is het eigenlijk gelopen.

JORG: Ja dat was dus ook mijn volgende vraag, of u die voor het familiebedrijf gekozen had maar dat is dus niet het geval.

RESPONDENT: Nee.

JORG: Hebben die studies een invloed gehad op uw uiteindelijk keuze voor het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja ik denk dat de drempel toch wel wat hoger was geweest. Ja er is een bepaalde drempel omdat het toch wel echt technisch is wat we hier doen dus om dat echt zonder wat technische bagage hier te beginnen dat lijkt me echt niet evident, dus het helpt me wel hier maar nu ook niet om te zeggen dat die studies echt de reden waren dat ik hier wou komen werken. Mijn broer die heeft eigenlijk eerder een economische achtergrond maar die heeft natuurlijk wel...alé door dingen te horen en door toch af en toe hier eens te zijn een bepaalde notie van dingen maar ik merk wel dat dat op sommige dingen wel hier anders is voor mij als voor hem omdat ik met mijn studies toch wel iets meer voorbereid was.

JORG: Uw studies hebben u toch wel een voorsprong gegeven op alles?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Hebt u zelf al geïnvesteerd in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Euh ja ik heb geen aandelen en ik heb nog niet geïnvesteerd. Maar dat is op dit moment ook nog absoluut niet aan de orde, daar zijn we nog vee te jong voor en onervaren.

JORG: Ja dat was zo wel bij de meeste van mijn respondenten.

RESPONDENT: Misschien als we binnen 10 jaar kijken dat het al een andere situatie is.

JORG: Ja dan zit u misschien al meer in een fase van overname misschien dan als gewoon werken?

Heeft het feit dat uw ouders en grootouders dit al opgebouwd hebben en hier hard voor gewerkt hebben al wat invloed gehad op uw keuze?

RESPONDENT: Ja, eerst misschien eerder wat averechts he (lacht). Ik heb mijn ouders bijna alleen maar zien werken toen ik klein was. En dat zorgde eerst wel wat voor een afkeer om er te gaan werken. Maar toch na een tijdje is dan toch die interesse en die trots toch naar boven gekomen om echt voor uw familiebedrijf te gaan. Maar in het begin heeft dat harde werken van mijn ouders mij niet meteen gemotiveerd (lacht).

JORG: Maar die trots voor het familiebedrijf en de opbouw van uw ouders en grootouders verder te zetten heeft u uiteindelijk wel gemotiveerd dan?

RESPONDENT: Ja dat is wel iets geweest, zeker in het begin en nu nog altijd he. Dat is wat me echt motiveert ja.

JORG: Oké dat waren zowat mijn vragen omtrent de sunk costs, is er zelf nog iets wat u wilt toevoegen van invloeden of dingen die mee overtuigd hebben om voor het familiebedrijf te kiezen? Waarvan u zegt dat is nog niet aan bod gekomen?

RESPONDENT: Goh...ja dat als ik het niet meer wou doen dat ik altijd nog op een andere plaats kon solliciteren en op een andere plaats gaan werken. Het is niet dat er iets verloren is he.

JORG: Het feit dat u altijd weg kon wanneer u wou? Stel dat het toch tegen viel.

RESPONDENT: Ja, dat kan altijd he. Ik zie mezelf dat nu niet doen maar als het niet zou werken dan zou dat uiteraard gaan.

JORG: dat maakte de keuze dan wel wat gemakkelijker?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Dit is al een beetje besproken. Hebben die invloeden die we net besproken hebben een invloed gehad op uw keuze van de stellingen in het begin?

RESPONDENT: Ja uiteraard he.

JORG: Stel dat die invloeden er niet waren. Dus stel u had niet die studie gedaan en zo nooit uw ervaring gehad binnen het familiebedrijf? Wat zou dan uw meest toepasselijke stelling zijn denkt u?

RESPONDENT: Dus als ik mijn ervaring of mijn studies niet had op voorhand.

JORG: Ja als u dat allemaal niet had hier.

RESPONDENT: Goh, daar heb ik eerlijk gezegd niet meteen een idee van. Ik denk dat het dan gewoon B zou zijn om bij te dragen aan de doelen van het familiebedrijf. Maar dan leek het me wel moeilijker om zelf die eerste stap te zetten, ik denk dat het dan logischer zou zijn dat de vraag echt vanuit het bedrijf zou gekomen zijn. Maar ja dat is wel heel moeilijk om dat volledig te beantwoorden.

JORG: Ja, nee dat was al een heel goed antwoord, ook al meteen verduidelijkt.

Dan zijn we eigenlijk een beetje rond. Hebt u zelf nog iets wat u zou willen toevoegen? Wat u denkt dat is nog wel belangrijk misschien?

RESPONDENT: Nee niet meteen.

JORG: Dan zijn we rond, u bent al heel erg bedankt om mee te werken.

RESPONDENT: Graag gedaan.

## K| Interview respondent 10

JORG: Oké alvast bedankt dat u wilt meewerken.

RESPONDENT: Geen probleem.

JORG: Is het in orde als ik het interview opneem? Ik moet het erna namelijk nog uitschrijven.

RESPONDENT: Doe maar.

JORG: Oké, ik zal eerst misschien wat uitleg geven dan weet u wat beter waar het over gaat. Ik zit dus nu in mijn laatste jaar handelswetenschappen en voor mijn masterproef interview ik mensen die in het familiebedrijf werken met het plan om dit over te nemen en hier zelf ooit de baas te zijn. Ik doe onderzoek naar de mogelijke invloed van sunk costs op de toewijding van de opvolger. Weet u wat sunk costs zijn?

RESPONDENT: Nee niet meteen.

JORG: Sunk costs zijn kosten die je al gemaakt hebt voor iets en die je niet meer terug kan krijgen en die dus eigenlijk geen invloed meer mogen hebben op uw beslissingen.

RESPONDENT: Oké.

JORG: Maar hier kunnen de sunk costs ook bestaan uit tijd en dergelijke.

RESPONDENT: Ja.

JORG: Het interview duurt normaal ongeveer een half uur, als iets niet duidelijk is ofzo mag u het altijd zeggen.

RESPONDENT: Dat is goed, ik heb tijd.

JORG: Ik het eerst wat inleidende vraagjes. Kunt u uzelf en uw bedrijf een beetje voorstellen, wat jullie zoal doen?

RESPONDENT: Ja, het is dus mijn vader en ik en wij doen dus badkamer renovaties. Volledig uitbreken en opzetten, alé nieuw zetten. En wij doen ook sanitaire reparaties zoals boilers en kranen vervangen, zo wat de kleinere dingen.

JORG: Zo een beetje alles in de badkamer dus?

RESPONDENT: Ja, wel geen centrale verwarming ofzo. Geen ketels enzo dat doen we niet.

JORG: Oké, hoelang werkt u al mee in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Nu een 3 en een half jaar ongeveer.

JORG: Een heel tijdje al.

RESPONDENT: Ja.

JORG: Wat is uw functie of hoe zou u uw taken omschrijven als u niet echt 1 functie heeft?

RESPONDENT: Ja ik doe een beetje alles wat we doen, tegelen, alles plaatsen van sanitaire toestellen, ook muren zetten enzo.

JORG: Ja u kan bij alles wat helpen?

RESPONDENT: Ja echt alles wat je u kan voorstellen op de badkamer, uw verwarming hangen, de elektriciteit aanpassen. Dus dat is wel heel ruim waar ik me allemaal mee bezig houd.

JORG: Oké dus niet echt één vaste taak.

RESPONDENT: Nee dat is altijd anders want ja elke badkamer is verschillend he.

JORG: Hebt u zelf al aandelen in het bedrijf of werkt u volledig als werknemer mee?

RESPONDENT: Nee ik ben volledig werknemer, en dat blijft ook nog wel even zo.

JORG: Oké, dat waren zo wat de inleidende vraagjes. Dan beginnen nu de echte vragen omtrent de toewijding. De eerste is vrij duidelijk, waarom hebt u gekozen om voor het familiebedrijf te gaan werken en niet ergens anders?

RESPONDENT: Moet ik daarvoor al uit die puntjes iets kijken?

JORG: Nee, nee dat is pas voor een volgende vraag. Gewoon uw eigen redenen.

RESPONDENT: Oké euh (denkt na). Ik had nog zo een specialisatiejaar gedaan op school en toen was de vraag ga ik nog studeren of niet. En op die moment wist ik nog niet meteen wat te doen dus toen ben ik gewoon met mijn pa mee gaan werken. En dan uiteindelijk ook nog les gevolgd daarvoor 2 dagen per week en dan 3 dagen per week dan mee werken. Dus eigenlijk niet echt verplicht ofzo maar het was gewoon omdat ik niet goed wist wat ik anders moest doen. En dan ben ik blijven werken daar omdat het mij beviel en ook ik ging vroeger als klein kind daar ook wel wat meewerken en ik vond dat altijd wel leuk.

JORG: Dus het was ook al een beetje omdat u het graag deed of?

RESPONDENT: Ja, Ja. Ook gewoon omdat ik niet wist wat ik verder ging doen, studeren of gewoon werken.

JORG: En toen u dan begon bleek het allemaal heel goed mee te vallen?

RESPONDENT: Ja, ja ik merkte meteen dat dat gewoon wel iets voor mij was.

JORG: Ja de volgende vraag is ook al beantwoord eigenlijk. Was werken voor het familiebedrijf uw eigen keuze? U haalde net al aan gezegd dat het geen verplichting ofzo was.

RESPONDENT: Ja het was ook niet echt een verplichting, maar ik moest wel gewoon iets doen in ieder geval. En ja dan was het van te studeren of meegaan werken of iets anders doen?

JORG: Ja niet gewoon thuis zitten (lacht)?

RESPONDENT: Nee, nee dat ging niet goed komen (lacht).

JORG: Oké dan nu de vraag over die stellingen die ik u net heb doorgestuurd. Dat zijn er 6 en die hebben eigenlijk allemaal te maken met waarom u voor het familiebedrijf hebt gekozen. U mag hier de 3 stellingen uitkiezen die zo wat het meest van toepassing zijn op u, en dan mag u die ook van 1 naar 3 zetten. Als iets niet duidelijk is daarvan zegt u het maar he.

RESPONDENT: Eerst en vooral wel keuze B, omdat ik gewoon wel iets wou bijdragen. Ik wou niet gewoon nutteloos thuis zitten en op kosten van mijn ouders leven om het zo te zeggen.

Dan toch ook dat ik het gevoel had dat ik met mijn kennis en vaardigheden best in het familiebedrijf kon beginnen omdat ik toch ook al merkte van mezelf dat ik redelijk handig was in dingen maken enzo en dat dat dus ook wel iets voor mij was.

En dan nog, ja dan ga ik E kiezen in plaats van C dat ik het gevoel had dat er geen betere of andere alternatieven waren. Want C is al toch al echt van een verplichting en dat was het eigenlijk ook weer niet.

JORG: En ook in die volgorde?

RESPONDENT: Ja die volgorde.

JORG: Ja u zei F, dat u het gevoel had dat u met uw kennis en vaardigheden het best in het familiebedrijf kon beginnen. Had u het gevoel dat u alleen in het familiebedrijf kon beginnen daarmee of had u ook wel iets van er waren ook wel andere opties met wat ik kon doen?

RESPONDENT: Nee ik kon ook gewoon bij iemand anders gaan werken ofzo, maar dat zou ik minder graag doen.

JORG: Het was niet dat dat de enige optie leek dan op dat moment?

RESPONDENT: Nee, nee natuurlijk niet. Ik mocht ook gewoon gaan studeren of ergens anders gaan proberen om te zien wat dat geeft. Maar nu is dat goed uitgedraaid he.

JORG: Ja daarbinnen bleek dat dus gewoon het beste alternatief?

RESPONDENT: Ja ik had keuzes genoeg he, maar dat was gewoon wat ik toen heb gekozen.

JORG: U zei ook dat nu alles heel goed meeviel, zou stelling A dan ook wat van toepassing zijn op dit moment? Dat het overeen kwam met uw eigen interesses?

RESPONDENT: Ja nu wel, moest ik op school die richting al gedaan hebben of als ik op voorhand misschien wat meer vakantiewerk ofzo gedaan had en beter wist dat het mij echt zo goed lag dan zou ik al sneller gekozen hebben voor dat.

JORG: Oké dus in het begin wist u nog niet echt dat u dat zo graag deed?

RESPONDENT: Nee, ik was wel handig en ik kon wel van alles. Maar het is niet dat ik echt...alé ik ging vroeger wel eens meewerken en dan kon ik dat ook een beetje al. Maar ik heb dat altijd wel al leuk gevonden zo een keertje dingen maken of ene keer meegaan helpen afbreken of mee iets gaan plaatsen ale een douchescherm ofzo zo een ding. Maar door het beginnen te doen...alé door echt beginnen te werken erin weet ik nu wel dat dat echt helemaal mijn ding is wat ik nu doe.

JORG: en voor B, bijdragen aan die doelen. Wat waren die doelen dan in het begin?

RESPONDENT: Ja niet gewoon niks doen, ik wou wel aan iets bijdragen in plaats van heel de dag niks te zitten doen. En ja dan draag ik liever aan iets bij voor mij pa dan voor een andere zaak.

JORG: Oké, dat waren dan wat mijn vragen over de commitment. Al uw stellingen zijn ook al wat verduidelijkt dus dat ik in orde. Dan heb ik nu wat vragen over die sunk costs. Ja de eerste hier is ook al een beetje aan bod gekomen, was u al met het familiebedrijf bezig voordat u officieel begon te werken daar, als vast werk dan? Want u zei dat u soms al eens meeging iets plaatsen of iets afbreken? Deed u ook nog andere dingen?

RESPONDENT: Nee voor de rest niet, zo eens hier en daar helpen uitbreken maar voor de rest niet echt.

JORG: Oké, ja werkte u al zo wat als studente job of vakantiewerk of stage mee?

RESPONDENT: Nee, dat was gewoon heel occasioneel. Ik deed ook wel studentjobs hoor maar.

JORG: De studente job was apart dan? Nooit bij het familiebedrijf?

RESPONDENT: Ja dat was gewoon zo eens wat in de carwash gaan helpen afwassen en in de horeca een keer zo wat dingen.

JORG: Oké. Het feit dat u zo een beetje ervaring had van af en toe wat mee te gaan werken, heeft dat uw keuze mee beïnvloed om voor het familiebedrijf te kiezen?

RESPONDENT: Ja, ja omdat ik dat toen gewoon altijd wel redelijk leuk vond. Dan heb ik dat gewoon geprobeerd.

JORG: Dat heeft de keuze misschien wat vergemakkelijkt?

RESPONDENT: Ja voilà, ik had gewoon verschillende opties maar ik wist niet wat ik moest gaan studeren en waar ik moest gaan werken en ik wist dan dat ik dat wel leuk vond en dat was ook wel samen met mijn vader dus slecht kon dat volgens mij niet lopen.

JORG: Stel dat u nooit die ervaring had gehad. Denkt u dat u dan ook voor het familiebedrijf had gewerkt of was u dan ergens anders terecht gekomen denkt u?

RESPONDENT: Dan zou ik dat misschien wel geprobeerd hebben... (denkt na). Ja ik zou het sowieso wel geprobeerd hebben maar als het mij dan niet zo bevallen zou ik stoppen en terug iets anders zijn gaan doen ofzo.

JORG: Ja dan de volgende. De studies die u gedaan hebt, zijn die gerelateerd of bruikbaar voor wat u nu doet in het familiebedrijf?

RESPONDENT: Nee, juist toen ik bij mijn pa werkte al een jaar daarna ben ik dan nog wel les gaan volgen over sanitair. Dat wel maar daarvoor had ik gewoon industriële wetenschappen gedaan in het middelbaar en dan nog een zevende jaar integrale veiligheid.

JORG: Dus dat had niks te maken met wat u nu doet?



RESPONDENT: Nee, helemaal niks.

JORG: Oké dan valt er wel wat weg. Ik neem aan die extra studie die hebt u specifiek gedaan omdat dat bruikbaar was dan?

RESPONDENT: Ja, alé achteraf bekeken was dat ook niet zo een interessante opleiding want ik heb eigenlijk daar niet veel bijgeleerd ofzo maar het was wel de bedoeling om er iets bij te leren (lacht).

JORG: Ja de intentie was wel om iets te leren (lacht). Ja dan vallen er een paar vraagjes weg. Dan de volgende, hebt u zelf al mee geïnvesteerd in het bedrijf?

RESPONDENT: Zelf er geld ingestoken?

JORG: Ja.

RESPONDENT: Nee nee nee, ik krijg momenteel gewoon elke maand mijn loon en voor de rest moet ik niks betalen of aanschaffen.

JORG: Oké. Ja u zei dat uw papa dat al langer ervoor deed en dat u al af en toe bent mee geweest dus ik neem aan dat u die ook wel al altijd hebt zien werken aan wat er nu is dan van bedrijf?

RESPONDENT: Ja

JORG: Heeft dat een invloed gehad op u? Dat u zo iets had van er is al heel wat tijd ingestoken en ik wil dat misschien wel verder doen of iets in die aard?

RESPONDENT: Ja, ik zie wel wat die al heeft opgebouwd. Die heeft super veel klanten al van vroeger want die doet dat nu al bijna 25 jaar denk ik. En ook al het materiaal wat die heeft aangeschaft, die heeft alles op batterij, alles op gewoon stopcontact. Ik vind wel mooi dat je dat kunt als helemaal zelf begonnen als eenmanszaak dat je dat zo allemaal kunt van 0 beginnen zonder enig materiaal. En dan nu een super mooie camionette met allemaal mooi ingerichte kasten en allemaal vol gereedschap ja dat wel.

JORG: Had u ooit het gevoel dat u dat zou weggooien of verspillen als u er niet in zou gaan?

RESPONDENT: Ja, nee hij heeft dat altijd al alleen gekund. Nu dat die ouder wordt is die wel blij dat ik mee ga. Voor het sleuren met zware dingen of iets aangeven enzo.

JORG: Er was dus geen gevoel dat u al dat werk van uw pa al wat zou weggooien door te zeggen "ik ga iets anders doen"?

RESPONDENT: Nee, niet echt.

JORG: Dus ik neem aan dat dat dan ook niet echt een invloed heeft gehad op uw keuze of?

RESPONDENT: Nee, totaal niet.

JORG: Ja dat waren zowat de vraagjes die ik daarvoor had, hebt u zelf nog iets waar u van zegt dat heeft mij wel beïnvloed om voor het familiebedrijf te kiezen?

RESPONDENT: Ja gewoon dat ik wel bewondering voor mijn vader heb wat die allemaal kan en doet, ook thuis gewoon heeft die bijvoorbeeld alles zelf geïnstalleerd en ik vind dat ook wel knap als je dat

allemaal kunt in een huis alles zo zelf doen en daarom dat ik ook wel aangesproken was om die keuze te maken en om daarmee te gaan werken.

JORG: Om ook nog wat te leren van hem dus?

RESPONDENT: Ja.

JORG: Dat waren al mijn vragen omtrent de sunk costs. Dan zijn er nog een paar vraagjes.

In het begin had u stelling B op 1 plaats 1 staan, dat was bijdragen aan het doel van het familiebedrijf. Heeft één van die dingen die we net besproken hebben, dus die ervaring enzo die u had, een invloed gehad op uw keuze voor stelling B.

RESPONDENT: Wacht zeg dat nog eens?

[...]

RESPONDENT: Ja ook, en ik vond gewoon dat dat de meest toepasselijke was hoe ik me op dat moment voelde.

JORG: Ja stel dat u nooit die ervaring had gehad ervoor, dus dat u nooit voordat u begon te werken bij uw Pa had meegeholpen, zou u dan een andere stelling gekozen hebben om te beginnen denkt u?

RESPONDENT: Nee, ik denk het niet meteen want ik zou nog altijd gewoon liever bij mijn pa iets bijdragen dan dat ik gewoon in de winkel zou gaan werken of ik iets zou gaan studeren zonder goed te weten wat, ik zou sowieso dat eerst een kans altijd gegeven hebben.

JORG: Oké, dat was mijn laatste vraag eigenlijk al. Is er zelf nog iets wat u wilt toevoegen? Of waar van zegt dat is misschien nog van belang?

RESPONDENT: Goh ik weet niet, je mag nog iets vragen ook hoor maar ik weet niet direct zelf iets.

JORG: Ja al mijn vragen zijn beantwoord normaal dus voor mij is het goed.

RESPONDENT: Misschien mijn toekomst plannen voor later, ik weet niet of ik daar iets van moet vertellen?

JORG: Ja had u al direct het gedacht dat u wou verder doen in die richting?

RESPONDENT: Ja maar wel, nu mijn vader heeft altijd gezegd met andere gasten wilt werken die voor hem werken behalve ik dan. Maar niet gewoon met jongens die dat willen leren of dat ook loodgieter willen worden, dat niet. Maar ik zelf heb wel de ambitie om nog iets anders erbij te doen, misschien iets met vastgoed of toch te werken met nog andere gasten onder mij ofzo.

JORG: Maar dan wel een beetje in de richting dat u nu doet?

RESPONDENT: Ja dat wel. Maar mijn vader is zo wat van het principe, ik wil wel uitbreiden maar hij zit goed en hij heeft alles al wat voor mekaar.

JORG: Ja die zal misschien ook wel zeggen op die leeftijd ga ik daar niet meer al die tijd en moeite insteken?

RESPONDENT: Ja inderdaad, hij heeft er wel zin in om misschien in vastgoed te beginnen. Ik ga dat misschien doen he.

JORG: Ja voor u is dat uiteraard wat anders nu he, wanneer u het verder doet dan hebt u al meteen heel wat van uw pa over. Materiaal enzo, u moet niet helemaal van 0 starten.

RESPONDENT: Nee het is dat he, ik kan het gewoon echt een beetje groter zien allemaal dan mijn heel mijn leven te beperken tot badkamers plaatsen en renoveren.

JORG: Oké, dat is nog goed om er aan toe te voegen. Maar het was dus niet dat u het gevoel had van ik moet dat door doen want anders verspil ik alles wat mijn papa heeft opgebouwd?

RESPONDENT: Nee totaal niet.

JORG: Oké dat was alles dan wat ik moest weten, tenzij u zelf nog iets eraan wilt toevoegen?

RESPONDENT: Nee ik zeg het als je zelf nog iets wilt vragen doe het maar want ik weet zelf niet wat eraan toe te voegen.

JORG: Nee ik heb alles wat ik moet hebben, dan bent u al heel erg bedankt!

RESPONDENT: Dat is niks, als dat u helpt doe ik dat graag.