

\* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

## Colofon

<b>Datum inleveren:</b>	13 augustus 2018
<b>Aantal woorden:</b>	<b>17941</b>
<b>Opdrachtgever:</b>	
<b>Adres:</b>	
<b>Bedrijfsbegeleider:</b>	
<b>Onderwijsinstelling:</b>	Hogeschool Leiden
<b>Opleiding:</b>	Communicatie
<b>Collegejaar:</b>	2017/2018
<b>Vakcode:</b>	CO416AO
<b>1e beoordelaar :</b>	Nynke Wiekenkamp
<b>2e beoordelaar:</b>	Nader te bepalen
<b>Kans:</b>	2e kans
<b>Afstudeerbegeleider:</b>	Piet Hein Coebergh
<b>Auteur:</b>	Mees Godfroy
<b>Studentnummer:</b>	1089707
<b>Klas:</b>	COM 4C
<b>Conceptueel model:</b>	Product Growth Matrix. I. Ansoff (1957)

## **Belangrijkste bevindingen uit het onderzoek**

HET BEDRIJF is een Nederlands bedrijf dat over de hele wereld livestreams en videoregistraties aanbiedt voor muziektfestivals, sport- en bedrijfsevenementen. De thuisbasis van HET BEDRIJF bevindt zich momenteel in 'VERTROUWLIJK' en zij bieden hun diensten ook het meeste aan vanuit Nederland. HET BEDRIJF verzorgt vooral veel livestreams en videoregistraties voor producties in de Verenigde Staten. Het doel van HET BEDRIJF is om naast het grootste livestreambedrijf van Nederland te zijn, de rest van de wereld te veroveren. De probleemstelling luidt: *Hoe kan HET BEDRIJF de juiste groeistrategie hanteren om als bedrijf een aandeel in de Amerikaanse video- en livestreammarkt te veroveren?* Deze probleemstelling beantwoordt de onderzoeker aan de hand van 3 deelvragen die elk een verschillend onderwerp aansnijden. De eerste deelvraag gaat over de concurrenten van HET BEDRIJF op de Nederlandse en de Amerikaanse markt. De tweede deelvraag behandelt de wensen en behoeften van de huidige klanten om zo in kaart te brengen waarom HET BEDRIJF succesvol is. En hoe het dit succes zou kunnen passen in de Amerikaanse markt. De derde deelvraag gaat dieper in op de Amerikaanse markt. Waarom past HET BEDRIJF in deze markt?

De theorie die is toegepast op dit onderzoek is de Market Growth theorie van Ansoff afkomstig uit 1957. Deze theorie verklaart wat de beste strategie is voor een bedrijf dat wil uitbreiden. De dienst van HET BEDRIJF is een bestaand product en de markt waarin zij dat product gaan aanbieden bestaat ook al. Dit betekent dat de theorie van Ansoff het beste past bij HET BEDRIJF wanneer de route van de marktpenetratie verder is uitgewerkt. Marktpenetratie van een bestaande markt gaat alleen indien er onderzoek is uitgevoerd naar de kansen van het bedrijf dat wil groeien en de markt waarnaar het bedrijf toe wil groeien.

Dit onderzoek is uitgevoerd onder 12 respondenten die allen verbonden zijn aan HET BEDRIJF. Dit zijn mensen die HET BEDRIJF hebben ingehuurd, met hen samenwerken of zijn ingehuurd door HET BEDRIJF. De respondenten die

zijn geïnterviewd werken voor een deel vanuit Nederland en voor een deel uit Amerika. De resultaten uit dit onderzoek kwamen voor een deel overeen met elkaar, maar er kwamen ook verschillende meningen uit. De belangrijkste bevinding uit het onderzoek is dat HET BEDRIJF een eigen stijl heeft. Zowel in het werk dat zij afleveren als de manier waarop zij dat doen. De werknemers van HET BEDRIJF werken op een Nederlandse manier. Dat houdt in dat zij erg gedisciplineerd zijn en hard werken om een goed eindproduct tot stand te brengen. Daardoor kiezen veel Amerikaanse bedrijven voor de diensten van HET BEDRIJF aangezien de dienst die zij op hun manier aanbieden niet te vinden is op de Amerikaanse markt. Er zijn namelijk weinig concurrenten op precies hetzelfde level. De kansen van HET BEDRIJF op de Amerikaanse markt zijn groot. Het is echter van belang dat HET BEDRIJF eerst meer kennis opdoet over de Amerikaanse markt voordat zij aan de slag gaan. Dit zorgt er namelijk voor dat de Amerikanen waarmee zij gaan werken eerst kunnen wennen aan de Nederlandse werkstijl. HET BEDRIJF moet eerst de tijd nemen om met een opgeleide Nederlandse crew de markt in Amerika uit te breiden.

De aanstaande groei van HET BEDRIJF naar Amerika kan zeer succesvol zijn, aangezien de dienst die zij nu aanbieden een voorsprong heeft op de gebuiken en de concurrenten op de Amerikaanse markt.

*De verschillende aanpassingen die na de 1<sup>e</sup> kans zijn gemaakt staan onder elkaar vernoemd in een overzicht in bijlage 8.*

## **Voorwoord**

\* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

# Inhoudsopgave

Inleidin .....	8
1. g .....	8
Probleemstelling .....	
2. ....	9
2.1 Aanleiding .....	9
2.2 Probleemformulering .....	9
2.3 Doelstelling .....	10
2.4 Deelvragen .....	10
2.5 Doelgroep.....	11
Situatieschets .....	1
3. ....	3
3.2 Livestreaming als bron van groei .....	15
3.2.1 .....	16
Theoretisch kader .....	1
4. ....	9
4.1 Groeitheorie .....	19
4.2 Verantwoording centrale theorie .....	20
4.3 Centrale Theorie .....	21
4.3.1 Conceptueel model .....	22
4.4 Hypothesen .....	25
Methodologie .....	2
5. .	6
5.1 Methodes van onderzoek .....	26
5.1.1. Kwalitatief onderzoek .....	26
5.1.2. Deskresearch .....	27
5.2 Datacollectie .....	27
5.3 Steekproef .....	29
5.4 Operationalisatie hypotheses .....	29
Resultaten onderzoek .....	3
6. ....	2
6.1 Beschrijving interviews .....	32

6.2 Wie zijn de concurrenten en stakeholders van HET BEDRIJF in de Verenigde Staten?.....	32
6.2.1 Deskresearch .....	32



6.2.2. Respondenten .....	33
6.3 Wat zijn de wensen en behoeften van de huidige en potentiële klanten in de Verenigde Staten op het gebied van video content en livestreams? .....	34
6.3.1. Respondenten .....	34
6.3.2. Opbouw personeel .....	36
6.4 Hoe ziet de huidige video content en livestreammarkt er uit in de Verenigde Staten ten opzichte van Nederland? .....	37
6.4.1. Respondenten .....	37
Conclusies .....	3
7. ....	9
7.1 Concurrenten en stakeholders .....	39
7.2 Wensen en behoeften van de klant .....	40
7.3 Huidige markt .....	41
Aanbevelingen .....	4
8. ....	3
8.1 Groeien naar een bestaande markt .....	43
8.2 Behouden en verbeteren van het product .....	44
8.3 De focus verleggen .....	45
8.4 Concurrenten .....	46
8.5 De groei van HET BEDRIJF .....	46
Implementatieplan .....	4
9. ....	8
9.1 Innovatie van de aangeboden dienst .....	48
9.1.1. Plan .....	48
9.1.2. Do .....	49
9.1.4. Act .....	49
9.2.1. Plan .....	50
9.2.2. Do .....	50
9.2.3 Check .....	50
9.2.4. Act .....	50
9.3 Focus verleggen .....	51
9.3.1. Plan .....	51

9.3.2. Do .....	51
9.3.3. Check.....	51
9.4 Kosten HET BEDRIJF .....	52
9.5 Communicatieadvies .....	54
Literatuurlijst .....	56
Bijlage 1 Topic guide Nederlands.....	58
Bijlage 2 Topic guide Engels .....	59
Bijlage 3 Verbatims.....	60
Bijlage 4 Analyseschema's.....	112
Bijlage 5 Concurrenten .....	159
Bijlage 6 Zoekplan.....	161
Bijlage 7 Financial overview .....	163
Bijlage 8 Verbeteringen op een rij .....	164

# 1. Inleiding

'Bedrijfslogan' , dat is waar HET BEDRIJF voor staat. Een Amsterdams bedrijf dat livestreams en videoregistraties verzorgt en creëert voor meerdere opdrachtgevers. Het onmogelijke wil HET BEDRIJF mogelijk maken en ervoor zorgen datgene wat jij maakt je kan delen met de hele wereld. Momenteel verzorgt HET BEDRIJF de video content voor verschillende organisaties wereldwijd. Elk continent heeft inmiddels gediend als werkplaats voor HET BEDRIJF. Ondanks deze internationale ervaring opereert HET BEDRIJF nog grotendeels vanuit het hoofdkantoor in 'VERTROUWLIJK'.

\* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

HET BEDRIJF focust zich dus op een bredere doelgroep. Het bereiken van een zo groot mogelijke doelgroep is van belang aangezien zij niet alleen dance evenementen willen livestreamen, maar juist uit willen breiden door een breed aanbod aan evenementen en producties te verzorgen.

HET BEDRIJF is een bedrijf dat al jaren groeit. Ze veroveren de wereld met hun dienst vanuit Nederland. Het doel van hen is nu om te groeien naar de Verenigde Staten. Naast het kantoor in 'VERTROUWLIJK' moet er op Amerikaanse bodem ook een kantoor ontstaan dat vanaf het begin als sterke marktleider kan opereren in de huidige Amerikaanse markt. Er is echter een probleem. HET BEDRIJF mist een juiste strategie om vaste voet aan Amerikaanse bodem te krijgen en om hier te opereren. Doordat zij wel al opereren op de Amerikaanse markt vanuit Nederland maken zij niet optimaal gebruik van hun mogelijkheden. Dit onderzoek gaat over de juiste strategie die past bij HET BEDRIJF en hoe deze het beste past bij HET BEDRIJF in zijn groei naar de Amerikaanse markt.

*Doordat verschillende partijen de Verenigde staten, Amerika en Noord-Amerika door elkaar gebruiken om allen De Verenigde Staten aan te duiden, dient men waar Amerika staat de Verenigde Staten te lezen.*

## 2. Probleemstelling

\* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

### 2.1 Aanleiding

\* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

### 2.2 Probleemformulering

Waarom is het een probleem dat HET BEDRIJF de Amerikaanse markt wil betreden, maar niet goed weet met wat ze rekening moeten houden? De probleemstelling benoemt waar de pijn bij het bedrijf zit en welke kennis het bedrijf moet hebben om het probleem, de beperkte informatie over doorgroeimogelijkheden in Amerika, op te kunnen lossen. Dit is een probleem voor

HET BEDRIJF omdat ze als bedrijf veel werk verrichten op de Amerikaanse markt, maar zonder een juiste strategie de markt benaderen. Hiermee wordt bedoeld dat HET BEDRIJF wel al producties doet op de Amerikaanse markt, maar zonder een juiste strategie de mogelijkheid tot uitbreiding niet optimaal benut. Daardoor is het uitbreiden van het aantal klussen nog niet aanwezig. Het ontbreken van de juiste strategie is het probleem dat HET BEDRIJF heeft .

De probleemstelling luidt: *Hoe kan HET BEDRIJF de juiste groeistrategie hanteren om als bedrijf een aandeel in de Amerikaanse video- en livestreammarkt te veroveren?*

### 2.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is een advies uit brengen aan HET BEDRIJF over de beste groeistrategie om uit te breiden. Na het uitgevoerde onderzoek staat er een advies klaar en kan de opdrachtgever aan de hand van dit advies een nieuwe strategie toepassen waarmee zij de Amerikaanse markt kunnen betreden. HET BEDRIJF wil groeien en zij willen dit doen in de volgens hen grootste en meest uitdagende markt, de markt van Amerika. Deze groei is aan de hand van een onderzoek goed in te schatten en bruikbaar voor het advies. Aan de hand van dit kwalitatieve onderzoek naar de wensen en behoeften van de stakeholders en marktonderzoek naar de concurrenten zal het doel van het onderzoek in kaart zijn gebracht. De doelstelling geeft richting aan de manier waarop dit onderzoek zijn uitvoering vindt om een advies uit te brengen. De doelstelling luidt daarom: *Inzicht geven in de wensen en behoeften van stakeholders en de huidige markt teneinde een advies te geven over het hanteren van de voor hen meest succesvolle groeistrategie aan HET BEDRIJF.*

### 2.4 Deelvragen

De deelvragen geven antwoord op informatie die nodig is om de probleemstelling te beantwoorden. Om de probleemstelling te beantwoorden zijn er drie deelvragen geformuleerd.

**Wie zijn de concurrenten en stakeholders van HET BEDRIJF in de Verenigde Staten?** HET BEDRIJF gaat een bestaande markt betreden met nieuwe concurrenten en stakeholders. Deze bedrijven werken op

een andere manier en om goed te begrijpen hoe deze markt in elkaar zit is het van belang dat HET BEDRIJF precies weet hoe de rest het doet en met wie ze rekening moeten houden. De markt is deels al bekend bij hen, maar om een goede groeistrategie uit te werken is het van belang dat HET BEDRIJF een duidelijk beeld heeft wie echt de concurrenten zijn op het gebied van aanbod en uitvoering.

**Wat zijn de wensen en behoeften van de huidige en potentiële klanten in de Verenigde Staten op het gebied van video content en livestreams?**

HET BEDRIJF beheert de Nederlandse markt al en moet ervoor zorgen dat zij in Amerika ook de koploper zijn op het gebied van livestreamen en het maken van video content.

De wensen en behoeften ten aanzien van de aangeboden dienst in Amerika kunnen afwijken van de wensen en behoeften van de Nederlandse afnemer. Dit is van belang om een beter beeld te kunnen schetsen van de Amerikaanse markt en de kansen van HET BEDRIJF.

### **Hoe ziet de huidige video content en livestreammarkt er uit in de Verenigde Staten?**

HET BEDRIJF gaat in een voor hen deels nieuwe markt opereren en om als marktleider deze markt te betreden is het belangrijk om te weten hoe deze markt er momenteel uitziet. Is er veel vraag naar de diensten van HET BEDRIJF en zijn er veel kansen in deze markt?

## 2.5 Doelgroep

In dit onderzoek moet naar voren komen hoe HET BEDRIJF de beste groeistrategie inzet voor een groei naar het buitenland. HET BEDRIJF werkt op een B2B wijze waarin de focus voornamelijk ligt op het communiceren en het aanbieden van hun dienst aan een ander bedrijf. Daarom focust dit onderzoek ook gericht op andere bedrijven die de diensten van HET BEDRIJF al gebruiken of recent hebben gebruikt.

\* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

## 2.6 Grenzen van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd door Mees Godfroy in opdracht van HET BEDRIJF. Het onderzoekstraject is gestart op 5 februari 2018 en het rapport is op 25 mei 2018 opgeleverd aan HET BEDRIJF en de Hogeschool Leiden. De onderzoeker werkte op het kantoor van HET BEDRIJF te 'VERTROUWLIJK' twee dagen aan het onderzoek en werkte minimaal twee dagen per week mee op de marketing- en productieafdeling.

De onderzoeker heeft zich gefocust op de groei van HET BEDRIJF op de Amerikaanse markt en blijft een advies over een groei naar een ander land of werelddeel uit. Daarnaast is de doelgroep, zoals beschreven in het hoofdstuk 2.5, de enige groep geïnterviewden en daarmee deel uitmaken van dit onderzoek. De reden hiervoor is dat zij HET BEDRIJF goed kennen en er dicht bij staan. In dit onderzoek ligt de focus op de verschillende meningen, ervaringen en keuzes van de respondenten die naar voor komen in het interview en dit kwalitatieve onderzoek. Buiten deze groep is het niet relevant om mensen te ondervragen voor het onderzoek voor HET BEDRIJF. De geografische beperkingen van dit onderzoek hebben betrekking op het feit dat de doelgroep zowel uit Nederland als Amerika komt. Doordat er geen budget beschikbaar was om ter plaatse het onderzoek uit te voeren, vonden de interviews plaats via een skypeverbinding vanuit Nederland. Enkele beperkingen binnen het onderzoek zijn dat niet iedereen kan worden geïnterviewd. Slechts de mensen die een band en ervaringen hebben met het bedrijf, HET BEDRIJF, passen binnen het kader van dit onderzoek. Enkele letterlijke grenzen zijn de geografische beperkingen binnen dit onderzoek. Het gaat enkel over de groei van Nederland naar Amerika, de rest van de wereld kan op dit moment buiten beschouwing worden gelaten. Dit is ook de reden waarom de respondenten slechts uit Nederland en Amerika komen. De tijdsplan van vier maanden waarin het onderzoek moest zijn afgerond zorgde voor de beperking van de hoeveelheid interviews die zijn afgenomen.



### 3. Situatieschets

\* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

### 4. Theoretisch kader

De centrale theorie die dit onderzoek ondersteunt is de Market Growth theorie van Ansoff uit 1957. Deze theorie ondersteunt het onderzoek teneinde een advies te geven over de beste groeistrategie voor een bedrijf. In dit geval voor het bedrijf HET BEDRIJF. Deze paragraaf gaat dieper in op het onderwerp en bespreekt relevante theorieën en onderzoeken die een toevoeging hebben op de centrale theorie. In deze paragraaf zijn de theorieën van Pleshko & Heiens, Mintzberg en Varadarajan besproken. Dit zijn relevante theorieën die de theorie van Ansoff weerleggen of kritiek uiten op zijn denkwijze.

#### 4.1 Groeitheorie

De centrale theorie is de Market Growth theorie van Ansoff (1957). Deze theorie is leidend voor het beantwoorden van de hoofdvraag in dit onderzoek. De overige theorieën zijn behandeld voor extra diepgang. Deze paragraaf gaat dieper in op het onderwerp en bespreekt of de theorie van Ansoff (1957) dezer dagen nog relevant is of beter tot zijn recht komt wanneer deze is aangepast. De theorie van Ansoff (1957) lijkt in de tijd waarin bedrijven momenteel opereren niet voldoende. Productinnovatie is te complex en divers en markten die voorheen geen aandacht kregen van grote bedrijven zijn nu aantrekkelijk voor hen (De Waal, 2016).

Pleshko en Heiens (2008) hebben de matrix van Ansoff (1957) uitgebreid naar negen sectoren waarin agressieve en intensieve product-markt strategieën zijn toegepast. Deze strategieën bevatten nieuwe producten, nieuwe markten of combinaties van deze twee. Deze theorie richt zich meer op strategische marketingactiviteiten in plaats van productinnovatie. De uitvoering van Pleshko en Heiens van de theorie van Ansoff ligt toch ver af van het oorspronkelijke model. De vier opties van Ansoff komen namelijk niet meer terug in dit model.

De Global Chess strategie past bij de groei van een bedrijf naar het buitenland. Bij de evaluatie van de groeimogelijkheden van een bedrijf richt deze strategie zich op de verschillende culturen van elk land. Echter, een bedrijf kan wanneer zij een sterke thuisbasis hebben een financiële steun aan zichzelf bieden in verschillende landen waarin zij opereren zonder dat een bedrijf uit moet kijken voor de verschillen in het land (Bartlett & Ghoshal, 2002). Dit is voor HET BEDRIJF erg bruikbaar aangezien zij opereren vanuit een thuisbasis in 'VERTROUWLIJK'.

Volgens Mintzberg is het gebruik van het originele model van Ansoff voor een onderzoek naar groei niet voldoende aangezien zijn theorie niet een strategisch probleem kan oplossen, maar alleen kan ondersteunen met ideeën (Mintzberg, 2000). Daarnaast zegt Ansoff dat bij een planning van een groei er in plaats van een vaste planning er een ad hoc management moet heersen (Ansoff, 1984). Mintzberg uit kritiek op de manier waarop Ansoff deze theorie toelicht. Ansoff spreekt van een goede planning wanneer een organisatie juist rekening houdt met een

flexibele insteek op een planning, maar spreekt ook van een succesvolle uitwerking hiervan.

Hier heeft hij echter geen bewijs of voorbeelden van (Mintzberg, 1994).

Varadarajan (1983) heeft een uitbreiding gedaan op het originele model van Ansoff. Aan de hand van een Matrix-Frame heeft hij groeikansen beschreven die samenhangen met drie intensieve vormen van de mogelijkheden van een bedrijf om te groeien. In de eerste groeivorm zijn de groeikansen van een bedrijf binnen haar eigen product en bereik. Als tweede groeivorm beschrijft Varadarajan (1983) de kansen binnen de core-marketing van een bedrijf. Tot slot benoemt hij diversificatiegroeikansen die volledig buiten de core-marketing van een bedrijf vallen (De Waal, 2016).

De groeistrategie van Ansoff is ondanks de vele jaren die verstreken zijn sinds 1957 nog steeds bruikbaar. Echter, het model kan door aanpassingen of aanvullingen beter tot zijn recht komen. De uitbreidingen en kritiek zorgen ervoor dat bij het gebruik van deze uitbreidingen de theorie beter past bij een onderzoek. Bijvoorbeeld de negen sectoren van Pleshko en Heiens (2008) die als aanvulling op het huidige model dienen als nieuwe hoek waarin je het probleem kunt bekijken. In dit onderzoek gaat de onderzoeker voornamelijk uit van de theorie van Ansoff, maar betreft een uitgebreidere versie uit een rapport uit 2013 over de Ansoff matrix (Team FME, 2013). De keuze om het model van Ansoff toe te passen in dit onderzoek is gebaseerd op de krachtige vorm van de uitvoering van dit model. Ondanks de vele jaren die zijn verstreken sinds de eerste keer dat dit model werd toegepast in 1957, is het een sterk en bruikbaar model en met de juiste aanpassingen nog steeds relevant. Het is een zeer relevant model voor het probleem van HET BEDRIJF omdat de theorie aansluit op het oplossen van het probleem van HET BEDRIJF. De theorie geeft namelijk verschillende strategieën weer waarmee een bedrijf kan groeien. Niet enkel bedrijven die de top willen bereiken, maar ook juist bedrijven die de top hebben bereikt en deze koppositie niet kwijt willen raken (Ansoff, 1957). HET BEDRIJF heeft een sterke positie in de markt en willen groei naar het buitenland en deze positie behouden. Ansoff (1957) geeft met zijn model meerdere strategieën weer die hierbij helpen.

## 4.2 Verantwoording centrale theorie

HET BEDRIJF heeft als doel om te groeien naar een ander land en toe te treden in een bestaande markt. De Product market growth matrix van Ansoff (1957) geeft vier strategieën weer die het beste passen bij een bedrijf dat wil groeien. Groeien kan volgens Ansoff op vier verschillende manieren. Dit heeft te maken met twee punten waar zij rekening mee moeten houden. Ten eerste kijkt een bedrijf naar *wat* voor markt zij willen groeien. Doen zij dit in een bestaande markt waarin zij al opereren of in een nieuwe markt waar zij hun product nieuw gaan presenteren. Ten tweede kijken ze naar het *product of dienst* dat het bedrijf dat wil groeien verkoopt. Hier kijken ze naar de optie of dit product in een nieuwe markt gaat opereren of dat dit product al onderdeel uitmaakt van de markt. Hier moet dus een keuze vallen of het product nieuw is in een markt of dat het product is aangepast om daar meer van te *verkopen*.

Dit model past bij het onderzoek naar de juiste groeistrategie van HET BEDRIJF. Zij willen namelijk groeien met hun product wat in dit geval een dienst is. HET BEDRIJF wil zijn dienst voor een deel aanbieden in een bestaande markt en voor een deel in een nieuwe markt. Zij opereren namelijk voornamelijk al in een muziekmarkt waarin zij met verschillende evenementen werken. De groei naar Amerika zal er echter voor zorgen dat zij hun focus voor een deel verleggen naar een corporate insteek. Dit zal in de volgende paragraaf verder zijn toegelicht aan de hand van market penetration, één van de vier strategieën van Ansoff (1957).

Zij bieden hun diensten aan in Nederland. Toch vliegt het team van HET BEDRIJF regelmatig naar het buitenland om daar hun dienst aan te bieden. Het doel van HET BEDRIJF is om een kantoor in Amerika te hebben waar zij hetzelfde aanbieden als in Nederland om zodoende een snellere connectie met organisaties in Amerika te hebben.

#### 4.3 Centrale Theorie

De centrale theorie die het onderzoek ondersteunt is de theorie van Product Growth Matrix van Ansoff uit 1957. Deze theorie geeft vier verschillende strategieën weer die elk een andere route beschrijven die past bij de groei van een organisatie. Wanneer een organisatie wil groeien moet zij kijken naar het product en de markt waarin zij opereren om hun strategie te plannen. Dit is bepaald aan de hand van twee factoren. Ten eerste of de markt waarin het bedrijf gaat opereren nieuw voor hen is of dat zij hier al in aanwezig zijn. Ten tweede is het bij deze theorie van belang of het een nieuw product is of dat het een bestaand product is. Deze combinatie levert vier mogelijkheden op.

De vier mogelijke strategieën zijn (Ansoff, 1957):

- Market penetration.
- Market development
- Diversification
- Product development

De strategie van Market penetration houdt voor het bedrijf in dat zij in een bestaande markt opereren met een bestaand product (Ansoff, 1957). Het is van belang dat een bedrijf een nieuwe marketingstrategie creëert om meer consumenten aan te zetten tot het kopen van jouw product. Dit is aan de hand van nieuwe prijzen of acties gestimuleerd. Als bedrijf moet je met een speciaal aanbod komen om de doelgroep te overtuigen meer te kopen van jou en om concurrenten te passeren. Hier adviseert de theorie ook om in een sterke markt de bedrijven van concurrenten over te kopen. Het doel hierbij is om meer te verkopen aan dezelfde doelgroep of om de doelgroep uit te breiden.

Market development betekent dat een bedrijf nieuwe markten betreedt met een bestaand product (Ansoff, 1957). Market development betekent ook dat een bedrijf al een product

verkoopt, maar naast de aanlevering van het huidige product uitbreidt door de afnemer meer producten te verkopen die te maken hebben met de huidige producten die zij aanleveren. Een bedrijf moet haar product aanpassen aan een nieuwe markt en gebruik maken van nieuwe distributiekanaalen waardoor zij nieuwe markten kunnen bereiken.

Product development is de groeistrategie die past bij een bedrijf dat een nieuw product uit gaat brengen in een bestaande markt (Ansoff, 1957). Dit kunnen verbeteringen of een uitbreiding van een product zijn dat al werd verkocht of aangeboden in een markt.

Ansoff associeert diversification vaak met een verandering van de kenmerken van een bedrijf zijn productlijn of markt (1957). Deze groeistrategie houdt in dat een bedrijf een nieuw product op een nieuwe markt gaat aanbieden aan consumenten. Hoewel de andere drie strategieën vaak betrekking hebben tot dezelfde financiële en technische factoren staat diversification los hiervan aangezien het betrekking heeft op een nieuw product die een nieuwe markt betreedt.

#### 4.3.1 Conceptueel model

Het model van Ansoff is regelmatig op een speelse en vernieuwde manier afgebeeld. In dit onderzoek maakt de onderzoeker gebruik van het originele model wat in 1957 voor het eerst voorkwam in het artikel van Ansoff getiteld: "Strategies for Diversification". De vorm waarin de theorie van Ansoff is gepubliceerd in 1957 is een complexere vorm dan de nieuwe versies die zijn gepubliceerd. Het origineel maakt gebruik van een andere vorm met verschillende assen. .

Ansoff werkt in dit model met twee assen. Een X-as en een Y-as. Op de X-as is de markt waarin een bedrijf zich kan verkeren aangegeven en op de Y-as staat het soort product wat een bedrijf verkoopt of gaat verkopen aangegeven (Ansoff, 1957). Dit model maakt gebruik van twee tekens. Namelijk het teken voor de wiskundige getal pi wat als symbool  $\pi$  draagt. Op de X-as staat de twaalfde letter uit het Griekse alfabet de Mu wat als teken  $\mu$  draagt.

Het model geeft weer dat bij een product dat al een tijd bestaat in een bestaande markt het beste de groeistrategie van marktpenetratie kan gebruiken voor zijn groei. Bij een bedrijf met een nieuw product in een bestaande markt hanteert Ansoff productontwikkeling als beste groeistrategie.

Wanneer een bedrijf een bestaand product in een nieuwe markt wilt gaan aanbieden spreekt Ansoff van marktontwikkeling als beste strategie.

Diversificatie is de beste groeistrategie volgens Ansoff voor een bedrijf dat een nieuw product in een nieuwe markt gaan presenteren.



MARKETS PRODUCT LINE	$\mu_0$	$\mu_1$	$\mu_2 \dots$	$\mu_n$
$\pi_0$	MARKET Penetration	MARKET DEVELOPMENT		
$\pi_1$	PRODUCT DEVELOPMENT	DIVERSIFICATION		
$\pi_2$				
$\pi_3$				
$\pi_n$				

Figuur 2: Product – Market strategies for Business Growth Alternatives. I. Ansoff (1957)

Het model betreft echter geen externe factoren zoals de omgeving van de markt en de middelen waar een bedrijf beschikking tot heeft om de gewenste marktgroei daadwerkelijk te realiseren (Kimaliel, 2017). Team FME (2013) Ansoff-matrix, [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com), levert de uitwerking van het Ansoff model een beter en gericht resultaat op wanneer de onderzoeker een SWOT-analyse toepast op het bedrijf. Hierdoor is keuze van de juiste strategie gericht.



Figuur 3: Risico per onderdeel. Ansoff matrix, Strategy skills. Team FME (2013).

Het originele model van Ansoff (1957) geeft vier verschillende paden aan. Team FME (2013) Ansoff-matrix, [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com) komt meer informatie naar voren waarin elk onderdeel uitgebreider is toegelicht. De weg die HET BEDRIJF gaat volgen vanuit het originele model van Ansoff (1957) is de market penetration. Deze route is volgens Team FME (2013) Ansoff-matrix, [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com) een low risk oftewel het heeft een lagere kans op falen dan de andere manieren.



Figuur 4: Market penetration strategy, *Ansoff matrix, Strategy skills. (2013).*

Dit model biedt vier stappen aan die een bedrijf kan toepassen op hun strategie. De richting die het beste bij HET BEDRIJF zou passen is de derde richting: 'Drive out your competitors'. Deze richting geeft aan dat een bedrijf zijn concurrenten moet passeren als onderdeel van de groei. Daarom neemt het onderzoek deze richting mee in de topic guide om de respondenten te ondervragen over de concurrenten en dit zal terugkomen in het deskresearch wat gedaan is om de concurrenten te onderzoeken.

#### 4.4 Hypothesen

De hypothesen van dit onderzoek testen de theorie. Deze hypothesen zijn opgesteld naar aanleiding van de probleemstelling. Ze geven een voorspelling van de verwachtingen van het onderzoek weer, maar deze moeten eerst getoetst zijn voordat ze daadwerkelijk tot de conclusie van het onderzoek behoren.

##### **Als een bedrijf groeit naar een bestaande markt met een bestaand product dan groeit haar marktaandeel.**

HET BEDRIJF is een bedrijf dat wil groeien, maar in Nederland uitgegroeid is en daarom wil uitbreiden naar andere continenten om daar meer producties en evenementen te doen. Het eerste te behalen doel van HET BEDRIJF is de Amerikaanse markt te betreden met een groot marktaandeel. Door een bestaand product te presenteren op een bestaande markt en daar een groei in het marktaandeel te ontdekken betekent dat de afnemersgroep groeit. Ansoff (1965, P99) zegt hierover: *“Market penetration denotes a growth direction through the increase of market share for the present product-markets.”*

**Als een bedrijf als marktleider wil groeien en uitbreiden naar een bestaande markt dan moet het bedrijf zijn product blijven innoveren om succesvol in deze markt te opereren.**

HET BEDRIJF biedt in Nederland een dienst aan die wanneer je kijkt naar de jaarcijfers in bijlage 7 stijgend en goed zijn. Wanneer er een groei naar een ander land plaatsvindt moet een product of dienst vaak innoveren om beter aan te sluiten op de markt waarin hij nu opereert omdat het product in Nederland succesvol is betekent niet dat het product op die manier overal zou zo werken. Ansoff (1957, P113) zegt hierover: *“There is no reason to believe that those now at the top will stay there except as they keep abreast in the race of innovation and competition.”*

**Als een bedrijf groeit naar een bestaande markt, om daar een groter marktaandeel te genereren, dan moeten zij concurrenten passeren door een bestaand product beter te verkopen.**

Het HET BEDRIJF op de Amerikaanse markt gaat opereren dan groeit de groep afnemers. De markt bestaat al dus zij hoeven deze groep niet te overtuigen met een nieuw product, maar het marktaandeel groeit door aan te tonen dat zij het product beter aanbieden dan de concurrenten. Ansoff Matrix

(2013, P11) zegt hierover: *“With a mature market there are no more demographic sectors to exploit and the only way to attain market share is to take it from competitors.”*

## 5. Methodologie

In dit hoofdstuk is de gekozen methode van het onderzoek beschreven. Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat ervaringen en meningen van respondenten centraal staan. Op basis van de samenwerking met of voor HET BEDRIJF is de mening van de respondenten gevormd. Een voordeel van kwalitatief onderzoek is dat een mening of ervaring duidelijker is middels een interview dan op een kwantitatieve wijze middels een enquête waar minder ruimte is voor openvragen, extra uitleg of doorvragen (Verhoeven, 2014).

### 5.1 Methodes van onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om HET BEDRIJF een strategisch groeiadvies te geven over een uitbreiding naar Amerika. Dit advies is gebaseerd op kwalitatief onderzoek, waarbij de beleving en mening van de respondent, ook wel subjectieve betekenisverlening, centraal staat (Verhoeven, 2014). In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek is bij kwalitatief onderzoek het vinden van een causaal verband geen doel is en is het onderzoek niet gebonden aan cijfermatige gegevens. De manier van onderzoek is afhankelijk van het doel, binnen dit onderzoek is het doel bereikt middels interviews en deskresearch. De interviews en daarmee de openvragen dragen bij aan een duidelijke en brede weergave van de mening van de respondenten, deze focus is kwalitatief van aard. Voor HET BEDRIJF is deze manier van onderzoek het meest relevant aangezien zij de uitvoering van het advies niet goed kunnen uitvoeren zonder meningen en ervaringen aan het licht te brengen. Deze informatie is gewonnen door middel van een selectie aan respondenten die deze relevante informatie kunnen en willen delen.

#### 5.1.1. Kwalitatief onderzoek

Om erachter te komen wat de juiste strategie is voor HET BEDRIJF om te groeien is er gekozen om kwalitatief onderzoek te doen in de vorm van meerdere interviews met bedrijven waar HET BEDRIJF mee heeft gewerkt in

Nederland en de VS. Het doel van deze interviews is om te onderzoeken wat de wensen en behoeften van deze stakeholders zijn ten aanzien van een eventuele groei van HET BEDRIJF naar de VS. Deze informatie is aan de hand van een topic guide, (Bijlage 1 en 2) bevestigd aan de respondenten. De keuze is gevallen op kwalitatief onderzoek onder deze respondenten aangezien de kwalitatieve onderzoeker geen conclusie over meningen en ervaringen kan trekken aan de hand van cijfers. Een goede conclusie met betrouwbare resultaten voor dit onderzoek komt voort aan de hand van subjectieve betekenisverlening van de respondenten want HET BEDRIJF is op zoek naar een visie van de respondenten gebaseerd op meningen en ervaringen (Verhoeven, 2014).

### 5.1.2. Deskresearch

Naast kwalitatief onderzoek naar de respondenten maakt de onderzoeker in dit onderzoek ook gebruik van deskresearch. Het uitvoeren van deskresearch is van belang om informatie over de Amerikaanse markt en de concurrenten in kaart te brengen. De informatie over de concurrenten komt terug in de Topic Guide en dient als vergelijkingsmiddel voor HET BEDRIJF om zich op aan te passen bij een groei naar de Amerikaanse markt. De concurrenten van HET BEDRIJF zijn in verschillende categorieën ingedeeld. Een deel van de concurrenten zijn *gevaarlijke* spelers op de Amerikaanse markt en bieden dezelfde dienst als HET BEDRIJF aan. Overige spelers bieden of dezelfde dienst aan maar op een ander gebied of zij bieden een livestream dienst aan op een lager en amateuristische niveau.

Het onderzoek is uitgevoerd onder Amerikaanse bedrijven en contacten die veelal in Amerika verblijven. Er is geen budget voor een reis naar Amerika om 1-op-1 contact te hebben met de respondenten en er is daarom gekozen om de interviews via Skype te houden. De respondenten spreken veelal enkel Engels en de interviews en de topic guide zijn daarom ook in het Engels geschreven. De antwoorden van de respondenten staan uitgeschreven in de analyseschema's in bijlage 4 en de volledig uitgeschreven interviews staan in bijlage 3.

### 5.2 Datacollectie

De respondenten voor het onderzoek zijn klanten en partners van HET BEDRIJF. Deze respondenten zijn aan de hand van producties en voorgaande opdrachten voor HET BEDRIJF geselecteerd. De respondenten uit Amerika en Nederland zijn aan de hand van mailcontact geïnformeerd en gevraagd of zij onderdeel willen uitmaken van het onderzoek. De respondenten zijn aan de hand van twee manieren geïnterviewd. De respondenten die geen tijd hebben of te ver weg wonen zijn via een skype gesprek geïnterviewd. De respondenten in Nederland zijn via een face-to-face interview benaderd. Alle interviews zijn opgenomen met toestemming van de respondent. Door deze opnames is het mogelijk om de respondenten meerdere malen te beluisteren. Op deze manier verhoogt de mate van betrouwbaarheid van het onderzoek (Verhoeven, 2014). De keuze om face-to-face interviews te houden onder de respondenten is



gevallen omdat het van belang is om de aard van de mening of ervaring onder de respondenten aan het licht te krijgen. Dit kan enkel met een persoonlijk interview. Dit interview zal rond de 30 minuten duren. In deze tijd zijn alle onderwerpen besproken die nodig zijn om een advies op te stellen voor HET BEDRIJF.

De interviews zijn aan de hand van een topic guide afgenomen. Deze topic guide is gecreëerd aan de hand van de belangrijkste onderwerpen voor dit onderzoek. De data die hieruit voortkomen zijn uitgeschreven in verbatims (Bijlage 3) en de antwoorden zijn verwerkt in de analyseschema's (Bijlage 4) De werving van de respondenten is gegaan via de stagebegeleider en COO van HET BEDRIJF. Aangezien de onderzoeker in contact moest komen met belangrijk contacten van het bedrijf, is ervoor gekozen om via de stagebegeleider en COO contact te zoeken met de respondenten. De respondentenlijst is samen met hen opgesteld en er is vervolgens via hen contact gezocht met de respondenten met een verzoek tot een interview. In

tabel 4 staat het respondentenschema. De identiteit van de respondenten blijft naast hun functie en werklocatie anoniem. Hier staat wel vermeld waar welke respondent vandaan komt en waar zij momenteel opereren. Dit staat aangegeven om een duidelijk beeld te schetsen over de verschillende meningen van de respondenten en hoe dit hand in hand gaat met hun afkomst en gebruiken.

### 5.3 Steekproef

Kwantitatief onderzoek maakt vaak gebruik van een aselechte steekproef waarbij de onderzoeker ook gebruik maakt van een betrouwbaarheidsinterval aangezien je beschikt over bepaalde eigenschappen zoals cijfers en gemiddelden (Verhoeven, 2014). Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek en deze vorm van onderzoek maakt vaak gebruik van experts, bepaalde bevolkingsgroepen en mensen die bereid zijn om informatie te delen door middel van een open interview (Verhoeven, 2014). In het geval van dit onderzoek maakt de onderzoeker gebruik van kwalitatief onderzoek omdat de benodigde informatie voor het advies voort moet komen uit interviews die gehouden zijn met een specifieke groep mensen. Er is in dit geval dus geen steekproefkader.

\* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

Respondent :	Opererend in:	Interviewmethode	Functie
1	Nederland	Face-To-Face	
2	Nederland	Face-To-Face	
3	Nederland	Face-To-Face	
4	Nederland	Face-To-Face	
5	Nederland	Face-To-Face	
6	Nederland	Face-To-Face	
7	Nederland	Face-To-Face	
8	Verenigde Staten	Skype call	
9	Verenigde Staten	Skype call	
10	Verenigde Staten	Skype call	
11	Verenigde Staten	Skype call	
12	Verenigde Staten	Skype call	

Tabel 4: Aantal respondenten. "Bron Auteur"

#### 5.4 Operationalisatie hypothesen

De hypothesen uit paragraaf 4.5 hebben als doel de probleemstelling te beantwoorden en de basis van het advies voor HET BEDRIJF te zijn. Per hypothese is de operationalisatie toegelicht. Hier staat ook in beschreven welke vraag uit de topic guide in bijlage 1 en 2 past bij de hypothese.

\* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

## 6. Resultaten onderzoek

Aan de hand van een onderzoek onder 12 respondenten, die voldoen aan de doelgroep zoals beschreven in de paragraaf 2.5 doelgroep, zijn er resultaten uit de interviews gekomen. Deze resultaten geven aan dat HET BEDRIJF Zich anders moet positioneren op de Amerikaanse markt om de Amerikaanse markt te betreden. Toch benadrukken de respondenten waarom HET BEDRIJF juist heel veel van zijn kernpunten moet meenemen. De interviews staan volledige uitgeschreven in de bijlage 3 als verbatim's. Deze verbatim's zijn geanalyseerd in bijlage 4 in analyseschema's. Hierin staan de belangrijkste uitkomsten die de deelvragen en de probleemstelling beantwoorden. Alle verbatim's zijn geanonimiseerd om de antwoorden en de meningen van de respondenten te respecteren en te waarborgen. De respondenten zijn genummerd van 1 tot en met 12.

### 6.1 Beschrijving interviews

De onderzoeker heeft in totaal 12 interviews gehouden met zowel Nederlandse als Amerikaanse respondenten. De Nederlandse respondenten zijn 1-op-1 geïnterviewd, maar door de afstand tussen de Verenigde Staten en Nederland zijn de Amerikaanse contacten via een Skypegesprek geïnterviewd. De interviews duurden allemaal rond een half uur. Dit verschilde per respondent. Een aantal van de respondenten sprak snel en gaf korte antwoorden waardoor de onderzoeker door moest vragen naar een bruikbaar antwoord. Dit resulteerde vaak in wat kortere interviews. Een ander deel van de respondenten sprak langzaam en gaf lange antwoorden waardoor het interview langer duurde dan dat van de gemiddelde respondent. Toch gaven alle respondenten bruikbare antwoorden. Deze antwoorden zijn aan de hand van quotes terug te vinden in de resultaten.

### 6.2 Wie zijn de concurrenten en stakeholders van HET BEDRIJF in de Verenigde Staten?

De concurrenten van HET BEDRIJF zijn onderzocht aan de hand van deskresearch en interviews onder de respondenten. De respondenten zijn

gevraagd de concurrenten te noemen die zij kennen en online is er gezocht naar de grote partijen die ook livestreams en videomateriaal aanbieden.

#### 6.2.1 Deskresearch

\* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

#### 6.2.2. Respondenten

\* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

6.3 Wat zijn de wensen en behoeften van de huidige en potentiële klanten in de Verenigde Staten op het gebied van video content en livestreams?

#### 6.3.1. Respondenten

\* Delen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie

## 7. Conclusies

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies die zijn voortgekomen uit de resultaten van het onderzoek. De resultaten zijn gebaseerd op deskresearch en verschillende interviews onder de doelgroep. De eerste deelvragen zijn beantwoord aan de hand van de conclusies en hier uit komt naar voren wat het antwoord is op de probleemstelling. De conclusies geven aan dat de hypothesen uitkomen en daarmee de probleemstelling beantwoorden.

### 7.1 Concurrenten en stakeholders

\*Toelichting is vertrouwelijk

### 7.2 Wensen en behoeften van de klant

\*Toelichting is vertrouwelijk

### 7.3 Huidige markt

\*Toelichting is vertrouwelijk

## 8. Aanbevelingen

De aanbevelingen die zijn gemaakt geven antwoord op de vraag wat HET BEDRIJF het beste kan doen om hun probleem op te lossen. Dat probleem is nog steeds hoe ze de beste groeistrategie kunnen toepassen om te groeien naar de Amerikaanse markt. HET BEDRIJF groeit naar een bestaande markt met een bestaand product. Hun groei moet ervoor zorgen dat hun goede eigenschappen meegroeien naar Amerika en dat hun 'DNA' mee moet om de Amerikaanse markt te veroveren op een manier dat ze hun huidige kracht waarborgen in combinatie met de nieuwe invloeden van de Amerikaanse markt.

### 8.1 Groeien naar een bestaande markt

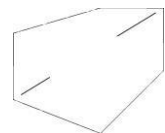
\*Toelichting is vertrouwelijk

### 8.2 Behouden en verbeteren van het product

\*Toelichting is vertrouwelijk

### 8.3 De focus verleggen

\*Toelichting is vertrouwelijk





## 8.4 Concurrenten

\*Toelichting is vertrouwelijk

## 8.5 De groei van HET BEDRIJF

\*Toelichting is vertrouwelijk

## 9. Implementatieplan

Het implementatieplan laat zien hoe de aanbevelingen van de onderzoeker stap voor stap toe te passen zijn in de praktijk. De stappen die behandeld zijn vormen de innovatie van de aangeboden dienst van HET BEDRIJF bij het betreden van de Amerikaanse markt. Bij de implementatie staat het model van Deming centraal ter ondersteuning van de uitvoering van de aanbevelingen.

Het model van Deming geeft vier stappen weer die helpen bij procesverbeteringen rondom een bedrijf. Het model kijkt naar de huidige plannen en hoe deze weg tot een goed resultaat leidt. De eerste stap van het probleem is 'Plan'. Hier is het probleem vastgesteld, om te komen tot 'Do' waar de oplossing is toegelicht. Bij de 'Check' evalueert de onderzoeker de resultaten die uit zijn onderzoek zijn gekomen om vervolgens het probleem te normaliseren. Het doel van dit implementatiemodel is om te testen of het plan van een bedrijf, om de kwaliteit van het door hen aangeboden product te verbeteren, ook mogelijk is. Dit model werkt in een cirkel waardoor de toets keer op keer kan worden uitgevoerd om vervolgens een meer betrouwbaar resultaat uit te werken (Tague, 2005).

### 9.1 Innovatie van de aangeboden dienst

\*Toelichting is vertrouwelijk

# Literatuurlijst

[Ultra Worldwide]. (2017). Geraadpleegd op 7 februari 2018, van <https://ultramusicfestival.com/worldwide/>

Ansoff Matrix, strategy skills. (2013). Geraadpleegd op 27 maart 2018, van <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-ansoff-matrix.pdf>

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy* (3e ed.). Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Books Ltd.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders* (2e ed.). Boston, USA: Harvard Business School Press.

De Waal, G. A. (2016). An extended conceptual framework for product-market innovation. *International Journal of Innovation Management*, 20(05), 1640008.

Deshpande, H., Bawa, M., & Garcia-Molina, H. (2001). Streaming live media over a peer-to-peer network. Stanford InfoLab.

Douma, S., Bouwens, J., Grooten, W., Leeflang, P., & Romme, A. (2009). *Basisboek bedrijfskunde* (3e ed.). Den Haag, Nederland: Sdu.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2006). *De strijd om de toekomst* (6e ed.). Schiedam, Nederland: Scriptum.

Israele, E. (2017, 22 februari). Get Camera Ready: Live Streaming is The Future of Social Media. Geraadpleegd op 7 maart 2018, van <https://www.business.com/articles/why-live-streaming-is-the-future-of-social-media/>

Jansen, E. (2017, 3 juni). Flying Dutch: minder bezoekers, maar nauwelijks problemen. Geraadpleegd op 10 maart 2018, van

<https://www.ed.nl/eersel/flying-dutch-minder-bezoekers-br-maar-nauwelijks-problemen~abdd27bf/>

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Herz. ed.). New York, USA: The Free Press.

Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education.

Pleshko, L. P., & Heiens, R. A. (2008). The contemporary product-market strategy grid and the link to market orientation and profitability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 16(2), 108-114.

Tague, N. (2005). *The Quality Toolbox*. Geraadpleegd op 20 mei 2018, van

[http://www.orion2020.org/archivo/calidad/1a/calidad\\_toolbox.pdf](http://www.orion2020.org/archivo/calidad/1a/calidad_toolbox.pdf)

Unterberger, A. (2014, 22 maart). The 100 Greatest Live Performances on YouTube. Geraadpleegd op 1 april 2018, van <https://www.spin.com/2014/10/best-live-performance-videos-youtube-100/>

Van Velzen, J. (2018, 8 februari). En wéér blijkt: Nederlanders zijn zuinig, en daar zijn ze blij mee. Geraadpleegd op 10 maart 2018, van <https://www.trouw.nl/samenleving/en-weer-blijkt-nederlanders-zijn-zuinig-en-daar-zijn-ze-blij-mee~a9755055/>

Varadarajan, P. (1983). Intensive growth opportunities: An extended classification. *California Management Review*, 25(3), 118-132.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Watch, C. (2017, 19 april). Using Wirecast to Livestream on Facebook and YouTube AT THE SAME TIME! Geraadpleegd op 12 maart 2018, van <https://www.videoguys.com/blog/using-wirecast-livestream-facebook-youtube-time/>

Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, 43(5), 925-950. and v

\* De bijlagen zijn weggelaten in verband met vertrouwelijke informatie