



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De invloed van de juridische geletterdheid van de CEO op de internationalisering van Vlaamse KMOs

Ahamed Saeed

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

PROMOTOR :

dr. Maren FORIER



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De invloed van de juridische geletterdheid van de CEO op de internationalisering van Vlaamse KMOs

Ahamed Saeed

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

PROMOTOR :

dr. Maren FORIER



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Juridische geletterdheid bij CEO's en de internationaliseringsgraad van KMO's: de impact van het inschakelen van externe adviseurs als modererende factor

Ahamed Saeed

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

Promotor:

Dr. Maren Forier

Voorwoord

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn studie aan de Universiteit Hasselt, waar ik de opleiding Master in de Handelswetenschappen met een specialisatie in accountancy, financiering en fiscaliteit heb gevolgd. Het onderwerp van mijn masterproef is de invloed van juridische geletterdheid van de CEO op de internationalisering van Vlaamse KMO's, en de modererende rol van externe adviseurs hierin. Dit thema sprak mij bijzonder aan vanwege het samenspel tussen strategisch management, kennis als cruciale middel, en de juridische complexiteit die gepaard gaat met internationale expansie. Vanuit mijn interesse in zowel in ondernemerschap als recht, wilde ik onderzoeken in welke mate juridische kennis van de CEO en externe expertise samen kunnen bijdragen aan het succes van KMO's in buitenlandse markten.

Graag wil ik mijn oprechte dank uitspreken aan mijn promotor, dr. Maren Forier, voor haar waardevolle begeleiding, constructieve feedback en voortdurende ondersteuning gedurende dit onderzoekstraject. Haar inzichten hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de inhoudelijke verdieping van deze masterproef. Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun, geduld en aanmoediging tijdens het schrijfproces.

Ahamed Saeed

Bilzen-Hoeselt, augustus 2025

Samenvatting

Kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) vormen het fundament van de Europese economie. Ze vertegenwoordigen meer dan 99% van alle ondernemingen, zijn goed voor twee derde van de totale werkgelegenheid en genereren ongeveer 56% van de totale omzet. Voor veel KMO's die willen groeien, is de binnenlandse markt echter te beperkt, waardoor internationalisering een noodzakelijke strategische stap wordt. Eerdere studies benadrukken dat succesvol internationaliseren niet alleen afhankelijk is van strategische intentie, maar ook van het beschikken over de juiste middelen. Vanuit de Resource-Based View wordt kennis gezien als een cruciaal immaterieel middel. In KMO's, waar de besluitvorming vaak sterk geconcentreerd is bij de CEO, kan diens kennis bepalend zijn voor strategische beslissingen zoals internationalisering. Juridische complexiteit vormt een belangrijk aspect van internationale expansie, maar het effect van juridische geletterdheid van de CEO in deze context is nog niet eerder empirisch onderzocht. Dit onderzoek beoogt die gap te vullen en gaat bovendien na of externe adviseurs deze relatie beïnvloeden. Het empirisch onderzoek maakt gebruik van een bestaande dataset van Forier et al. (2023), aangevuld met objectieve bedrijfsinformatie uit de Bel-first databank (Bureau Van Dijk). De steekproef omvat CEO's van 209 Belgische KMO's met 5 tot 100 werknemers, waarvan 149 internationaal actief zijn. De analyse is uitgevoerd met een meervoudige regressieanalyse om de hypothesen te toetsen.

De resultaten tonen aan dat juridische geletterdheid van de CEO een significante en positieve invloed heeft op de internationaliseringsgraad van KMO's, gemeten aan de hand van de exportscope. Hypothese 1 (H1) stelde dat een gebrek aan juridische geletterdheid van de CEO een negatieve invloed zou hebben op de internationaliseringsgraad van KMO's. De resultaten van deze studie laten zien dat de juridische geletterdheid van de CEO een positief en significant effect heeft op de exportscope van een KMO, wat H1 ondersteunt hoewel deze negatief geformuleerd was. CEO's met een hogere juridische geletterdheid exporteren gemiddeld naar meer landen. Dat betekent dat juridische geletterdheid niet alleen defensief werkt door risico's te beperken, maar ook proactief bijdraagt aan het benutten van internationale kansen. Juridisch onderlegde CEO's zijn beter in staat om contracten op te stellen, regelgeving te navigeren en compliance te waarborgen in verschillende markten, wat hen in staat stelt sneller en met meer vertrouwen nieuwe markten te betreden.

Daarnaast bevestigen de resultaten dat externe adviseurs een belangrijke modererende rol spelen in deze relatie. Hypothese 2 (H2) veronderstelde dat externe adviseurs het negatieve effect van lage juridische geletterdheid zouden verzwakken. Ook deze hypothese wordt bevestigd, de interactieterm tussen juridische geletterdheid en het gebruik van externe adviseurs is positief en significant. In concrete termen houdt dit in dat KMO's waarvan de CEO's minder juridisch onderlegd zijn, toch een grotere geografische exportspreiding kunnen realiseren wanneer zij externe expertise inschakelen. Het inschakelen van externe adviseurs wordt beschouwd als een strategische vaardigheid die KMO's in staat stelt om ook met beperkte juridische kennis internationaal succesvol te zijn.

Deze studie levert op verschillende manieren een bijdrage aan de bestaande literatuur. Ten eerste breidt zij de RBV en KBV uit door juridische geletterdheid te identificeren als een specifiek immaterieel middel dat de internationalisering van KMO's kan versterken. Waar eerdere studies zich vooral richtten op bredere kennisvormen zoals markt- en ervaringskennis, tonen onze bevindingen aan dat ook domeinspecifieke juridische kennis meetbare effecten heeft op de geografische spreiding van exportactiviteiten. Ten tweede vullen we een gap in de literatuur door de modererende rol van externe adviseurs te onderzoeken en empirisch te bevestigen dat deze externe kennisbronnen interne capaciteitsbeperkingen kunnen compenseren. Ten derde bieden onze resultaten empirische ondersteuning voor de theoretische inzichten van Freudenberg (2016) en Zhou (2007), die het belang van juridische kennis bij strategische beslissingen hebben benadrukt.

De bevindingen hebben ook belangrijke praktische implicaties. Voor CEO's van KMO's benadrukken ze de strategische waarde van het ontwikkelen van zelfs een basisniveau van juridische geletterdheid, vooral in contexten met complexe regelgeving. Voor ondernemersorganisaties en opleidingsinstituten betekent dit dat juridische geletterdheid een vast onderdeel zou moeten zijn van management- en leiderschapstrainingen. Voor beleidsmakers volgt hieruit dat het bevorderen van juridische geletterdheid, bijvoorbeeld via gesubsidieerde opleidingsprogramma's of verbeterde toegang tot juridisch advies, kan bijdragen aan het versterken van de internationale concurrentiekracht van KMO's.

Ondanks deze bijdragen kent het onderzoek enkele beperkingen. Allereerst richt de meting van juridische geletterdheid zich op Belgisch vennootschapsrecht, wat slechts gedeeltelijk de juridische competenties dekt die nodig zijn voor internationalisering. Ten tweede is het gebruik van externe adviseurs gemeten als een binaire variabele, waardoor nuances in frequentie, kwaliteit en type advies niet minder zichtbaar zijn. Ten slotte is het onderzoek uitgevoerd binnen de Belgische context, waardoor de resultaten mogelijk minder generaliseerbaar zijn naar landen met andere juridische en institutionele kaders. Toekomstig onderzoek kan meerdere richtingen inslaan. Het zou waardevol kunnen zijn om juridische geletterdheid breder te meten, inclusief internationale en sectorspecifieke regelgeving. Verder onderzoek kan de effecten van verschillende typen externe adviseurs vergelijken, evenals hun relatieve bijdrage aan internationaliseringsuitkomsten. Daarnaast kan worden gekeken naar andere dimensies van internationalisering dan exportscope. Tot slot kan het integreren van gedragsmatige kenmerken van CEO's, zoals risicobereidheid of strategische proactiviteit, het begrip van de rol van juridische geletterdheid in strategische besluitvorming verdiepen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	5
Inleiding	6
Literatuurstudie en hypothesen	8
1. Internationalisering van KMO's.....	8
2. Theoretisch kader: Resourced-Based View (RBV).....	8
2.1. Resource-Based View.....	8
2.2. De rol van de CEO in KMO's.....	9
2.3. Kennis als belangrijke middel	9
2.4. Juridische kennis als belangrijke middel	10
2.5 Effect van juridische geletterdheid op internationalisering	11
3. De modererende rol van externe adviseurs	12
3.1. De rol van externe adviseurs.....	12
3.2. Vormen van externe adviseurs	12
3.3. De modererende rol van externe adviseurs	14
Methodologie	15
1. Gegevensverzameling	15
2. Variabelen	15
2.1. Afhankelijke variabele: Internationaliseringsgraad van KMO's: Export Scope	15
2.2. Onafhankelijke variabele: Juridische geletterdheid van CEO's	15
2.3. Modererende variabele: Externe adviseurs	17
2.4. Controlevariabelen	17
Resultaten	19
1. Beschrijvende statistiek	19
2. Regressieresultaten.....	21
3. Robuustheidscontroles	23
Discussie en Conclusie	27
Literatuurlijst	29

Inleiding

Kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) vormen het kloppend hart van de Europese economie. Volgens Hervás-Oliver et al. (2021) vertegenwoordigen ze meer dan 99% van alle ondernemingen in Europa, zijn ze goed voor ongeveer twee derde van de totale werkgelegenheid en genereren ze ongeveer 56% van de totale omzet. Voor veel KMO's die willen groeien, is de binnenlandse markt echter vaak te beperkt, waardoor internationalisering een logische stap wordt. De laatste decennia is daarbij een duidelijke verschuiving zichtbaar: waar internationalisering traditioneel werd gedomineerd door grote ondernemingen, spelen KMO's tegenwoordig een steeds actievere rol op internationale markten. Deze trend wordt versterkt door de toenemende integratie van de wereldeconomie en voortdurende technologische vooruitgang, waardoor de verwachting is dat de internationale activiteit van KMO's verder zal toenemen (Lu & Beamish, 2001).

Succesvol internationaliseren vraagt echter om meer dan alleen de wil om nieuwe markten te betreden. Binnen de strategisch-managementliteratuur, met name vanuit de Resource-Based View (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 2009; Wernerfelt, 1984), wordt benadrukt dat ondernemingen voor succesvolle internationalisering moeten beschikken over de juiste middelen. In de context van KMO's betekent dit zowel middelen op bedrijfsniveau als individuele middelen op het niveau van de CEO van cruciaal belang zijn. De Upper Echelons Theory (Hambrick & Mason, 1984) sluit hierop aan door te stellen dat strategische keuzes in sterke mate worden beïnvloed door de persoonlijke eigenschappen, waarden en cognitieve capaciteiten van topmanagers. Aangezien in KMO's de besluitvorming vaak geconcentreerd is bij de CEO (Diéguez-Soto et al., 2022; Hsu et al., 2013; Miesenbock, 1988), kan de aanwezigheid van relevante individuele middelen bij deze persoon doorslaggevend zijn voor het succes van internationale expansie.

Onder de immateriële middelen neemt kennis een bijzondere positie in. De Knowledge-Based View (Grant, 1996; Mejri & Umemoto, 2010) beschouwt kennis als het meest strategische middel, essentieel voor het identificeren en benutten van marktkansen. In KMO's, waar de CEO vaak fungeert als spilfiguur in de internationale besluitvorming, kan de kennis van deze persoon bepalend zijn voor het succesvol navigeren van buitenlandse markten. Eerdere studies naar internationalisering hebben vooral gewezen op het belang van markt- en ervaringskennis (Johanson & Vahlne, 2015), maar in de praktijk worden internationale trajecten ook sterk beïnvloed door juridische vraagstukken.

Internationalisering wordt vaak gekenmerkt door juridische complexiteiten die verder gaan dan de nationale context. Zhou (2007) benadrukt dat het betreden van nieuwe markten gepaard gaat met uiteenlopende regelgeving, contractuele verplichtingen en nalevingsvereisten, die per land aanzienlijk verschillen. Deze juridische dimensie kan zowel een drempel als een kans vormen. Een gebrek aan kennis hierover kan leiden tot vertragingen, hogere kosten of zelfs mislukte markttoetredingen, terwijl voldoende juridische kennis juist kan helpen om risico's te beperken en kansen sneller te benutten (Freudenberg, 2016).

Ondanks deze theoretische relevantie is er in de empirische literatuur nog nauwelijks aandacht besteed aan het effect van juridische kennis van de CEO op de internationalisering van KMO's. Dit vormt de gap die dit onderzoek wil vullen. Gezien de cruciale rol van de CEO binnen KMO's en de juridische complexiteit van internationale expansie, is het aannemelijk dat de juridische geletterdheid van de CEO een belangrijke rol speelt in het succes van internationalisering. In dit onderzoek wordt deze veronderstelling voor het eerst empirisch getoetst.

Naast interne kennis kunnen KMO's ook externe kennisbronnen benutten. Eerdere studies hebben aangetoond dat externe adviseurs, zoals juristen of gespecialiseerde consultants, waardevolle aanvullende kennis kunnen leveren die interne capaciteiten versterkt en tekorten compenseert (Bennett & Robson, 1999; Stoian et al., 2018). Eerder theoretisch werk suggereert dat juridische geletterdheid niet alleen bestaat uit het begrijpen van juridische concepten, maar ook uit het vermogen om te herkennen wanneer en hoe juridisch advies moet worden ingewonnen (Freudenberg, 2016). Dit suggereert dat externe adviseurs een belangrijke rol kunnen spelen bij KMO's waar de juridische kennis van de CEO beperkt is. Hun mogelijke compenserende effect in de relatie tussen juridische geletterdheid van de CEO en internationalisering is echter nog niet empirisch onderzocht. Dit onderzoek beoogt deze gap te vullen door te analyseren in welke mate de juridische geletterdheid van de CEO bijdraagt aan de internationaliseringsgraad van KMO's en of het inschakelen van externe adviseurs deze relatie beïnvloedt.

Literatuurstudie en hypothesen

1. Internationalisering van KMO's

Internationalisering verwijst naar het proces waarbij ondernemingen activiteiten ontwikkelen buiten hun nationale grenzen om te profiteren van nieuwe marktkansen, concurrentievoordeel en groei. Vooral voor kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) biedt het kansen om schaalvoordelen te realiseren en nieuwe markten te betreden (Lu & Beamish, 2001). Voor KMO's, die vaak beperkte middelen en een kleine thuismarkt hebben, kan internationalisering een cruciale stap zijn in het versterken van hun positie binnen een steeds verder geglobaliseerde economie. Hoewel internationalisering belangrijke groeikansen biedt voor KMO's, vereist het proces ook dat ondernemingen over de juiste middelen beschikken om effectief te kunnen concurreren in buitenlandse markten (Lu & Beamish, 2001).

2. Theoretisch kader: Resourced-Based View (RBV)

2.1. Resource-Based View

Een belangrijk theoretisch kader dat het succes van internationalisering kan verklaren, is de Resource-Based View of the Firm (RBV), ontwikkeld door onder meer Wernerfelt (1984), Prahalad en Hamel (2009) en Barney (1991). Deze benadering binnen het strategisch management richt zich op de interne middelen en capaciteiten van een onderneming als bepalende factoren voor het concurrentievoordeel en langdurig succes (Barney, 1991). De essentie van de RBV-benadering is dat ondernemingen variëren in de interne middelen waarover ze beschikken, en dat het vooral het strategisch inzetten van deze middelen is dat hun succes in belangrijke mate bepaalt, ook bij internationalisering (Barney, 1991). In dit verband wordt gesteld dat de beslissing tot internationaliseren uiteindelijk afhangt van de middelen en capaciteiten waarover de onderneming beschikt, of die zij moeten verzamelen, om effectief te kunnen concurreren op internationale markten (Brush et al., 2002).

Middelen worden hierbij breed gedefinieerd: het gaat om alle activa, capaciteiten, processen, kennis en informatie die een onderneming bezit en inzet om strategische doelstellingen te realiseren (Barney, 1991). In dit onderzoek wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen middelen op bedrijfsniveau en middelen op individueel niveau. De indeling van Barney (1991) in fysiek kapitaal, organisatorisch kapitaal en menselijk kapitaal sluit goed aan bij dit onderscheid. Fysiek en organisatorisch kapitaal horen vooral bij de middelen op bedrijfsniveau, terwijl menselijk kapitaal vooral verwijst naar middelen op individueel niveau. Fysiek kapitaal verwijst naar tastbare middelen zoals machines, gebouwen, technologie en toegang tot grondstoffen. Organisatorisch kapitaal betreft

de formele en informele structuren, coördinatiemechanismen en managementsystemen die het functioneren van de organisatie vormgeven. Menselijk kapitaal omvat de vaardigheden, ervaringen, kennis, inzichten en relaties van medewerkers en managers binnen de onderneming (Barney, 1991).

2.2. De rol van de CEO in KMO's

Bedrijven groeien omdat hun topmanagement succesvolle strategieën ontwikkelt. Daarom is het essentieel om niet alleen te kijken naar de middelen op bedrijfsniveau, maar ook naar de eigenschappen van de personen die het bedrijf leiden (Diéguez-Soto et al., 2022). Dit geldt in het bijzonder voor KMO's, waar het topmanagement vaak bestaat uit slechts één of enkele personen. In KMO's vervult de CEO vaak de centrale rol in de besluitvorming (Hsu et al., 2013). Dit is vooral relevant omdat deze bedrijven doorgaans minder hiërarchisch zijn en de CEO direct invloed heeft op zowel strategische als operationele beslissingen (Hsu et al., 2013). Volgens Miesenbock (1988) is de beslissing tot internationalisering bij kleine ondernemingen in grote mate afhankelijk van de beslissingsnemer. Veel KMO's hebben moeite om te groeien door een tekort aan ervaren managers. Volgens Diéguez-Soto et al. (2022) vormt dit gebrek aan talent één van de grootste uitdagingen voor hun voortbestaan en ontwikkeling (Penrose, 2009). Dit onderstreept opnieuw het strategische belang van de CEO binnen de context van het internationaliseren van KMO's.

De Upper Echelons Theory van Hambrick en Mason (1984) sluit hier nauw bij aan en stelt dat de kenmerken van topmanagers (zoals ervaring, waarden en kennis) rechtstreeks invloed uitoefenen op de strategische keuzes en prestaties van een onderneming. Storey (2016) benadrukt eveneens dat deze persoonlijke eigenschappen bepalend zijn voor het voortbestaan en de groei van een bedrijf. Volgens Westhead et al. (2001) brengen ondernemers zowel tastbare als ontastbare middelen in, die voortkomen uit hun opleiding en ervaring. In KMO's, waar de CEO een centrale rol vervult in het strategisch besluitvormingsproces, weegt dit persoonlijk opgebouwde kapitaal bijzonder zwaar door. Cooper et al. (1994) suggereren dat opleiding verband houdt met eigenschappen zoals kennis en vaardigheden die van belang zijn bij het nemen van strategische beslissingen in complexe omgevingen zoals internationalisering.

2.3. Kennis als belangrijke middel

In dit onderzoek ligt de nadruk in het bijzonder op de kennis waarover de CEO beschikt. Binnen de Resource-Based View wordt kennis beschouwd als één van de meest waardevolle en moeilijk imiteerbare middelen die ondernemingen kunnen bezitten (Grant, 1996). Deze kennis stelt besluitvormers in staat om complexe vraagstukken te analyseren, kansen te identificeren en risico's te beheersen. De Knowledge-Based View (KBV) van de onderneming wordt beschouwd als een uitbreiding van de RBV (Mejri & Umamoto, 2010). Waar de RBV kennis beschouwt als één van de middelen die tot concurrentievoordeel kunnen leiden, beschouwt de KBV kennis als het meest strategische middel en als kern om te overleven en groeien als onderneming. Deze benadering benadrukt dat de manier waarop kennis wordt verworven, gedeeld en toegepast bepalend is voor

het succes van de organisatie, zeker in dynamische en complexe omgevingen zoals internationale markten (Mejri & Umemoto, 2010).

Het KBV van Mejri en Umemoto (2010) verdeelt de benodigde kennis voor succesvolle internationalisering in twee overkoepelende categorieën: marktkennis en ervaringskennis. Marktkennis omvat informatie over buitenlandse markten, zoals regelgeving, marktgrootte en concurrentie. KMO's verzamelen deze informatie in de beginfase van internationalisering om risico's te minimaliseren en strategische kansen te identificeren. Ervaringskennis daarentegen bestaat uit netwerkkennis, culturele kennis en ondernemingskennis. Netwerkkennis betreft de zakelijke en sociale netwerken die bedrijven toegang geven tot waardevolle partnerschappen en middelen die internationalisering ondersteunen. Culturele kennis omvat inzicht in taal, waarden, gewoonten en wetgeving in buitenlandse markten, wat bedrijven helpt om effectief samen te werken en culturele verschillen te overbruggen. Ondernemerskennis stelt bedrijven in staat om kansen te herkennen en daarop in te spelen, wat vooral belangrijk is in dynamische en onzekere internationale omgevingen (Mejri & Umemoto, 2010). In de context van internationalisering benadrukken Johanson en Vahlne (2015) dat ervaringskennis vaak bepalend is voor het succes van markttoetreding, waarbij ondernemingen doorgaans stapsgewijs internationaliseren en op basis van opgedane kennis hun activiteiten uitbreiden.

Voor KMO's, die vaak beperkte toegang hebben tot internationale marktinformatie en minder ervaring hebben op buitenlandse markten, is elk van deze dimensies van groot belang. De expertise van de CEO wordt gezien als één van de belangrijkste middelen om internationale ambities om te zetten in concrete acties (Zhou, 2007). In het bijzonder kan kennis van buitenlandse markten (foreign market knowledge), zoals beschreven door Eriksson et al. (1997), een belangrijke rol spelen in dit proces. Het gaat daarbij niet alleen om commerciële inzichten, maar ook om juridische, fiscale en institutionele kennis. Een gebrek aan dergelijke kennis kan leiden tot verhoogde risico's, verkeerde inschattingen of gemiste kansen, waardoor de kennis en expertise van de CEO een doorslaggevende factor vormen bij het ontwikkelen en uitvoeren van een succesvolle internationale strategie (Autio et al., 2000).

2.4. Juridische kennis als belangrijke middel

Internationalisering wordt in de literatuur niet alleen beschreven als een strategisch en marktgericht proces, maar ook als een proces dat vaak gepaard gaat met aanzienlijke juridische complexiteiten (Zhou, 2007). Voorbeelden hiervan zijn problemen op vlak van contractrecht, intellectuele eigendomsrechten, handels- en investeringswetgeving, arbeidsrecht en fiscale regelgeving. Zhou (2007) stelt dat een gebrek aan dergelijke juridische kennis een belangrijke belemmering kan vormen bij het vertalen van internationale intenties naar concrete acties. Dit onderstreept dat, naast commerciële inzichten, ook juridische, fiscale en institutionele kennis een strategisch waardevolle rol kan spelen in het internationaliseringsproces van KMO's, waarbij de expertise van de CEO mogelijk doorslaggevend is.

In dit onderzoek wordt specifiek gefocust op de juridische kennis van de CEO als bepalende factor in het internationaliseren van KMO's. Zoals eerder werd aangegeven, gaat het vertalen van internationale intenties naar daadwerkelijke acties vaak gepaard met aanzienlijke juridische complexiteiten (Zhou, 2007). Dit maakt het relevant om de juridische kennis van de CEO te bestuderen, aangezien deze rechtstreeks invloed kan hebben op de manier waarop met dergelijke complexiteiten wordt omgegaan.

Juridische kennis kan worden begrepen binnen het bredere concept van juridische geletterdheid, gedefinieerd door Zariski (2014) als het vermogen om juridische informatie te begrijpen, analyseren en toepassen in verschillende contexten. Juridische geletterdheid helpt mensen om beter te begrijpen hoe wetten en regels werken en hoe ze daarmee om kunnen gaan. Het maakt hen bewust van de rol van wetten in de samenleving en helpt hen sterker te staan in juridische situaties (Roznai & Mordechay, 2015). Volgens White (1982) en Bilder (1999) is juridische geletterdheid te zien als een spectrum van vaardigheden, variërend van basisbegrip van juridische terminologie tot het bekwaam kunnen gebruiken van juridische taal en instrumenten in complexe situaties. Bird (2022) maakt hierbij onderscheid tussen drie niveaus van juridische geletterdheid: juridische scherpzinnigheid, juridische beginnerschap en juridische onwetendheid. In lijn hiermee stelt Taylor (1996) dat juridische geletterdheid voor CEO's betekent dat zij op het minst beschikken over een basisbegrip van juridische vraagstukken die relevant zijn voor hun werk.

Volgens Freudenberg (2016) is juridische geletterdheid belangrijk voor het begrijpen van rechten en plichten, het voorkomen van juridische problemen en het versterken van sociale rechtvaardigheid. Het stelt mensen in staat rechtvaardigheid te bevorderen door juridische systemen te gebruiken en juridische problemen proactief aan te pakken. Juridische geletterdheid speelt ook een belangrijke rol in een zakelijke context, vooral bij internationalisering. Freudenberg (2016) legt uit dat juridische geletterdheid essentieel is voor kleine ondernemers om economische kansen te benutten en ingewikkelde juridische uitdagingen te overwinnen. Het helpt hen om rechten en plichten te begrijpen en zich aan complexe regelgeving te houden. Zonder deze kennis lopen bedrijven het risico op compliance problemen en potentieel hoge kosten. Juridische geletterdheid stelt ondernemers ook in staat om juridisch advies te begrijpen en op basis daarvan strategische beslissingen te nemen. Freudenberg (2016) waarschuwt echter dat een gebrek aan juridische geletterdheid kan leiden tot onzekerheid en stress bij het nemen van beslissingen, wat de effectiviteit van de bedrijfsvoering aanzienlijk kan beïnvloeden.

2.5 Effect van juridische geletterdheid op internationalisering

Hoewel de bestaande literatuur aangeeft dat de kennis en expertise van de CEO, inclusief juridische kennis, een belangrijke rol speelt bij strategische beslissingen in internationale contexten (Hsu et al., 2013; Miesenbock, 1988; Zhou, 2007), richt het merendeel van het onderzoek zich op bredere vormen van kennis, zoals markt- of ervaringskennis (Johanson & Vahlne, 2015; Mejri & Umemoto, 2010). Studies over juridische geletterdheid richten zich daarnaast veel minder op leiders van ondernemingen. Er bestaat ook nog geen empirisch onderzoek dat rechtstreeks de relatie tussen de

juridische geletterdheid van de CEO en de internationaliseringsgraad van KMO's onderzoekt. Gegeven dat Freudenberg (2016) waarschuwt dat een gebrek aan juridische geletterdheid kan leiden tot onzekerheid en stress bij het nemen van beslissingen, wat de effectiviteit van de bedrijfsvoering aanzienlijk kan beïnvloeden, verwachten wij in dit onderzoek dat een gebrek aan juridische geletterdheid van de CEO een negatieve invloed heeft op de internationaliseringsgraad van KMO's. Op basis hiervan wordt de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 1 (H1): Een gebrek aan juridische geletterdheid van de CEO heeft een negatieve invloed op de internationaliseringsgraad van KMO's.

3. De modererende rol van externe adviseurs

3.1. De rol van externe adviseurs

Zoals eerder besproken in het Resource-Based View speelt kennis een centrale rol in het succesvol betreden en uitbouwen van activiteiten naar buitenlandse markten (Grant, 1996; Mejri & Umemoto, 2010). In lijn met dit perspectief wijst het onderzoek van Stoian et al. (2018) erop dat kennis in het internationaliseringsproces van KMO's niet uitsluitend uit interne bronnen voortkomt. Integendeel, kennis is verspreid over verschillende betrokkenen en wordt deels buiten de onderneming verworven, bijvoorbeeld via externe adviseurs. Externe adviseurs worden dan ook erkend als relevante bronnen van kennis voor internationaliserende KMO's, aangezien zij cruciale expertise kunnen aanreiken die het bedrijf intern vaak mist (Stoian et al., 2018).

Als we deze redenering doortrekken naar de context van juridische kennis, wijst Freudenberg (2016) erop dat het belangrijk is om stil te staan bij de herkomst van juridische geletterdheid in een zakelijke context. Niet-juridisch geschoolde adviseurs, zoals accountants, vervullen vaak een belangrijke rol in het begeleiden van ondernemers bij juridische problemen. Zij fungeren als intermediaire kennisverstrekkers en drempelverlagende aanspreekpunten. Freudenberg (2016) stelt dat een belangrijk onderdeel van juridische geletterdheid bestaat uit het vermogen om te weten wanneer en hoe men extern juridisch advies moet inwinnen. De effectiviteit van die begeleiding hangt mede af van het niveau van juridische geletterdheid bij deze externe adviseurs zelf (Freudenberg, 2016).

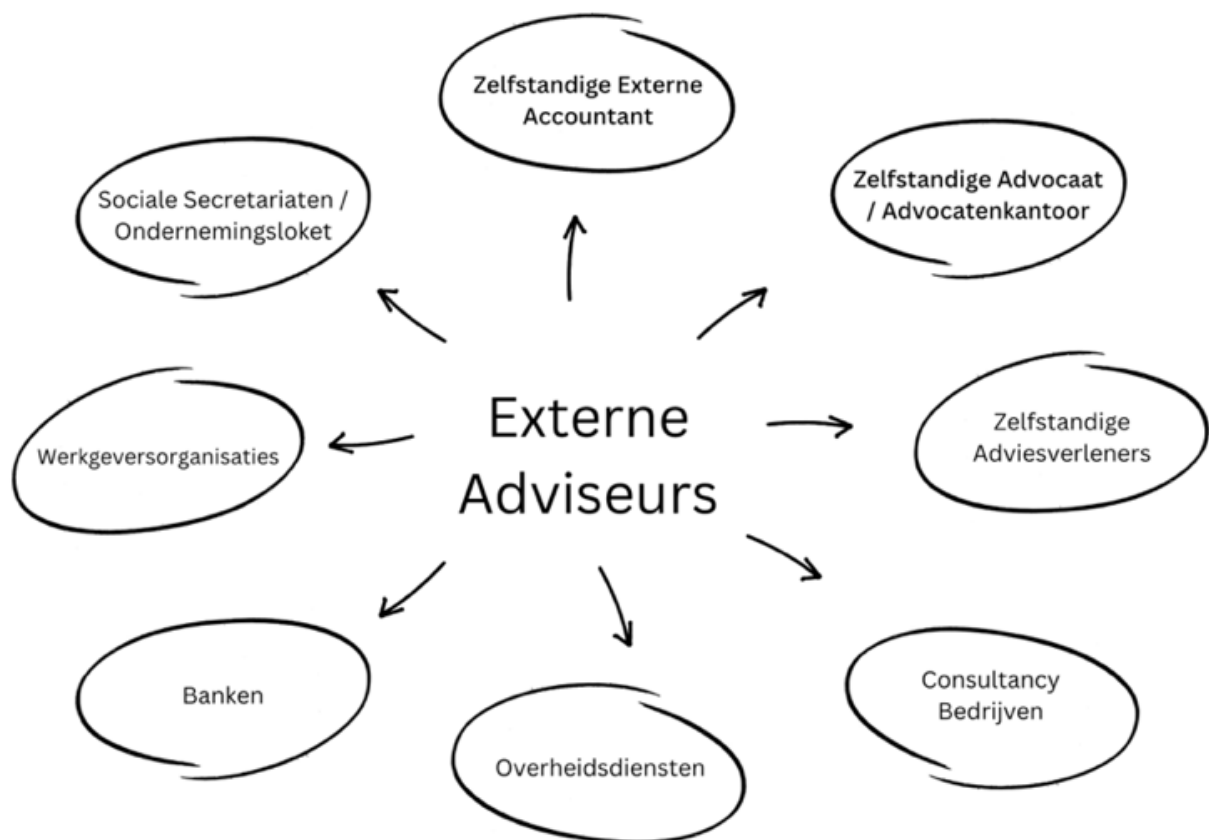
3.2. Vormen van externe adviseurs

Binnen het kader van KMO's ondersteunen bij internationalisering kunnen verschillende typen externe adviseurs een belangrijke rol spelen in het succes van het bedrijf. Figuur 1 laat zien welke vormen van externe adviseurs van bijzonder belang kunnen zijn voor KMO's. Zelfstandige externe accountants bieden ondersteuning bij financiële rapportages, belastingaangiften en algemene boekhoudkundige taken. Zelfstandige advocaten of advocatenkantoren staan bedrijven bij met

juridische bijstand, zoals contractonderhandelingen, geschillenbeslechting en naleving van de wetgeving. Daarnaast spelen zelfstandige adviesverleners, zoals businesscoaches en estate planners, een waardevolle rol door strategisch advies en persoonlijke bedrijfsplanning te bieden.

Ook consultancybedrijven, waaronder de grote internationale spelers zoals de Big Four-kantoren en regionale bureaus zoals Van Havermaet, bieden uitgebreide zakelijke diensten aan, waaronder audit, fiscale advisering, risicobeheer en strategische begeleiding. Overheidsdiensten kunnen bedrijven ondersteunen met informatie over subsidies, wet- en regelgeving en bieden gericht advies via lokale, regionale of nationale instanties. Verder spelen banken een cruciale rol door bedrijven te ondersteunen met financiering, kredietverlening en financieel advies. Werkgeversorganisaties zoals Unizo en Voka bieden eveneens juridisch en zakelijk advies, vaak gekoppeld aan waardevolle netwerkmogelijkheden. Tot slot helpen sociale secretariaten en ondernemingsloketten zoals Acerta, Liantis en Xerius bij loonadministratie, sociale wetgeving en personeelsbeheer, waardoor bedrijven zich beter kunnen concentreren op hun kernactiviteiten.

Figuur 1. Vormen van externe adviseurs



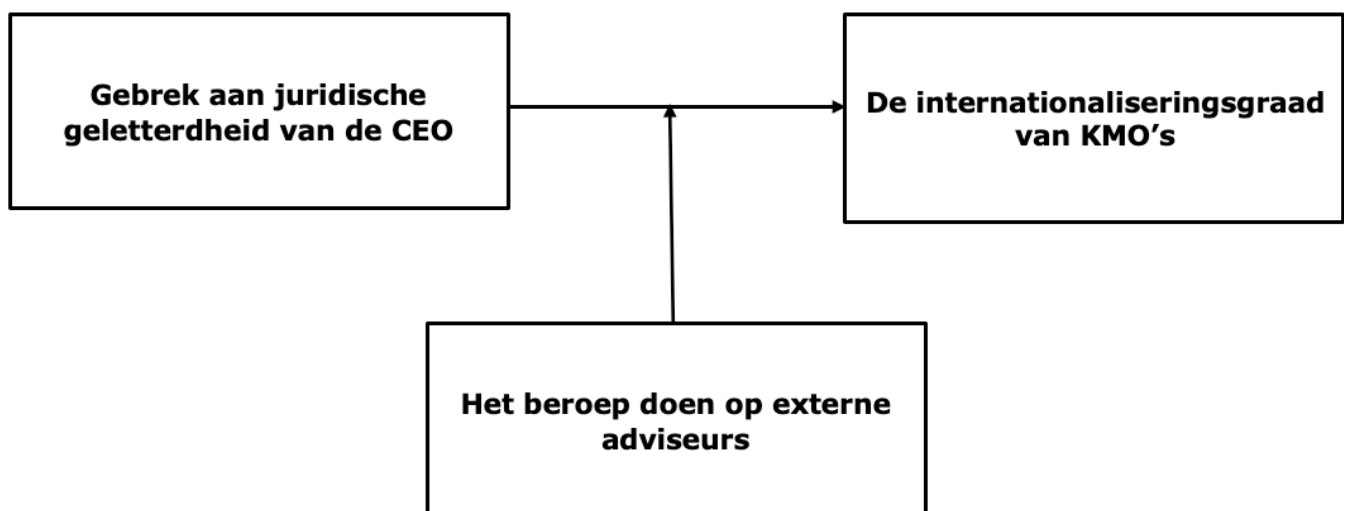
3.3. De modererende rol van externe adviseurs

Eerder onderzoek wijst erop dat kennis in het internationaliseringsproces van KMO's niet uitsluitend uit interne bronnen voortkomt, maar ook wordt verworven via externe partijen, zoals adviseurs (Stoian et al., 2018). Deze externe adviseurs worden erkend als relevante kennisbronnen, omdat zij expertise kunnen aanreiken die binnen de onderneming vaak ontbreekt, waaronder ook juridische kennis (Freudenberg, 2016; Stoian et al., 2018). Het belang van professionele juridische advisering wordt in de literatuur eveneens benadrukt (Bagley, 2008; Hertz et al., 2009), omdat dergelijke ondersteuning ondernemingen kan helpen om juridische risico's te beperken, naleving van regelgeving te waarborgen en strategische beslissingen beter te onderbouwen. Juist in situaties waarin de juridische geletterdheid van de CEO beperkt is, verwachten we dat externe adviseurs een cruciale rol kunnen spelen door deze tekorten aan kennis te compenseren en zo negatieve gevolgen voor het internationaliseringsproces te beperken. Er is echter geen empirisch onderzoek gedaan dat specifiek onderzoekt in hoeverre externe adviseurs het verband tussen de juridische geletterdheid van de CEO en de internationaliseringsgraad van KMO's kunnen beïnvloeden.

Gegeven hun potentieel om kennis- en competentiegaps te overbruggen (Bennett & Robson, 1999) verwachten wij in dit onderzoek dat de betrokkenheid van externe adviseurs de negatieve impact van een gebrek aan juridische geletterdheid bij de CEO op de internationaliseringsgraad van KMO's kan verzwakken. Dit leidt tot de formulering van de volgende hypothese:

Hypothese 2 (H2): Het beroep doen op externe adviseurs verzwakt het negatieve effect van een gebrek aan juridische geletterdheid van de CEO op de internationaliseringsgraad van KMO's.

Figuur 2. Conceptueel model: een modererende relatie



Methodologie

1. Gegevensverzameling

Voor dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van een bestaande dataset van Forier et al. (2023), die tot stand kwam via een grootschalige bevraging van CEO's van Belgische KMO's. De selectie bestond uit ondernemingen met een personeelsbestand van 5 tot 100 werknemers, waardoor de focus lag op kleinere bedrijven die niet tot een grotere groep behoren. In totaal werden 3.653 geschikte ondernemingen geïdentificeerd en uitgenodigd om deel te nemen aan een online enquête (via Qualtrics). Om de respons te verhogen, werd nadien een herinneringsmail verstuurd met de mogelijkheid om het interview telefonisch af te nemen. Uiteindelijk vulden 209 CEO's de vragenlijst volledig in, waarvan 149 ondernemingen internationaal actief zijn, wat neerkomt op een responsgraad van 6,3%. Ter aanvulling van de surveygegevens werd extra bedrijfsinformatie, zoals het aantal werknemers, de leeftijd van de onderneming en de sectorindeling, toegevoegd via de Bel-first databank (Bureau Van Dijk).

2. Variabelen

2.1. Afhankelijke variabele: Internationaliseringsgraad van KMO's: Export Scope

Export is de meest gebruikte internationaliseringsstrategie bij KMO's, en in het bijzonder bij familiebedrijven, omdat deze ondernemingen doorgaans geen buitenlandse dochterondernemingen hebben (Alayo et al., 2019; Wolff & Pett, 2000). Exporteren wordt in deze context beschouwd als de meest gangbare toetredingsvorm tot buitenlandse markten. Dit komt mede doordat exporteren een relatief laag-risico strategie is, waarbij de benodigde investeringen beperkt blijven (Agarwal & Ramaswami, 1992). In vergelijking met traditionele multinationale ondernemingen verkiezen jonge en hulpbronnenarme bedrijven vaak export als primaire toetredingsvorm tot internationale markten (Knight & Cavusgil, 2004). Binnen deze exportstrategieën speelt de geografische spreiding van exportactiviteiten een centrale rol in het versterken van het concurrentievermogen van KMO's. De zogeheten 'scope of internationalization' verwijst naar het geografische bereik van de onderneming (George et al., 2005) en wordt vaak gemeten aan de hand van het aantal landen waarnaar een onderneming haar producten of diensten exporteert (Zahra, 2003).

2.2. Onafhankelijke variabele: Juridische geletterdheid van CEO's

Juridische geletterdheid wordt opgevat als het vermogen om juridische informatie te begrijpen, analyseren en toepassen in verschillende contexten (Zariski, 2014). Taylor (1996) vult dit aan door te benadrukken dat juridische geletterdheid voor bestuurders minstens een basiskennis van

relevante juridische vraagstukken vereist, zodat zij weloverwogen beslissingen kunnen nemen binnen hun functie. Om de juridische geletterdheid van de CEO te meten, maken we in dit onderzoek gebruik van een meetinstrument ontwikkeld door Forier et al. (2023). Dit instrument richt zich specifiek op aspecten van het belgisch vennootschapsrecht die verband houden met de rol van de CEO binnen de onderneming en zijn of haar juridische relatie tot de vennootschap. De veronderstelling hierbij is dat, wanneer een CEO onvoldoende vertrouwd is met deze fundamentele aspecten, het niet aannemelijk is dat hij of zij wél bekend is met complexere juridische thema's, zoals die in het kader van internationalisering kunnen voorkomen. Het meetinstrument bestaat uit tien stellingen (zie Tabel 1) waarop de CEO moet antwoorden met 'juist' of 'fout'. De score, variërend van 0 tot 10, geeft de mate van juridische geletterdheid van de CEO weer.

Tabel 1
Onderdelen van de meting van de juridische kennis van de CEO

Juridische geletterdheid van CEO	Correct antwoord
Als bestuurder is het mogelijk uw civiele en strafrechtelijke aansprakelijkheid te beperken door gebruik te maken van een management vennootschap	Fout
De CEO is ook altijd bestuurder van de onderneming	Fout
Binnen een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid kan een bestuurder persoonlijk aansprakelijk worden gesteld bij een faillissement van de onderneming	Juist
Een bestuurder heeft altijd de vereiste bevoegdheid om de vennootschap te vertegenwoordigen en contracten namens de vennootschap te ondertekenen	Fout
Een niet-uitvoerend bestuurder die een passieve rol speelt kan nooit aansprakelijk worden gesteld voor fouten gemaakt door het bestuur	Fout
Een vennootschapsbestuurder mag in principe geen activiteiten uitoefenen die concurreren met de activiteiten uitgeoefend door de bestuurde vennootschap	Juist
Een bestuurder wordt wettelijk geacht het vennootschapsbelang na te streven	Juist
Een bestuurder van een vennootschap moet geen aandeelhouder van de vennootschap zijn	Juist
Een bestuurder die kennis krijgt van een opportuniteit die ook de vennootschap aanbelangt mag die opportuniteit voor eigen rekening te gelden maken	Fout
In geval van faillissement blijft u als CEO de vennootschap leiden	Fout

2.3. Modererende variabele: Externe adviseurs

Het beroep doen op externe adviseurs wordt in dit onderzoek opgenomen als modererende variabele. Met externe adviseurs worden in deze context professionele dienstverleners bedoeld die KMO's ondersteunen met gespecialiseerde kennis of expertise die intern vaak ontbreekt, zoals juridische, fiscale, financiële of strategische begeleiding (Bennett & Robson, 1999; Stoian et al., 2018). Eerder onderzoek benadrukt dat dergelijke adviseurs waardevolle kennis kunnen aanreiken die bijdraagt aan het overbruggen van competentiegaps binnen de onderneming, waaronder ook op juridisch vlak (Bennett & Robson, 1999; Freudenberg, 2016; Stoian et al., 2018).

In dit onderzoek wordt het beroep doen op externe adviseurs gemeten aan de hand van een binaire variabele, waarbij een waarde van 1 wordt toegekend aan ondernemingen waarvan de CEO aangeeft gebruik te maken van externe adviseurs, en een waarde van 0 aan ondernemingen die dit niet doen. Deze benadering sluit aan bij eerdere studies waarin de aanwezigheid van externe ondersteuning als relevante indicator wordt gebruikt voor de mate waarin bedrijven externe kennisbronnen inschakelen (Bennett & Robson, 1999; Carey & Tanewski, 2016; Stoian et al., 2018).

2.4. Controlevariabelen

Om alternatieve verklaringen voor de variantie in de internationaliseringsgraad van KMO's uit te sluiten, worden in dit onderzoek zowel individuele als bedrijfsgebonden controlevariabelen opgenomen. Op individueel niveau wordt allereerst gecontroleerd voor de leeftijd van de CEO. Oudere bestuurders beschikken doorgaans over minder fysieke en mentale veerkracht en zijn risicoaverser dan jongere managers (Child, 1974). Volgens Hambrick en Mason (1984) zijn jongere managers eerder geneigd om groeikansen na te streven via innovatieve strategieën en het benutten van nieuwe mogelijkheden (Hsu et al., 2013). Daarnaast wordt het geslacht van de CEO opgenomen als controlevariabele (1 = man, 0 = vrouw). Eerder onderzoek wijst erop dat vrouwelijke ondernemers minder vaak groeiambities uitspreken (Orser et al., 2010) en minder geneigd zijn tot exportactiviteiten dan mannen, deels omdat vrouwen over het algemeen als risicoavers worden beschouwd (Sui et al., 2022). Verder wordt rekening gehouden met de anciënniteit van de CEO (CEO tenure), gemeten als het aantal jaren dat de CEO actief is in deze functie. Langdurige ervaring kan leiden tot een grotere vertrouwdheid met markten, technologieën, processen en organisatiecultuur, wat bijdraagt aan een accuratere beoordeling van nieuwe omgevingen en zo het internationaliseringsproces kan ondersteunen (Hsu et al., 2013). Ten slotte wordt het opleidingsniveau van de CEO meegenomen als controlevariabele met zes categorieën: (1) lager of secundair onderwijs, (2) professionele bachelor (hogeschool), (3) academische bachelor, (4) academische master (universiteit), (5) Executive MBA (business school) en (6) doctoraat (universiteit). Hoger onderwijs kan bijdragen aan betere strategische vaardigheden, intercultureel inzicht en bredere netwerken, wat de effectiviteit van internationale activiteiten kan vergroten (Hsu et al., 2013).

Op bedrijfsniveau wordt gecontroleerd voor de leeftijd van de onderneming, aangezien jonge bedrijven doorgaans flexibeler zijn, sneller strategieën aanpassen en minder gehinderd worden door vastgoeroeste routines, wat hun internationale groeipotentieel kan vergroten (Autio et al., 2000). Tot slot wordt ook de omvang van de onderneming meegenomen, gemeten als het natuurlijke logaritme van het aantal voltijdse werknemers. Grotere ondernemingen beschikken doorgaans over meer middelen die kunnen worden ingezet voor internationalisering (Autio et al., 2000; Steinhäuser et al., 2021).

Resultaten

1. Beschrijvende statistiek

De beschrijvende statistieken van de variabelen in dit onderzoek geven een helder beeld van zowel de kenmerken van de CEO's als die van de ondernemingen in de steekproef. In het onderzoek is gecorrigeerd voor uitschieters, zodat extreme waarden de spreidingsmaten niet onevenredig beïnvloeden. Voor de CEO-variabelen bedraagt de gemiddelde leeftijd van de CEO's 52 jaar, met waarden variërend van 23 tot 80 jaar. Het gemiddelde opleidingsniveau ligt op 3 op een schaal van 1 (lager of secundair onderwijs) tot 6 (doctoraat), wat erop wijst dat de CEO's gemiddeld een academische bachelor hebben afgerond. De gemiddelde anciënniteit in de functie bedraagt 19 jaar. De gemiddelde score voor algemene juridische kennis bedraagt 7,24 op een schaal van 0 tot 10, met waarden variërend van 4 tot 10, wat duidt op een overwegend hoog algemene juridische kennisniveau onder de respondenten. Voor de bedrijfsvariabelen laat de exportscope (het aantal landen waarnaar wordt geëxporteerd) een gemiddelde zien van 9. De gemiddelde leeftijd van de ondernemingen bedraagt 27 jaar, variërend van 1 tot 72 jaar. De gemiddelde omvang van de ondernemingen bedraagt 19 voltijdse werknemers, met een minimum van 5 en een maximum van 100, wat bevestigt dat de steekproef zich richt op KMO's.

Tabel 2
Beschrijvende statistiek van de variabelen

Variabele	Gemiddelde	Standaard Afwijking	Minimum	Maximum
EXPORT_SCOPE	9	14,534	0	150
LEGAL_LITERACY	7,24	1,538	4	10
EXTERNAL_ADVISOR	0,69	0,464	0	1
CEO'S_AGE	52	9,290	23	80
CEO_GENDER	0,14	0,351	0	1
CEO'S_TENURE	18,90	10,820	1	46
CEO'S_EDUCATION	3	1,383	1	6
FIRM_AGE	27	14,092	1	72
FIRM_SIZE ^a	19	17,621	5	100

a. Natuurlijke logaritme gebruikt in het regressiemodel

b. N = 209

De correlatiematrix (Tabel 3) geeft de bivariate correlaties weer tussen alle variabelen in het onderzoek, waarbij in lijn met de methodologische keuzes significantieniveaus van 1% (*), 5% (**) en 10% (***) zijn opgenomen. Dit betekent in dit onderzoek dat naast de conventionele 5%-niveau ook een grens van 10% wordt gehanteerd om marginale significantie te identificeren. De correlatiematrix toont dat er positief significant verband is tussen LEGAL_LITERACY en EXPORT_SCOPE ($r = 0,117$, $p < 0,10$), in overeenstemming met de richting van H1. Wat betreft multicollineariteit blijkt de hoogste significante correlatie te liggen tussen CEO'S_AGE en CEO'S_TENURE ($r = 0,36$, $p < 0,001$). Hoewel dit een relatieve correlatie is, blijven de resultaten van de multicollineariteitsanalyse acceptabel: de Variance Inflation Factor (VIF) voor alle variabelen ligt ruim onder de kritische grens van 5 (range: 1,02-1,96), wat erop wijst dat multicollineariteit geen probleem vormt in dit onderzoek.

Tabel 3
Correlatiematrix van de variabelen

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. EXPORT_SCOPE	1	0,117*	0,364***	0,048	-0,098	-0,099	0,156**	0,082	0,089
2. LEGAL_LITERACY		1	0,031	0,054	-0,082	0,040	0,101	0,050	0,017
3. EXTERNAL_ADVISOR			1	0,080	0,010	-0,097	0,115*	0,053	0,179***
4. CEO'S_AGE				1	-0,070	0,664***	-0,075	0,150**	0,048
5. CEO'S_GENDER					1	-0,027	0,041	-0,027	0,009
6. CEO'S_TENURE						1	-0,292***	0,113	-0,096
7. CEO'S_EDUCATION							1	0,004	0,047
8. FIRM_AGE								1	0,080
9. FIRM_SIZE ^a									1

*, **, *** correlatie significant op het 0,1-niveau, 0,05-niveau en 0,01-niveau

a. Natuurlijke logaritme gebruikt in het regressiemodel

b. N = 209

2. Regressieresultaten

De multivariate regressieresultaten (Tabel 4) presenteren drie opeenvolgende modellen, waarbij telkens de afhankelijke variabele EXPORT_SCOPE wordt verklaard. In Model 1 zijn uitsluitend de controlevariabelen opgenomen. Model 2 voegt de onafhankelijke variabele LEGAL_LITERACY toe, en Model 3 bevat daarnaast ook EXTERNAL_ADVISOR en de interactieterm LEGAL_LITERACY * EXTERNAL_ADVISOR.

In Model 1, waarin uitsluitend de controlevariabelen zijn opgenomen, blijkt dat CEO'S_EDUCATION een significant positief verband heeft met EXPORT_SCOPE. Dit resultaat sluit aan bij de literatuur (Hsu et al., 2013) waarin hoger opgeleide CEO's worden geassocieerd met betere strategische vaardigheden, een breder internationaal netwerk en een groter intercultureel inzicht, wat de kans op succesvolle internationale expansie vergroot. In praktische termen betekent dit dat KMO's met een hoger opgeleide CEO gemiddeld naar meer landen exporteren dan KMO's waarvan de CEO een lager opleidingsniveau heeft.

Model 2 introduceert de onafhankelijke variabele LEGAL_LITERACY en toont het effect hiervan op EXPORT_SCOPE, gecontroleerd voor de verschillende CEO- en bedrijfskenmerken. De resultaten laten zien dat de juridische geletterdheid van de CEO een positief en significant effect heeft op de exportscope van een KMO ($\beta = 1,038$). Dit resultaat ondersteunt H1, hoewel deze negatief geformuleerd was. In de praktijk betekent dit dat CEO's met meer kennis van juridische kwesties in staat zijn om internationale markten in bredere geografische zin te betreden. Het verklaarde percentage variantie ($R^2 = 0,071$) geeft aan dat het model slechts een deel van de spreiding in EXPORT_SCOPE kan verklaren, wat suggereert dat ook andere factoren (of een zekere mate van toeval) een rol spelen in de mate van internationalisering van KMO's.

In Model 3 wordt naast LEGAL_LITERACY ook EXTERNAL_ADVISOR en de interactieterm LEGAL_LITERACY * EXTERNAL_ADVISOR opgenomen. De interactieterm is positief ($\beta = 1,802$) en significant. Dit betekent dat het negatieve effect van een lage juridische geletterdheid op de exportscope wordt afgezwakt wanneer de CEO gebruikmaakt van externe adviseurs, geheel in lijn met H2. In concrete termen houdt dit in dat KMO's waarvan de CEO's minder juridisch onderlegd zijn, toch een grotere geografische exportspreiding kunnen realiseren wanneer zij externe expertise inschakelen. Het verklaarde percentage ($R^2 = 0,179$) is substantieel hoger dan in de voorgaande modellen, wat erop wijst dat de toevoeging van deze variabelen en de interactie een belangrijk deel van de variatie in EXPORT_SCOPE kan verklaren.

Tabel 4
Multivariate regressieresultaten

	Model 1 (Controle variabelen)	Model 2 (Onafhankelijke variabelen)	Model 3 (Interactie)
Afhankelijke variabele	EXPORT_SCOPE	EXPORT_SCOPE	EXPORT_SCOPE
Intercept	-6,289	-13,054***	-6,018***
LEGAL_LITERACY		1,038***	-0,299***
EXTERNAL_ADVISOR			-0,858
LEGAL_LITERACY * EXTERNAL_ADVISOR			1,802**
CEO'S_AGE	0,263	0,262	0,146
CEO_GENDER	-4,639	-4,260	-4,380
CEO'S_TENURE	-0,262	-0,272	-0,169
CEO'S_EDUCATION	1,469*	1,327*	1,147*
FIRM_AGE	0,086	0,082	0,072
FIRM_SIZE ^a	0,052	0,050	0,002
R-squared	0,063	0,071	0,179
F-statistic	2,252***	2,204***	4,812***

*, **, *** correlatie significant op het 0,1-niveau, 0,05-niveau en 0,01-niveau

a. Natuurlijke logaritme gebruikt in het regressiemodel

b. N = 209

3. Robuustheidscontroles

Om de robuustheid van de resultaten te toetsen, hebben we aanvullende controles uitgevoerd. Daarbij is een extra controlevariable opgenomen: de internationale ervaring van de CEO, gemeten als het aantal jaren dat de CEO in een internationale context actief is geweest. Eerdere studies wijzen erop dat dergelijke ervaring vaak gepaard gaat met een opgebouwd netwerk van contacten en relaties in het buitenland, wat toetreding tot nieuwe markten en het aangaan van samenwerkingsverbanden kan vergemakkelijken (Hambrick & Mason, 1984; Hsu et al., 2013). De resultaten van Model 2 en Model 3 in Tabel 5a tonen aan dat het opnemen van deze variabele geen wezenlijke invloed heeft gehad op de kernbevindingen van de analyses. De richting en significantie van de belangrijkste effecten blijven ongewijzigd, wat erop wijst dat de resultaten van de studie robuust zijn ten opzichte van deze aanvullende controle.

Als aanvullende robuustheidscontrole hebben we de onafhankelijke variabele `LEGAL_LITERACY` gehercodeerd als een binaire variabele `LEGAL_LITERACY_BIN`. Hierbij werd het juridische geletterdheidsniveau van de CEO geclassificeerd als 'hoog' (waarde = 1) wanneer de score gelijk was aan of hoger lag dan het gemiddelde van 7 op 10, en als 'laag' (waarde = 0) wanneer de score lager was dan dit gemiddelde. Deze alternatieve methode maakt het mogelijk om te controleren of de resultaten standhouden wanneer juridische geletterdheid niet als continue schaal, maar als binaire categorie wordt gemeten. Ook hier merken we dat de resultaten van Model 2 en Model 3 in Tabel 5b geen wezenlijke invloed hebben gehad op de hoofdbevindingen van de analyse. Zowel de richting als de betekenis van de effecten blijven consistent, wat erop wijst dat de resultaten van deze studie robuust zijn ten opzichte van deze alternatieve meetwijze van juridische geletterdheid.

Als laatste robuustheidscontrole hebben we de modererende variabele `EXTERNAL_ADVISOR` op een alternatieve manier gemeten. In plaats van een binaire codering hebben we de gemiddelde mate waarin de CEO beroep doet op een externe adviseur berekend aan de hand van een vijfpuntsschaal, variërend van 1 ('nooit') tot 5 ('altijd'), namelijk `EXTERNAL_ADVISOR_AVG`. Deze aangepaste meting maakt het mogelijk om de moderatie-effecten te onderzoeken met een grotere nuance, waarbij meer differentiatie wordt aangebracht in het gebruik van externe adviseurs. De resultaten van Model 3 in Tabel 5c tonen alweer aan dat de richting van de coëfficiënten consistent blijft met eerdere modellen, en de R^2 -waarde en F-statistiek geven aan dat het model als geheel significant blijft. Deze bevindingen bevestigen dat de kernresultaten van het onderzoek robuust zijn ten opzichte van deze alternatieve meetwijze van de modererende variabele.

Tabel 5a

Robuustheidscontrole: extra controle variabele: CEO's internationale ervaring

	Model 1 (Controle variabelen)	Model 2 (Onafhankelijke variabelen)	Model 3 (Interactie)
Afhankelijke variabele	EXPORT_SCOPE	EXPORT_SCOPE	EXPORT_SCOPE
Intercept	-1,660	-9,530***	-2,837***
LEGAL_LITERACY		1,228***	-0,262***
EXTERNAL_ADVISOR			-4,198
LEGAL_LITERACY * EXTERNAL_ADVISOR			1,939**
CEO'S_AGE	0,127	0,122	0,081
CEO_GENDER	-4,027	-3,561	-3,870
CEO'S_TENURE	-0,273	-0,284	-0,198
CEO'S_EDUCATION	1,387*	1,216*	1,128*
INTERNATIONAL_EXPERIENCE	0,378	0,388	0,246
FIRM_AGE	0,070	0,065	0,064
FIRM_SIZE ^a	0,034	0,032	-0,001
R-squared	0,126	0,138	0,202
F-statistic	4,137***	3,999***	5,003***

*, **, *** correlatie significant op het 0,1-niveau, 0,05-niveau en 0,01-niveau

a. Natuurlijke logaritme gebruikt in het regressiemodel

b. N = 209

Tabel 5b
Robuustheidscontrole: hoge en lage mate van juridische geletterdheid

	Model 1 (Controle variabelen)	Model 2 (Onafhankelijke variabelen)	Model 3 (Interactie)
Afhankelijke variabele	EXPORT_SCOPE	EXPORT_SCOPE	EXPORT_SCOPE
Intercept	-6,289	-7,337***	-8,154***
LEGAL_LITERACY_BIN		2,299***	0,124***
EXTERNAL_ADVISOR			10,679
LEGAL_LITERACY_BIN * EXTERNAL_ADVISOR			2,236**
CEO'S_AGE	0,263	0,262	0,138
CEO_GENDER	-4,639	-4,761	-4,897
CEO'S_TENURE	-0,262	-0,268	-0,157
CEO'S_EDUCATION	1,469*	1,399*	1,193*
FIRM_AGE	0,086	0,081	0,068
FIRM_SIZE ^a	0,052	0,055	0,010
R-squared	0,063	0,071	0,169
F-statistic	2,252***	2,055***	4,486***

*, **, *** correlatie significant op het 0,1-niveau, 0,05-niveau en 0,01-niveau

a. Natuurlijke logaritme gebruikt in het regressiemodel

b. N = 209

Tabel 5c
Robuustheidscontrole: schaal voor het beroep doen op externe adviseurs

	Model 1 (Controle variabelen)	Model 2 (Onafhankelijke variabelen)	Model 3 (Interactie)
Afhankelijke variabele	EXPORT_SCOPE	EXPORT_SCOPE	EXPORT_SCOPE
Intercept	-6,289	-13,054***	-9,985***
LEGAL_LITERACY		1,038***	0,108***
EXTERNAL_ADVISOR_AVG			0,901
LEGAL_LITERACY * EXTERNAL_ADVISOR_AVG			0,282**
CEO'S_AGE	0,263	0,262	0,183
CEO_GENDER	-4,639	-4,260	-4,978
CEO'S_TENURE	-0,262	-0,272	-0,190
CEO'S_EDUCATION	1,469*	1,327*	1,330*
FIRM_AGE	0,086	0,082	0,062
FIRM_SIZE ^a	0,052	0,050	-0,007
R-squared	0,063	0,071	0,185
F-statistic	2,252***	2,204***	5,004***

*, **, *** correlatie significant op het 0,1-niveau, 0,05-niveau en 0,01-niveau

a. Natuurlijke logaritme gebruikt in het regressiemodel

b. N = 209

Discussie en Conclusie

In deze studie werd onderzocht in welke mate het beroep doen op externe adviseurs de relatie beïnvloedt tussen de juridische geletterdheid van de CEO en de internationaliseringsgraad van KMO's. Het onderzoek maakte gebruik van surveygegevens uit een bestaande dataset van Forier et al. (2023), verzameld bij CEO's van Belgische KMO's met 5 tot 100 werknemers. In totaal vulden 209 CEO's de vragenlijst volledig in, waarvan 149 internationaal actief zijn. Deze gegevens werden aangevuld met objectieve bedrijfsinformatie, zoals het aantal werknemers en de leeftijd van de onderneming, afkomstig uit de Bel-first databank (Bureau Van Dijk).

Het theoretische kader voor deze studie werd hoofdzakelijk gevormd door de Resource-Based View (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 2009; Wernerfelt, 1984) en de uitbreiding daarvan de Knowledge-Based View (Grant, 1996; Mejri & Umemoto, 2010). Deze benaderingen stellen dat ondernemingen verschillen in hun interne middelen en capaciteiten, en dat strategisch waardevolle, zeldzame en moeilijk imiteerbare middelen (zoals kennis) essentieel zijn voor het behalen en behouden van concurrentievoordeel. In KMO's, waar strategische besluitvorming vaak sterk geconcentreerd is bij de CEO (Diéguez-Soto et al., 2022; Hsu et al., 2013; Miesenbock, 1988), zijn de persoonlijke kennis, vaardigheden en ervaring van de CEO bepalend voor strategische uitkomsten zoals internationalisering. De Upper Echelons Theory (Hambrick & Mason, 1984) sluit hierbij aan door te benadrukken dat individuele kenmerken van bestuurders rechtstreeks invloed uitoefenen op strategische keuzes en bedrijfsresultaten.

Binnen deze kaders stond in dit onderzoek de juridische geletterdheid van de CEO centraal, gedefinieerd als het vermogen om juridische informatie te begrijpen, analyseren en toepassen in een professionele context (Zariski, 2014). Hoewel eerdere literatuur heeft aangetoond dat juridische complexiteiten de internationale expansie van KMO's kan belemmeren (Freudenberg, 2016; Zhou, 2007), is het verband tussen juridische geletterdheid en internationalisering nauwelijks empirisch onderzocht. Hypothese 1 (H1) stelde dat een gebrek aan juridische geletterdheid van de CEO een negatieve invloed zou hebben op de internationaliseringsgraad van KMO's. De resultaten van deze studie laten zien dat de juridische geletterdheid van de CEO een positief en significant effect heeft op de exportscope van een KMO, wat H1 ondersteunt hoewel deze negatief geformuleerd was. CEO's met een hogere juridische geletterdheid exporteren gemiddeld naar meer landen. Dat betekent dat juridische geletterdheid niet alleen defensief werkt door risico's te beperken, maar ook proactief bijdraagt aan het benutten van internationale kansen. Juridisch onderlegde CEO's zijn beter in staat om contracten op te stellen, regelgeving te navigeren en compliance te waarborgen in verschillende markten, wat hen in staat stelt sneller en met meer vertrouwen nieuwe markten te betreden.

Hypothese 2 (H2) veronderstelde dat externe adviseurs het negatieve effect van lage juridische geletterdheid zouden verzwakken. Ook deze hypothese wordt bevestigd, de interactieterm tussen juridische geletterdheid en het gebruik van externe adviseurs is positief en significant. In concrete termen houdt dit in dat KMO's waarvan de CEO's minder juridisch onderlegd zijn, toch een grotere geografische exportspreiding kunnen realiseren wanneer zij externe expertise inschakelen. Dit

resultaat ondersteunt eerdere bevindingen (Bennett & Robson, 1999; Stoian et al., 2018) die externe adviseurs aanwijzen als belangrijke kennisbronnen die interne tekorten kunnen compenseren. Dit sluit aan bij het onderzoek van Freudenberg (2016), die stelt dat juridische geletterdheid inhoudt dat men weet wanneer en hoe juridisch advies moet worden ingewonnen. Het inschakelen van externe adviseurs wordt beschouwd als een strategische vaardigheid die KMO's in staat stelt om ook met beperkte juridische kennis internationaal succesvol te zijn.

Deze studie levert op verschillende manieren een bijdrage aan de literatuur. Ten eerste breidt zij de RBV en KBV uit door juridische geletterdheid te identificeren als een specifiek immaterieel middel dat de internationalisering van KMO's kan versterken. Waar eerdere studies zich vooral richtten op bredere kennisvormen zoals markt- en ervaringskennis (Johanson & Vahlne, 2015; Mejri & Umemoto, 2010), tonen onze bevindingen aan dat ook domeinspecifieke juridische kennis meetbare effecten heeft op de geografische spreiding van exportactiviteiten. Ten tweede vullen we een gap in de literatuur door de modererende rol van externe adviseurs te onderzoeken en empirisch te bevestigen dat deze externe kennisbronnen interne capaciteitsbeperkingen kunnen compenseren. Ten derde bieden onze resultaten empirische ondersteuning voor de theoretische inzichten van Freudenberg (2016) en Zhou (2007), die het belang van juridische kennis bij strategische beslissingen hebben benadrukt.

De bevindingen hebben ook belangrijke praktische implicaties. Voor CEO's van KMO's benadrukken ze de strategische waarde van het ontwikkelen van zelfs een basisniveau van juridische geletterdheid, vooral in contexten met complexe regelgeving. Voor ondernemersorganisaties en opleidingsinstituten betekent dit dat juridische geletterdheid een vast onderdeel zou moeten zijn van management- en leiderschapstrainingen. Voor beleidsmakers volgt hieruit dat het bevorderen van juridische geletterdheid, bijvoorbeeld via gesubsidieerde opleidingsprogramma's of verbeterde toegang tot juridisch advies, kan bijdragen aan het versterken van de internationale concurrentiekracht van KMO's.

Ondanks deze bijdragen kent het onderzoek enkele beperkingen. Allereerst richt de meting van juridische geletterdheid zich op Belgisch vennootschapsrecht, wat slechts gedeeltelijk de juridische competenties dekt die nodig zijn voor internationalisering. Ten tweede is het gebruik van externe adviseurs gemeten als een binaire variabele, waardoor nuances in frequentie, kwaliteit en type advies minder zichtbaar zijn. Ten slotte is het onderzoek uitgevoerd binnen de Belgische context, waardoor de resultaten mogelijk minder generaliseerbaar zijn naar landen met andere juridische en institutionele kaders. Toekomstig onderzoek kan meerdere richtingen inslaan. Het zou waardevol kunnen zijn om juridische geletterdheid breder te meten, inclusief internationale en sectorspecifieke regelgeving. Verder onderzoek kan de effecten van verschillende typen externe adviseurs vergelijken, evenals hun relatieve bijdrage aan internationaliseringsuitkomsten. Daarnaast kan worden gekeken naar andere dimensies van internationalisering dan exportscope. Tot slot kan het integreren van gedragsmatige kenmerken van CEO's, zoals risicobereidheid of strategische proactiviteit, het begrip van de rol van juridische geletterdheid in strategische besluitvorming verdiepen.

Literatuurlijst

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International business studies*, 23, 1-27.
- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International business review*, 28(1), 48-59.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909-924.
- Bagley, C. E. (2008). Winning legally: The value of legal astuteness. *Academy of Management Review*, 33(2), 378-390.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bennett, R. J., & Robson, P. J. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(2), 155-180.
- Bilder, M. S. (1999). The lost lawyers: Early american legal literates and transatlantic legal culture. *Yale JL & Human.*, 11, 47.
- Bird, R. C. (2022). Legally astute managers as a source of value in organizations. *Business Horizons*, 65(5), 547-557.
- Brush, C. G., Edelman, L. F., & Manolova, T. (2002). The impact of resources on small firm internationalization. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 13(1), 1-17.
- Carey, P., & Tanewski, G. (2016). The provision of business advice to SMEs by external accountants. *Managerial Auditing Journal*, 31(3), 290-313.
- Child, J. (1974). Managerial and organizational factors associated with company performance part I. *Journal of Management studies*, 11(3), 175-189.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395.
- Diéguez-Soto, J., Martínez-Romero, M. J., Corten, M., & Michiels, A. (2022). The impact of the CEO's financial literacy on family SMEs' growth: the moderating role of generational stage. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 89-106.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and costs in the internationalization process. *Journal of International business studies*, 28, 337-360.
- Forier, M., LYBAERT, N., CORTEN, M., APPERMONT, N., & STEIJVERS, T. (2023). The impact of the CEO's entrepreneurial orientation on internationalization: the moderating role of the CEO's legal literacy.
- Freudenberg, B. (2016). Beyond Lawyers: Legal literacy for the future.
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of management*, 31(2), 210-233.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hertz, G. T., Beasley, F., & White, R. J. (2009). Selecting a legal structure: revisiting the strategic issues and views of small and micro business owners. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 20(1), 81-102.
- Hervás-Oliver, J.-L., Parrilli, M. D., Rodríguez-Pose, A., & Sempere-Ripoll, F. (2021). The drivers of SME innovation in the regions of the EU. *Research Policy*, 50(9), 104316.
- Hsu, W.-T., Chen, H.-L., & Cheng, C.-Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2015). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In *International business strategy* (pp. 33-59). Routledge.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International business studies*, 35(2), 124-141.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
- Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). Small-and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 156-167.
- Miesenbock, K. J. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Orser, B., Spence, M., Riding, A., & Carrington, C. A. (2010). Gender and export propensity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 933-958.
- Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and strategy* (pp. 41-59). Routledge.
- Roznai, Y., & Mordechay, N. (2015). Access to Justice 2.0: access to legislation and beyond. *The Theory and Practice of Legislation*, 3(3), 333-369.
- Steinhäuser, V. P. S., Paula, F. d. O., & de Macedo-Soares, T. D. L. v. A. (2021). Internationalization of SMEs: a systematic review of 20 years of research. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(2), 164-195.
- Stoian, M.-C., Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2018). SME internationalization beyond exporting: A knowledge-based perspective across managers and advisers. *Journal of World Business*, 53(5), 768-779.
- Storey, D. J. (2016). *Understanding the small business sector*. Routledge.
- Sui, S., Morgan, H. M., & Baum, M. (2022). Differences between women-and men-owned export businesses: are women-owned export businesses more financially successful when they adopt an intensive export strategy? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(5), 578-595.
- Taylor, T. (1996). Legal literacy and the undergraduate curriculum. *Journal of Business and Technical Communication*, 10(2), 239-250.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of business venturing*, 16(4), 333-358.
- White, J. B. (1982). The invisible discourse of the law: Reflections on legal literacy and general education. *U. Colo. L. Rev.*, 54, 143.
- Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of small business management*, 38(2), 34.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of business venturing*, 18(4), 495-512.
- Zariski, A. (2014). *Legal literacy: An introduction to legal studies*. Athabasca University Press.
- Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3), 281-293.