



Schokbestendigheid KMO's in tijden van corona

AMBITIE IN ONDERNEMEN (AiO)

Schokbestendigheid KMO's in tijden van corona

Wim Coreynen *a,b*

Arjen van Witteloostuijn *a,c,d*

Eric Van den Broele *e*

Joeri van Hugten *a*

Johanna Vanderstraeten *c,d*

a | School of Business and Economics, Vrije Universiteit Amsterdam, De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam, Nederland

b | Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie, Universiteit Utrecht, Janskerkhof 3, 3512 BK Utrecht, Nederland

c | Antwerp Management School, Boogkeers 5, 2000 Antwerpen, België

d | Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie, Universiteit Antwerpen, Prinsstraat 13, 2000 Antwerpen, België

e | Graydon Belgium, Uitbreidingsstraat 84/b1, 2600 Antwerpen, België

AGENTSCHAP
INNOVEREN &
ONDERNEMEN

Vlaanderen
is ondernemen

Antwerp
Management
School

AMC



GRAYDON
next generation intelligence



Inhoudstafel

Inleiding	4
Databronnen	5
Het schokbestendighedsmodel van Graydon Belgium nv	5
Het ondernemingsbegeleidingstraject van UNIZO en AMS	10
Analyses verklarende factoren schokbestendigheid KMO's	11
Steekproef en beschrijvende statistieken	11
Bevindingen en interpretaties	12
Nabeschuwing	14
Appendix	16
Descriptieve statistieken	16
Correlaties	17
t-toetsen	19
Logistische regressies	21

Inleiding

De coronapandemie en de daaruit voortvloeiende overheidsmaatregelen, zoals de tijdelijke of gedeeltelijke sluiting van bedrijven, hakken stevig in op de lokale economie. Met name bij kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) staat het water aan de lippen. De reserves van vele KMO's die het vóór de start van de coronacrisis nog goed deden, zijn dermate zwaar aangetast dat ze vandaag niet kunnen overleven zonder nieuwe kapitaal- of *cash*injecties. Maar wat maakt het verschil tussen enerzijds ondernemingen die het vóór de crisis goed deden maar nu naar adem happen en anderzijds ondernemingen die nog steeds over een ruime reservekas beschikken? Hanteerden zij in het verleden een andere bedrijfs- of investeringsstrategie? En wat is de invloed van de persoonlijkheid van de ondernemer op de schokbestendigheid van hun bedrijf in een crisissituatie? Wat kan – kortom – worden geleerd van de huidige malaise?

Om een antwoord te bieden op deze vragen koppelen we bedrijfsdata van Graydon en haar schokbestendigheidsmoedel aan gegevens uit het ondernemersbegeleidingstraject van UNIZO en Antwerp Management School (AMS), bekend onder de aanduiding Ambitie in Ondernemen (AiO) of *Road to Growth* (R2G). Aan de ene kant maakte Graydon een segmentatie tussen gezonde bedrijven die sinds de start van de crisis in nood zijn terecht gekomen (of beginnen te geraken) en bedrijven die vandaag nog over voldoende reserves beschikken. Aan de ander kant is AiO een begeleidingstraject van UNIZO waarbij ondernemers geadviseerd worden door coaches (opgeleid door AMS) op basis van een aantal gesprekken, oefeningen en vragenlijsten met of ingevuld door de ondernemer. Het unieke aan dit AiO-traject is dat, naast de klassieke ondernemingsingrediënten, zoals strategie en innovatie, ook ruime aandacht wordt besteed aan de rol van de ondernemer binnen de organisatie, zoals die wordt gekanaliseerd via haar/zijn persoonlijkheid en motivatie. Door deze Graydon- en AiO-data te koppelen kunnen we op zoek gaan naar verklaringen voor de uiteenlopende schokbestendigheid van KMO's.

Het vervolg van dit rapport bestaat uit drie onderdelen. Eerst gaan we dieper in op de twee databronnen van deze studie: het schokbestendigheidsmoedel van Graydon (en de totstandkoming ervan) en het ondernemersbegeleidingstraject van UNIZO en AMS. Vervolgens combineren en analyseren we gegevens uit deze twee databronnen om inzicht te krijgen in de factoren die bijdragen tot de schokbestendigheid van KMO's. Tot slot bieden we een nabeschuwing van de gevonden resultaten.

Databronnen

Het schokbestendigheidmodel van Graydon Belgium nv

De financiële analysetechnieken die in normale tijden worden aangewend, hebben in een periode van economische discontinuïteit of disruptie weinig zin, toch niet indien we willen begrijpen wat de actuele situatie is van deze ondernemingen. Op dit ogenblik worden ook bedrijven die het tot op de dag vóór de coronacrisis bijzonder goed deden, geconfronteerd met vaak gigantische omzetverliezen. Zij kunnen natuurlijk bezuinigen op hun variabele kosten. Hier biedt bijvoorbeeld de overheid met het invoeren van de maatregelen met betrekking tot de technische werkloosheid extra soelaas. Toch blijven vaste kosten en het levensonderhoud de reserves aanvreten, waardoor een belangrijke groep ondernemingen als gevolg van de sanitair-economische crisis in acute ademnood verkeert.

Vergelijkbaar met de huidige crisis zagen we kort na de aanslagen in Brussel in 2016 ook een gedeelte van de lokale economie volledig stilvallen. Graydon bouwde toen een systeem op dat de situatie van ondernemingen in een (gedeeltelijk) discontinue economie observeert en opvolgt. Voorbeelden van essentiële vragen die in dat verband opdoemen, zijn: (1) hoe zwaar beïnvloedt een dergelijke crisis het individuele bedrijf, en (2) in welke mate vangen de aanwezige reserves binnen een onderneming dit op? Het model dat indertijd werd ontwikkeld, heeft de inspiratie gegeven tot de uitbouw van een model dat past bij de huidige – nog veel grotere – coronacrisis.

Het Graydon-schokbestendigheidmodel gaat hierbij uit van de kapitaalsliquiditeit. De benadering vertrekt vanuit het langlopend eigen en vreemd vermogen van een onderneming om daar de vaste activa vanaf te trekken. Onderweg passen we een aantal crisisgevoelige correcties toe, zowel positief als negatief, bijvoorbeeld op herwaarderingsmeerwaarden en achtergestelde leningen, alsook financiële vaste activa. We evalueren de huidige toestand van de vorderingen. We berekenen zo de behoefte aan bedrijfskapitaal: wat is nodig om in normale omstandigheden de productie- of bedrijfscyclus te financieren? Op deze manier krijgen we zicht op de *cashreserves* die pre-crisis al dan niet aanwezig zijn – de basisbuffer die een onderneming aanwendt in noodsituaties. Deze berekening gebeurt op basis van een laatste jaarrekening die – veelal nog – werd afgesloten voor het uitbreken van de crisis. Vanuit deze uitgangspositie brengen we de actuele impact van de crisis in rekening. We zien dus hoe de crisis die buffers opsoupeert.¹ Hiervoor moeten we de normale jaaromzet van een onderneming kennen. Eén probleem: van de 420.000 vennootschappen met een jaarrekening zijn er hooguit 40.000 die hun omzet publiceren. We bouwden daarom tussen 2016 en 2018 een algoritme dat voor elke publicerende onderneming de omzet schat. De *reality checks* tonen bijzonder aanvaardbare afwijkingen: voor 92% van de bekomen omzetinschattingen geldt een deviatie kleiner dan 5%. Daar valt uitstekend mee te werken bij gebrek aan andere data.

¹ Het model is in detail geauditeerd door verschillende specialisten van de oorspronkelijke ERMG (Economic Risk Management Group) en werd uitgebreid toegelicht tijdens verschillende webinars in samenwerking met ITAA (Institute for Tax Advisors and Accountants).

Hoe Graydon het schokbestendigheidsmodel verder ontwikkelde tijdens de coronacrisis

Op 12 maart 2020, de dag voor de *lockdown*, begrepen wij onmiddellijk de enorme maatschappelijke relevantie van onze benadering en legden al onze andere projecten stil. We vormden ons bedrijf om tot “*war room*” en prioriteerden ons schokbestendigheidproject. Bovendien namen we een kopie van onze volledige databestanden, inclusief conclusies, en bevroren die. We hielden dus bij welke ondernemingen tot die dag gezond waren en welke niet. Daarmee hadden wij een uitstekend startpunt – in de vorm van een goede nulmeting – bij wat inmiddels kan worden beschouwd als een “natuurlijk experiment”, waarbij KMO’s plots en onverwacht werden “behandeld” door een economische stilvalschok.

Binnen de week draaide een eerste ruw model dat zowel voor elk bedrijf als op geaggregeerd niveau resultaten genereert. Deze inzichten werden op 21 maart gepubliceerd in *L’Echo* en *de Tijd*. Diezelfde ochtend kregen we een oproep vanuit de pas opgerichte *ERMG*. Het model werd door hun topspecialisten diepgaand geanalyseerd. Samen bekeken we hoe we door toevoeging van extra data het model verder konden verfijnen. ‘s Avonds lijfde de *ERMG* ons in, onder auspiciën van de Federale Participatie- en InvesteringsMaatschappij. We voeden het model met de meest actuele evoluties, te beginnen met de omzetontwikkelingen als gevolg van de impact van de gezondheidscrisis. In een eerste fase pleegde een PwC-team duizenden telefonische enquêtes en gaven tweewekelijks een gedetailleerde schatting van de omzetevoluties per *NACE*-code op vijf *digits*.

Einde juni 2020 ontwikkelden we een waarnemingssysteem gebaseerd op het betaalgedrag van ondernemingen. Duizenden bedrijven leveren ons systematisch hun overzichten inzake betalingsachterstand van klanten (zogenoemde “*aging listings*”): vinger-aan-de-polsinzicht in zowel de factuurbedragen als de (laat)tijdige betalingen. Zo krijgen wij maandelijks inzicht over ruim één miljoen B2B-facturen. Opvallend: kort na de *lockdown* daalde niet zozeer het aantal gerapporteerde facturen, maar wel reduceerden de gefactureerde bedragen. Na een doorgedreven en intensieve testperiode bouwden we een algoritme dat op basis van dat betaalgedrag nog accurater een tweewekelijks inzicht geeft op de omzetevoluties per sector (*NACE*-code 5). We voeren zo de omzetverliezen in, de ermee gepaard gaande mindering in variabele kosten, de mogelijkheid gebruik te maken van technische werkloosheid, *et cetera*. We voeden het model met elke nieuwe overheidsmaatregel en koppelden die aan de rechthebbende ondernemingen. Het resultaat van het voortdurend bijgewerkte model geeft per onderneming een actuele schatting van de nog aanwezige *cashreserve* of, indien er sprake is van een tekort, de “injectiebehoefte” – dat wil zeggen: het volume aan *cashinjectie* nodig om het bedrijf te helpen overleven. Daarnaast ontwikkelden we een schokbestendigheidsscore per onderneming, inclusief een duidelijk geaggregeerd overzicht dat mogelijkheden biedt te aggregeren op sector, type en grootte van de ondernemingen, activiteitsector en zo meer.



Het model werd in eerste instantie ontwikkeld voor de ondernemingen die een jaarrekening publiceren: berekeningen worden uitgevoerd op het niveau van de individuele onderneming. Daarnaast ontwikkelden we een model specifiek voor die ondernemingen die geen jaarrekening publiceren, de eenmanszaken in het bijzonder. Hier vormt het geaggregeerd niveau de basis. We houden rekening met heel wat factoren, zoals bijvoorbeeld sector (NACE-code 5), geografie, COVID-besmettingsgraad en omzetevoluties voor de sector. Langs deze weg komen we zo tot gedetailleerde, zij het geaggregeerde conclusies. Die conclusies passen we toe op elke onderneming van dit type. Ook nu verbinden we die met de steunmaatregelen. De resultaten van dit model zijn perfect gealigneerd op het eerste.

Eveneens in maart van vorig jaar startten we de opbouw van verschillende *web-based* platformen. Eén ervan diende specifiek voor het gebruik door de verschillende overheidsniveaus. Op Goede Vrijdag leverden we de eerste versies op. Sindsdien is dat in gebruik bij verschillende overheidsniveaus, waaronder regio's en verschillende steden. Met een druk op de knop geeft dat platform overzichten op elk geaggregeerd niveau. Tegelijk worden ogenblikkelijk Excel-lijsten geëxporteerd die dan gegevens en conclusies bevatten op niveau van de individuele ondernemingen.

Zo volgen deze modellen de actuele situatie zowel per bedrijf als op geaggregeerd niveau op. We bouwden bovendien een tijdmachine in: hiermee kan worden gesimuleerd wat de toestand zal zijn van de ondernemingen op een toekomstige datum indien geen verdere steunvehikels worden opgezet. Ten slotte bouwden we opties in waarbij spookbedrijven of ondernemingen met belangrijke moederbanden naar het buitenland worden gefilterd. Het platform biedt zowel de mogelijkheid tot diepgaand detail, bijvoorbeeld van welke steunmaatregelen een specifiek bedrijf kan genieten, als een helicopterview.

We kennen dus zowel de gezondheidstoestand van de ondernemingen vóór de eerste lockdown als de impact van de crisis op diezelfde ondernemingen tot op de dag van vandaag. Schematisch is dit terug te vinden in de zogenaamde *nine grid* in tabel 1. Ook hier beschouwen we de populatie ondernemingen met jaarrekening. We meten hun situatie op basis van data getrokken op 4 januari en maken een projectie van hun toestand op 31 januari eerstvolgend.

De X-as toont de toestand van de bedrijven op 12 maart 2020 (te lezen in kolommen). De linker kolom bevat die bedrijven die op 12 maart werden geïdentificeerd als in zware moeilijkheden: 5,4% van de desbetreffende populatie. De kolom in het midden toont die bedrijven die beperkte moeilijkheden ondervonden. De rechter kolom geeft die bedrijven weer die tot 12 maart matig tot zeer gezond waren (86,6%).

De lijnen op de Y-as projecteren de impact van de crisis zelf, inclusief de positieve effecten van de steunmaatregelen. De onderste lijn bevat ondernemingen die zeer zware moeilijkheden ondervinden door de crisiseffecten: die hebben nood aan onmiddellijke *cash*injecties. De middelste regel bevat aangetaste bedrijven die op de rand zitten van hun reserves. De bovenste lijn toont die ondernemingen die nog over ruim voldoende reserves beschikken.

Tabel 1. Nine grid: de huidige toestand van de ondernemingen doorgelicht

IMPACT OF ECONOMY IN DISCONTINUITY	Crisis resistant 3 + 4	Segment 7 2.2% (9.331)	Segment 8 3.4% (14.383)	Segment 9 62.2% (262.920)
		Segment 4 0.2% (1.013)	Segment 5 0.4% (1.484)	Segment 6 4.3% (18.033)
		Segment 1 3.0% (12.783)	Segment 2 4.2% (17.922)	Segment 3 20.1% (84.940)
Not crisis resistant 0 + 1	Extremely Unhealthy	SITUATION BEFORE: ECONOMY IN CONTINUITY		Healthy Companies

* this includes registered offices which have branches in selection

Toestand van de Belgische jaarrekening publicerende ondernemingen op 4 januari 2021. Projectiedatum 31 januari 2021: toestand van die ondernemingen op het vermoedelijk einde van het tweede moratorium rekening houdend met alle steunmaatregelen genomen tot 1 januari 2021.

De segmenten van de *nine grid* combineren deze twee dimensies. Segment 3 valt daarbij onmiddellijk op: ondernemingen die tot 12 maart gezond waren, maar die nu, ondanks de steunmaatregelen, in zware moeilijkheden verkeren – 20,1% van de populatie of 84.940 ondernemingen. Uit de applicatie halen we dat daar 336.790 personeelsleden worden tewerkgesteld. De bedrijven in dit segment hebben een totale injectiebehoefte ten belope van 68,1 miljard euro.

Segment 6 toont die bedrijven die op 31 januari nog niet in acute nood verkeerden, maar die op termijn onvermijdelijk verdere ondersteuning nodig hebben. We spreken hier over nog eens 4,3% van de populatie of 18.033 ondernemingen. Op hun beurt stellen die 71.544 mensen tewerk. Die bedrijven vertonen een gezamenlijke injectiebehoefte van 5,1 miljard euro.

Segment 9 projecteert die pre-crisis gezonde bedrijven die nu nog steeds over ruime reserves beschikken (62,2%). Binnen de bedrijven in segment 9 worden 1.897.282 personeelsleden tewerkgesteld. Zonder gebruik van steunmaatregelen beschikken ze op 31 januari 2021 over een totaal volume aan reserves ten belope van 866,4 miljard euro. In september 2020 bedroegen die reserves binnen segment 9 nog ruim 1.113 miljard euro. Het staat dus buiten kijf dat de bedrijven die voor de crisis gezond waren én nog over ruime reserves beschikken evengoed in groten getale onderhevig zijn aan de negatieve effecten van de COVID-crisis, waarbij ze volop die reserves aanspreken. Dit laatste is niet te veronachtzamen. Reserves die nu moeten aangesproken worden, leiden mettertijd tot een verminderde capaciteit richting nieuwe investeringen. Het vermindert dus de slagkracht van onze ondernemingen op langere termijn.

Een opvallend buitenbeentje waaraan we nog even aandacht besteden, is segment 7. Hier vinden we nogal wat bedrijven terug die voor de crisis – veelal zwak rendabel – als “on gezond” geclassificeerd werden, maar die dankzij de steunmaatregelen uit het dal klommen. Slechts in zeldzame gevallen gaat het om bedrijven uit sectoren die daadwerkelijk kunnen gebruik maken van opportuniteiten die de sanitaire crisis biedt, en die zo een verhoogde activiteit en omzet kunnen ontplooiën. Veelal gaat het om ondernemingen die dankzij de steunmaatregelen zelf het nu – ten minste in theorie - beter doen dan voor de crisis.²

Bij wijze van eerste proeve concentreren wij ons in deze *whitepaper* op een vergelijkende analyse van segmenten 3/6 versus 9. Wij doen dat omdat hier mogelijk het meest sprekende “natuurlijke experiment” heeft plaatsgevonden. Immers: alle bedrijven in deze rechter kolom van onze *nine grid* waren zonder meer goed gezond voor de crisis. Dat lijkt te duiden op een gelijkaardige uitgangspositie. Echter: tijdens het verloop van de crisis kwamen die in segmenten 3 en 6 in zwaar weer, terwijl hun tegenvoeters in segment 9 verhoudingsgewijs gezond bleven. Het kan zeer inzichtelijk zijn te analyseren waardoor dit verschil mogelijk verklaard kan worden. Hoe komt het dat de ene groep wel en de andere niet schokbestendig is gebleken, terwijl beide groepen gelijkaardig gezond de crisis zijn ingegleden? Om deze belangrijke vraag van een eerste antwoord te voorzien, zijn bijkomende data nodig. Die bijkomende data zijn verzameld in de context van het AiO-project.

² *Men kan zich dus zeer de vraag stellen of de steunmaatregelen die dergelijke bedrijven uit het slop halen, zullen leiden tot een structurele verbetering van de operationele activiteit van desbetreffende ondernemingen. Anders gesteld: bij het wegvallen van de steunmaatregelen is de kans meer dan reëel dat net die bedrijven reeds op korte termijn terugvallen.*

Het ondernemingsbegeleidingstraject van UNIZO en AMS

Naast het Graydon-schokbestendigheidmodel maken we gebruik van gegevens die zijn verzameld in de context van AiO. AiO is een diepgaand begeleidingstraject dat tot doel heeft een ondernemer beter in staat te stellen haar of zijn ambities waar te maken. Een AiO-begeleidingstraject³ bestaat uit vier gesprekken tussen een ondernemer en een coach, waarna de coach een adviesrapport bezorgt aan de ondernemer. Tijdens deze gesprekken worden de resultaten van enkele scans (in de vorm van vragenlijsten) alsook zogenoemde *BIATs* (*Brief Implicit Association Tests*) besproken.

De eerste scan bestaat hoofdzakelijk uit vragen over de ondernem~~ing~~**ing** (zoals de markt waarin die opereert, haar strategie, de manier waarop geïnnoveerd wordt, enzovoort). Een tweede scan gaat in op de vragen over de ondernem~~er~~**er** (zoals haar/zijn persoonlijkheid, motivatie, weerbaarheid, enzoverder). De meeste vragen zijn gebaseerd op eerder onderzoek, waarbij meerdere items deel uitmaken van eenzelfde construct dat eerder in de bedrijfswetenschappen werd ontwikkeld en gevalideerd. Bijvoorbeeld: om inzicht te krijgen in de persoonlijkheid van de ondernemer maken we gebruik van de *HEXACO*-persoonlijkheidsinventaris, waarbij de letters in het acroniem staan voor *Honesty, Emotionality, eXtraversion, Agreeableness, Conscientiousness* en *Openness*. Voor *HEXACO* dienen respondenten 60 items (10 per persoonlijkheidsconstruct) te beantwoorden op een vijf-punt Likert-schaal (van 1 = "helemaal niet akkoord" tot 5 = "helemaal akkoord").

Een AiO-traject duurt gemiddeld twee tot vier maanden en het invullen van deze twee *scans* alsook *BIATs* (die de impliciete persoonlijk van de ondernemer meet) duurt samen opgeteld ongeveer twee uur. Meer over AiO en de variabelen kan gevonden worden in van Witteloostuijn c.s. (2020).⁴

Sinds de start van AiO in 2016 hebben honderden ondernemers uit Vlaanderen deelgenomen aan dit traject. Voor het samenstellen van het databestand beperken we ons tot de eerste 510 deelnemers aan AiO (meer recente data werden nog niet verwerkt), en voor onze uiteindelijke steekproef houden we alleen rekening met de gevallen waarvoor de resultaten van het schokbestendigheidmodel van Graydon beschikbaar zijn. Dit geeft ons een finale steekproef van 268 ondernemers waarvoor we op zoek kunnen gaan naar mogelijke verklaringen – zowel op het niveau van de ondernem~~ing~~**ing** als op het niveau van de ondernem~~er~~**er** – voor de schokbestendigheid van KMO's.

Vooraf is alvast een waarschuwing op zijn plaats: onze steekproef is allesbehalve aselekt. Integendeel: het is zeer waarschijnlijk dat ondernemers die zich voor AiO melden over niet-representatieve kenmerken beschikken. Helaas is het voor ons echter onmogelijk te weten welke kenmerken dat zouden zijn. Hiermee moet bij de interpretatie van de bevindingen derhalve rekening worden gehouden.

³ https://www.unizo.be/sites/default/files/uzo-8265_roadtogrowth_drieluik_update_web.pdf.

⁴ Witteloostuijn, A. van, N. Cannaearts, W. Coreynen, Z. el Hejazi, J. van Hugten, E. Loots, H. Slabbinck & J. Vanderstraeten (2020), *Co-creative Action Research Experiments: A CAREful Method for Causal Inference and Societal Impact*, *Social Sciences* 9(171): doi:10.3390/socsci9100171.

Analyses verklarende factoren schokbestendigheid KMO's

Steekproef en beschrijvende statistieken

In deze paragraaf leggen we uit hoe we de twee databronnen – Graydon en AiO – gebruikt hebben om de schokbestendigheid van KMO's tijdens de coronacrisis in kaart te brengen. Allereerst maken wij op basis van het schokbestendighedsmodel van Graydon een onderscheid tussen twee bedrijfscategorieën: “niet-schokbestendig” en “schokbestendig”. Hierbij houden we alleen rekening met bedrijven die vóór 12 maart 2020 kenmerken vertoonden die wijzen op een gezonde tot zeer gezonde situatie (dat wil zeggen: de rechterkolom van de *nine grid* in tabel 1):

Niet-schokbestendige bedrijven. Deze categorie bestaat uit bedrijven in segment 3 van het schokbestendighedsmodel van Graydon (zie eerder) wiens reserves door de huidige toestand van economische discontinuïteit dermate zijn aangetast dat ogenblikkelijke kapitaal- of cashinjecties noodzakelijk zijn om overlevingskansen te bieden. Deze voegen we samen met bedrijven uit segment 6 die, bij het bestendigen van de gehele of gedeeltelijke economische discontinuïteit, op korte termijn tevens kapitaal- of cashinjecties nodig zullen hebben.

Schokbestendige bedrijven. Deze categorie bestaat uit bedrijven van segment 9 die ondanks de coronacrisis nog over voldoende reserves beschikken om nog een ruime periode van gedeeltelijke of volledige economische discontinuïteit te overleven zonder noodzaak van aanvullende kapitaal- of cashinjecties.

Van de 268 gevallen behoren 122 bedrijven tot segment 3 of 6, die wij bijgevolg beschouwen als “niet-schokbestendig”, en 146 bedrijven tot segment 9, die wij derhalve kenmerken als “schokbestendig”. Met andere woorden: een kleine helft (45,5%) van onze steekproef heeft ogenblikkelijk of op korte termijn een financiële injectie nodig om te overleven, terwijl een ietwat grotere helft (54,5%) nog over voldoende reserves beschikt. Verder is de gemiddelde ondernemer in onze steekproef 43 jaar oud, heeft zij/hij een universitair diploma, en zijn ongeveer drie op vier ondernemers in onze steekproef mannelijk. Ook: de gemiddelde onderneming in onze steekproef werd 18 jaar geleden opgericht, biedt tewerkstelling aan 5 tot 9 werknemers en komt uit tal van sectoren, waaronder hoofdzakelijk de klein- en groothandel (32%), industrie (17%), bouwsector (12%) en vrije beroepen (11%) (zie Appendix: *Descriptieve statistieken*).

De analyses in de vorm van correlaties, t-toetsen en logistische regressies werden uitgevoerd in SPSS, waarvan de resultaten gedetailleerd staan in de Appendix. Eén belangrijk element waarmee het schokbestendighedsmodel van Graydon rekening houdt, is de verhouding “Minimum cashreserves vóór ondersteuningsmaatregelen gedeeld door omzet”. Omdat deze variabele een flink deel van de segmentatie capteert maar niet helemaal ($r = 0,470$, $p < 0,01$), werden de analyses zowel zonder als mét deze reserve-omzetverhouding als controlevariabele uitgevoerd: de resultaten komen sterk overeen. Wat volgt, zijn de resultaten van de analyses zonder reserve-omzetverhouding als controlevariabele. Daarmee worden mogelijke problemen ten gevolge van multicollineariteit verder verkleind.

Bevindingen en interpretaties

Voor alle detailresultaten verwijzen wij graag naar de Appendix (zie onder het kopje *Logistische regressies*). Hier in de hoofdtekst beperken wij ons tot wat wij zien als de belangrijkste bevindingen. Op basis van statistische significantie⁵ zijn onze zeven voornaamste bevindingen de volgende:

1. Ondernemers die een **beleid voor digitalisering** hebben uitgestippeld, komen slechter uit de coronacrisis ($B = -0,38; p < 0,01$).
2. Ondernemers die een **beleid voor flexibele arbeid** hebben uitgewerkt, komen beter uit de coronacrisis ($B = 0,32; p = 0,02$).
3. Ondernemers die aandacht besteden aan zowel het zoeken naar nieuwe ideeën voor innovatieve producten en/of diensten (dat wil zeggen: die **exploreren**) alsook het verbeteren van de kwaliteit en het verlagen van de kosten (met andere woorden: die ook **exploiteren**) – kortom: ondernemers die *ambidextrous* (of tweehandig) zijn – komen beter uit de coronacrisis ($B = 0,62; p = 0,02$) dan ondernemers die niet tweehandig zijn.
4. Ondernemers die alleen middelen/geld toewijzen die de ze **geoorloofd zijn te verliezen** – kortom: voorzichtige ondernemers – komen beter uit de coronacrisis ($B = 0,43; p < 0,01$). Zij geven aan dat ze enkel middelen investeren in zoverre dat het geïnvesteerde bedrag bij het mislukken van het investeringsproject hun onderneming niet in moeilijkheden brengt.
5. Ondernemingen die geleid worden door ondernemers met een **extraverte** persoonlijkheid, komen slechter uit de coronacrisis ($B = -0,64; p = 0,02$). Omgekeerd: wanneer ze geleid worden door een **introverte** ondernemer, blijken ze te beschikken over een hogere schokbestendigheid.
6. Ondernemingen die geleid worden door ondernemers met een hoge **intolerantie voor onzekerheid**, komen beter uit de coronacrisis ($B = 0,50; p = 0,04$).
7. Ondernemingen die geleid worden door **vrouwen**, komen beter uit de coronacrisis ($B = 0,95; p = 0,01$).

De eerste vier bevindingen spelen op het niveau van de onderneming en zijn zeker intuïtief, met uitzondering van de eerste (zie volgende paragraaf).⁶ Terugval in vraag kan bijvoorbeeld met flexibele arbeid makkelijker worden opgevangen (**beleid voor flexibele arbeid**). Andere mogelijke verklaringen zijn dat ondernemers die brede aandacht besteden aan innovatie, zowel inzake nieuwe toepassingen (**exploratie**) alsook het verbeteren van de huidige producten en/of diensten (**exploitatie**), beter doorheen deze crisis geraken (althans voorlopig) omdat daarmee klanten beter kunnen worden bediend en marktaandeel kan worden vergroot. Echter: dit is op voorwaarde dat zij alleen middelen investeren waarvan zij weten dat zij die kunnen verliezen (**geoorloofd verlies**), als de innovatie zou tegenslaan, zonder daarmee in de financiële problemen te geraken.

⁵ Zie hierover Witteloostuijn, A. van (2020), *New-Day Statistical Thinking: A bold proposal for a radical change in practices*, *Journal of International Business Studies*, 51: 274-278.

⁶ Voor enkele inzichten en voorspellingen t.a.v. de relatie tussen enkele gekende wetenschappelijke constructen en crisisbestendigheid kunnen wij verwijzen naar <https://osf.io/r7z5a/>.

Eén bevinding is op het eerste gezicht contra-intuïtief. Tegen onze verwachting in doen bedrijven die vóór de coronacrisis al een **digitaliseringsplan** hadden uitgewerkt het slechter sinds de start van de crisis. Een mogelijke reden is dat het plan dat zij hadden opgesteld niet geschikt was voor deze crisis, en dat het voor hen moeilijker is om zich aan te passen aan de nieuwe omstandigheden dan voor ondernemingen die nog van nul moesten beginnen. Hier kan sprake zijn van een geval van “*escalating commitment*” aan een koers die door de omstandigheden is ingehaald. Een gerelateerde verklaring is dat zij vallen in de zogenoemde “*competency trap*”, wat betekent dat zij zich moeilijk kunnen aanpassen indien andere vormen van digitalisering nodig zijn. Deze mogelijke verklaringen zijn echter niet meer dan eerste speculaties. Deze intrigerende bevinding vergt nader onderzoek om te achterhalen of hier sprake is van een statistisch artefact – en zo niet, wat dan de onderliggende verklaring kan zijn.⁷

De laatste drie resultaten hebben betrekking op de persoon van de ondernemer. We zien allereerst dat ondernemers met een **onzekerheidsintolerantie** beter doorheen deze crisis geraken. De verklaring kan zijn dat dergelijke ondernemers juist in tijden van grote onzekerheid ervoor waken te grote – en vaak fatale – risico’s te nemen. Deze verklaring past met het eveneens positieve effect van **geoorloofd verlies**. Ook constateren we dat **introverte** en **vrouwelijke** ondernemers crisisbestendiger lijken te zijn. Een verklaring voor het negatieve effect van extraversie vergt nader onderzoek.⁸ Hetzelfde geldt voor de bevinding dat vrouwelijke ondernemers de crisis beter lijken te doorstaan.⁹ Onze eerdere analyses geven juist aan dat, in normale tijden, winst niet verschilt tussen mannelijke en vrouwelijke ondernemers.¹⁰ Meer in algemene zin is nood aan verder onderzoek naar de relatie tussen de individuele kenmerken van de ondernemers en de crisisbestendigheid van haar of zijn onderneming.

Het is ook belangrijk om even aandacht te besteden aan de vele elementen waarvan we zouden verwachten dat zij invloed hebben op hoe ondernemers uit deze crisis komen, maar waarvoor we geen statistisch significant verband vinden (maar zie voetnoot 5). Zo werden ondernemers tijdens het AiO-traject onder meer bevraagd over de mate van **concurrentie-intensiteit** en **technologische verandering** in hun omgeving, over hun **waarde-strategie** (of zij zich richten op *product leadership*, *operational excellence* of *customer intimacy*) en ook hun **emotionele weerbaarheid** en andere *HEXACO*-trekken, maar we vonden hier telkens geen statistisch significant verband.

7 Voor een voorbeeld van een zoektocht naar verklaringen kunnen wij verwijzen naar <https://osf.io/wdcn6/>

8 Oh, I. S., Kim, S., & Van Iddekinge, C. H. (2015). Taking it to another level: do personality-based human capital resources matter to firm performance?. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 935-947.

9 Robb, A. M., & Watson, J. (2012). Gender differences in firm performance: Evidence from new ventures in the United States. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 544-558.

10 van Hugten, J., El Hejazi, Z.N., van Witteloostuijn, A., Loots, E., Cannaerts, N., Vanderstraeten, J., & Coreynen, W. (2018). Ambitie in ondernemen (AiO): Eerste bevindingen inzake man-vrouwverschillen. <https://offer.antwerpmanagementschool.be/nl/download-het-artikel-ambitie-in-ondernemen-ai0>.



Nabeschouwing

Deze studie exploreert het terrein van de zogenoemde *intangibles* van een ondernemer en onderneming – de moeilijk grijpbare en tastbare kenmerken van een ondernemer en haar of zijn onderneming – en het effect daarvan op crisisbestendigheid. De waarde van een bedrijf wordt meestal uit *tangibles* afgeleid: de makkelijk(er) grijpbare en tastbare cijfers en jaarrekeningen van een onderneming. De echte en diepere waarde van een onderneming ligt echter in moeilijker grijpbare en abstractere zaken zoals persoonlijkheid, managementstijl, motivatie van de werknemers, de kracht van verandermanagement binnen de onderneming, innovatievermogen, maatschappelijk engagement, maatschappelijke doelstellingen, en veel meer. Materie waar alle onderzoekers betrokken in dit project zich al geruime tijd op richten. Dat is in deze studie niet anders, deze keer gericht op de moeilijk grijpbare determinanten van crisisbestendigheid.

Inzicht in de invloed van dergelijke *intangibles* – ook door die meetbaar te maken – geeft ons een dieper inzicht in wat werkelijk in een onderneming gebeurt en wat het effect daarvan is in heftige crisistijden. Het leidt ons bovenal een richting uit waar we met behulp van die inzichten onze toekomstige maatschappij, ons toekomstig maatschappelijk weefsel zelfs, verder kunnen versterken – kunnen sturen naar een bedrijfsvoering en een economie op mensenmaat. Beleid kan zich hierdoor laten inspireren: door beslissingen te nemen op basis van data-analyse en dito inzichten in plaats van supposities. Overigens: dit betekent geenszins dat beslissingen gedicteerd worden door data-analyse. Wel geeft het concrete inzichten die dan des te beter kunnen leiden tot sturende beslissingen. De beslissing zelf blijft een zaak van bedrijfskeuzes, zelfs maatschappelijke en politieke keuzes.

De huidige coronacrisis kan wat dat betreft een catharsis betekenen. Ervoor kiezen terug te keren naar het oude normaal lijkt niet de verstandige optie. Rekening houdend met de doorbraak van het nieuwe technologische paradigma van kunstmatige intelligentie, die samenvalt met deze crisis, komt het nu erop aan data-analyse aan te wenden om onze maatschappij uit te sturen in de “juiste” richting. Rekening houden met de mens achter de economie en het bedrijf, rekening houden met belangrijke doelstellingen zoals innovatie sturen richting *Green Deal* en de SDGs van de VN, duurzaamheid en *stakeholder*kapitalisme (in plaats van *shareholder*kapitalisme) lijken voor velen evidente keuzes. Maar welke keuzes een maatschappij maakt, wordt uiteraard uiteindelijk vastgesteld in het altijd complexe en subtiele democratische proces (althans: in landen als het onze).

Deze studie geeft een eerste aanzet tot het verbinden van enkele *intangibles* gericht op de persoonlijkheid van de ondernemer met de schokbestendigheid van haar of zijn onderneming, in het verlengde daarvan de economische duurzaamheid ervan. Sommige vaststellingen lijken contra-intuïtief, maar hoeven dat niet te niet. Zo blijken ondernemingen waarvan de ondernemers duidelijk inzetten op digitalisering minder goed de crisis te doorstaan – een uitkomst die velen niet zullen hebben verwacht. En de bedrijven van introverten komen deze crisis beter door dan extraverten. Nochtans: met deze vaststelling komen divergenties tot uiting waarmee we bij de heropbouw best rekening houden.

Een voorbeeldje: wie volop inzet op digitalisering is ongetwijfeld toekomstgericht, maar investeert zwaar. Wie zwaar investeert, heeft minder reserves en heeft het nu lastiger – of algemener: heeft het lastiger bij een plotse schok. Willen we een innovatieve economie stimuleren én duurzamer maken, schokbestendiger ook, dan zullen we vanuit ons maatschappelijk weefsel moeten nadenken over het hoe we de creatieven en durvers ook tegen schokken kunnen indekken. En ermee rekening houden dat schokken kunnen berusten op factoren van verschillende aard: virussen, klimaat, geblokkeerde waterwegen en branden in fabrieken die elektronische chips produceren. Een maatschappij doet er goed aan zich zo in te richten dat zij beter bestand is tegen deze en andere schokken, die horen bij elke tijd, des te meer de moderne.

Appendix

Descriptieve statistieken

Variabele	Bron	Min.	Max.	Gemiddelde	SD
Schokbestendig	Graydon	0	1	0,54	0,50
Beleid: Digitalisering	AiO (S1)	1	5	3,49	1,13
Beleid: Flexibele arbeidsmarkt	AiO (S1)	1	5	2,75	1,21
Exploratie (1)	AiO (S1)	1	5	3,38	0,76
Exploitatie (2)	AiO (S1)	1	5	3,59	0,64
Ambidexterity (1x2)	AiO (S1)	1	25	12,34	4,18
Geoorloofd verlies	AiO (S1)	1	5	3,58	0,99
Extraversie	AiO (S2)	1	5	2,82	0,60
Intolerantie onzekerheid	AiO (S2)	1	5	2,76	0,62
Leeftijd	AiO (S2)	20	70	42,85	8,86
Geslacht	AiO (S2)	1	2	1,26	0,44
Opleiding	AiO (S2)	2	6	3,90	0,87
Personeelsklasse	Graydon	1	6	1,91	1,05
Leeftijd bedrijf	Graydon	0,08	90,90	17,58	13,55
Sector: Klein- en groothandel	Graydon	0	1	0,32	0,47
Sector: Industrie	Graydon	0	1	0,17	0,38
Sector: Vrije beroepen	Graydon	0	1	0,11	0,32
Sector: Bouw	Graydon	0	1	0,12	0,33

Noten: N = 268; S1/2 = scan 1/2; SD = standaarddeviatie; Schokbestendig "0" = niet-schokbestendig, "1" = schokbestendig; Geslacht "1" = mannelijk, "2" = vrouwelijk; Opleiding "1" = geen diploma ... "6" = PhD; Personeelsklasse "1" = 1 tot 4 werknemers ... "6" = 100 tot 199 werknemers; Sector "0" = andere sector, "1" = deze specifieke sector.

Correlaties

Pearson-correlatiecoëfficiënt	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Schokbestendig	1,000								
2 Beleid: Digitalisering	-,106	1,000							
3 Beleid: Flexibele arbeidsmarkt	,100	,371	1,000						
4 Exploratie	,023	,353	,341	1,000					
5 Exploitatie	,091	,287	,288	,456	1,000				
6 <i>Ambidexterity</i>	,082	,383	,377	,878	,806	1,000			
7 Geoorloofd verlies	,212	,029	-,011	,013	,234	,125	1,000		
8 Extraversie	-,055	-,006	,018	-,040	-,013	-,028	-,034	1,000	
9 Intolerantie onzekerheid	,099	-,047	,042	-,081	-,016	-,049	,060	,313	1,000
10 Leeftijd	,027	-,019	,026	,008	,030	,018	,030	-,017	-,093
11 Geslacht	,083	-,019	-,065	-,023	,000	-,008	,032	,466	,020
12 Opleiding	,070	-,073	-,194	-,078	-,113	-,115	,185	-,039	-,136
13 Personeelsklasse	,025	,010	,124	-,031	-,001	-,023	-,050	-,061	,005
14 Leeftijd bedrijf	-,004	,053	,038	-,103	,010	-,059	,005	-,052	,125
15 Sector: Klein- en groothandel	-,085	-,013	-,016	,024	-,059	-,003	-,041	,117	,083
16 Sector: Industrie	,058	-,023	-,076	,049	,007	,016	-,021	-,092	-,020
17 Sector: Vrije beroepen	,063	-,040	-,121	-,083	-,009	-,061	,155	,024	-,148
18 Sector: Bouw	,001	-,073	-,053	-,106	-,088	-,116	-,060	-,085	,035

Pearson-correlatiecoëfficiënt	10	11	12	13	14	15	16	17	18
10 Leeftijd	1,000								
11 Geslacht	-,025	1,000							
12 Opleiding	-,027	,134	1,000						
13 Personeelsklasse	,060	-,234	,036	1,000					
14 Leeftijd bedrijf	,174	-,089	-,014	,327	1,000				
15 Sector: Klein- en groothandel	,075	,197	-,136	-,150	,163	1,000			
16 Sector: Industrie	,050	-,135	,039	,206	,096	-,310	1,000		
17 Sector: Vrije beroepen	-,013	,085	,338	-,128	-,200	-,242	-,162	1,000	
18 Sector: Bouw	-,017	-,145	-,128	,106	,023	-,255	-,171	-,133	1,000

Significantie (eenzijdig)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Schokbestendig	.								
2 Beleid: Digitalisering	,042	.							
3 Beleid: Flexibele arbeidsmarkt	,052	,000	.						
4 Exploratie	,352	,000	,000	.					
5 Exploitatie	,070	,000	,000	,000	.				
6 <i>Ambidexterity</i>	,090	,000	,000	,000	,000	.			
7 Geoorloofd verlies	,000	,318	,429	,418	,000	,021	.		
8 Extraversie	,183	,458	,383	,257	,415	,325	,292	.	
9 Intolerantie onzekerheid	,053	,223	,245	,093	,400	,210	,165	,000	.
10 Leeftijd	,328	,378	,333	,445	,310	,382	,311	,392	,063
11 Geslacht	,088	,381	,145	,351	,499	,451	,303	,000	,374
12 Opleiding	,126	,117	,001	,102	,033	,030	,001	,264	,013
13 Personeelsklasse	,341	,432	,021	,304	,493	,351	,206	,161	,467
14 Leeftijd bedrijf	,474	,193	,270	,047	,438	,167	,468	,197	,021
15 Sector: Klein- en groothandel	,082	,414	,396	,350	,169	,481	,252	,028	,087
16 Sector: Industrie	,170	,352	,106	,210	,453	,398	,368	,066	,370
17 Sector: Vrije beroepen	,152	,259	,024	,088	,442	,161	,005	,348	,008
18 Sector: Bouw	,497	,117	,194	,041	,075	,029	,165	,083	,284
Significantie (eenzijdig)	10	11	12	13	14	15	16	17	18
10 Leeftijd	.								
11 Geslacht	,340	.							
12 Opleiding	,329	,014	.						
13 Personeelsklasse	,164	,000	,280	.					
14 Leeftijd bedrijf	,002	,073	,409	,000	.				
15 Sector: Klein- en groothandel	,110	,001	,013	,007	,004	.			
16 Sector: Industrie	,206	,013	,261	,000	,058	,000	.		
17 Sector: Vrije beroepen	,419	,082	,000	,018	,001	,000	,004	.	
18 Sector: Bouw	,393	,009	,018	,042	,356	,000	,003	,015	.

Noot: N = 268.

t-toetsen

	Schokbestendig	N	Gemiddelde	SD
Beleid: Digitalisering	0	145	3,61	1,03
	1	175	3,35	1,19
Beleid: Flexibele arbeidsmarkt	0	145	2,61	1,25
	1	176	2,80	1,17
Exploratie (1)	0	146	3,32	0,74
	1	176	3,37	0,78
Exploitatie (2)	0	146	3,54	0,62
	1	176	3,62	0,62
<i>Ambidexterity</i> (1x2)	0	146	11,90	3,79
	1	176	12,50	4,35
Geoorloofd verlies	0	146	3,38	1,03
	1	176	3,74	0,91
Extraversie	0	179	2,89	0,58
	1	235	2,83	0,60
Intolerantie onzekerheid	0	178	2,72	0,61
	1	234	2,86	0,62
Leeftijd	0	175	41,99	8,73
	1	232	43,12	9,98
Geslacht	0	175	1,27	0,45
	1	233	1,32	0,47
Opleiding	0	176	3,89	0,87
	1	233	3,90	0,86
Personeelsklasse	0	157	1,88	1,00
	1	200	2,03	1,123
Leeftijd bedrijf	0	147	16,64	12,62
	1	175	16,41	13,41
Sector: Klein- en groothandel	0	181	0,33	0,47
	1	235	0,25	0,43
Sector: Industrie	0	181	0,13	0,33
	1	235	0,17	0,37
Sector: Vrije beroepen	0	181	0,13	0,34
	1	235	0,13	0,34
Sector: Bouw	0	181	0,10	0,30
	1	235	0,12	0,33

Independent Samples Test		Levene's test voor gelijkheid varianties		t-toets voor gelijkheid gemiddelden						
		F	Sig.	T	df	Sig. (tweezijdig)	Verskil gemiddelde	Verskil standaardfout	95% betrouwbaarheidsinterval v/h verschil	
									Laag	Hoog
Beleid: Digitalisering	EVA	3,52	,061	2,11	318	,036	,27	,13	,02	,51
	EVNA			2,13	317,18	,034	,27	,12	,02	,51
Beleid: Flexibele arbeidsmarkt	EVA	4,95	,027	-1,34	319	,181	-,18	,14	-,45	,09
	EVNA			-1,33	298,09	,184	-,18	,14	-,45	,09
Exploratie (1)	EVA	0,54	,465	-0,57	320	,570	-,05	,09	-,22	,12
	EVNA			-0,57	314,52	,568	-,05	,09	-,22	,12
Exploitatie (2)	EVA	0,60	,439	-1,20	320	,230	-,08	,07	-,22	,05
	EVNA			-1,20	310,05	,229	-,08	,07	-,22	,05
Ambidexterity (1x2)	EVA	2,95	,087	-1,32	320	,189	-,60	,46	-1,51	,30
	EVNA			-1,33	319,17	,183	-,60	,45	-1,50	,29
Geoorloofd verlies	EVA	3,12	,078	-3,43	320	,001	-,37	,11	-,59	-,16
	EVNA			-3,39	292,15	,001	-,37	,11	-,59	-,16
Extraversie	EVA	0,83	,363	0,84	412	,402	,05	,06	-,07	,16
	EVNA			0,84	390,03	,400	,05	,06	-,07	,16
Intolerantie onzekerheid	EVA	0,28	,598	-2,35	410	,019	-,14	,06	-,26	-,02
	EVNA			-2,35	384,11	,019	-,14	,06	-,26	-,02
Leeftijd	EVA	5,31	,022	-1,19	405	,234	-1,13	,95	-2,99	,73
	EVNA			-1,21	396,10	,226	-1,13	,93	-2,96	,70
Geslacht	EVA	4,43	,036	-1,04	406	,301	-,05	,05	-,14	,04
	EVNA			-1,04	383,40	,298	-,05	,05	-,14	,04
Opleiding	EVA	0,10	,747	-0,11	407	,915	-,01	,09	-,18	,16
	EVNA			-0,11	373,82	,915	-,01	,09	-,18	,16
Personeelsklasse	EVA	0,71	,401	-1,28	355	,201	-,15	,11	-,37	,08
	EVNA			-1,30	349,70	,195	-,15	,11	-,37	,08
Leeftijd bedrijf	EVA	0,07	,791	0,16	320	,874	,23	1,46	-2,64	3,10
	EVNA			0,16	315,84	,873	,23	1,45	-2,63	3,09
Sector: Klein- en groothandel	EVA	13,70	,000	1,90	414	,058	,09	,04	-,00	,17
	EVNA			1,88	369,05	,061	,09	,05	-,00	,17
Sector: Industrie	EVA	4,98	,026	-1,10	414	,271	-,04	,04	-,11	,03
	EVNA			-1,12	404,63	,264	-,04	,04	-,11	,03
Sector: Vrije beroepen	EVA	0,00	,968	0,02	414	,984	,00	,03	-,07	,07
	EVNA			0,02	386,78	,984	,00	,03	-,07	,07
Sector: Bouw	EVA	2,36	,125	-,76	414	,445	-,02	,03	-,09	,04
	EVNA			-,77	402,56	,440	-,02	,03	-,09	,04

Noten: SD = standaarddeviatie; EVA = Equal variance assumed; EVNA = Equal variance not assumed; Sig. = significantie; df = degrees of freedom.

Logistische regressies

Classificatietabel	Voorspelde categorie		Correct %
	0	1	
Geobserveerde segment	0	1	
	71	51	58,2
	34	112	76,7
Totaal %			68,3

Noot: N = 268.

Variabelen in de vergelijking	B	SE	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Beleid: Digitalisering	-0,38	0,14	7,53	1	,006	0,69
Beleid: Flexibele arbeidsmarkt	0,32	0,13	5,68	1	,017	1,37
Exploratie (1)	-2,13	0,94	5,13	1	,023	0,12
Exploitatie (2)	-1,94	0,91	4,60	1	,032	0,14
Ambidexterity (1x2)	0,62	0,26	5,87	1	,015	1,86
Geoorloofd verlies	0,43	0,15	8,04	1	,005	1,54
Extraversie	-0,64	0,28	5,11	1	,024	0,53
Intolerantie onzekerheid	0,50	0,24	4,15	1	,042	1,64
Leeftijd	0,01	0,02	0,32	1	,573	1,01
Geslacht	0,95	0,38	6,19	1	,013	2,59
Opleiding	0,08	0,17	0,21	1	,645	1,08
Personeelsklasse	0,07	0,15	0,20	1	,657	1,07
Leeftijd bedrijf	-0,00	0,01	0,05	1	,817	1,00
Sector: Klein- en groothandel	-0,28	0,37	0,57	1	,451	0,76
Sector: Industrie	0,59	0,44	1,82	1	,178	1,80
Sector: Vrije beroepen	0,40	0,52	0,59	1	,444	1,48
Sector: Bouw	0,23	0,47	0,24	1	,624	1,26
Constante	3,95	3,47	1,30	1	,255	51,81

Noten: N = 268; R² = .15 (Cox & Snell) en .21 (Nagelkerke); SE = standard error; df = degrees of freedom.

