

WELKE MEERWAARDE BRENGEN **INNOVATIESTRATEGIEËN IN DE** **BELGISCHE E-SPORTS SECTOR?**

INNOVATIESTRATEGIEËN EN E-SPORTS

Beleidsrapport

Aantal woorden: 24.211

Nick Torres Beltran

Stamnummer: 02109483

Promotor: Prof. dr. Gino Verleye

Commissaris: Prof. dr. Katho Jacobs

Masterproef voorgelegd voor het behalen van de graad master in de richting
Communicatiewetenschappen afstudeerrichting Communicatiemanagement

Academiejaar: 2023-2024

1	Executive summary	4
1.1	Probleemstelling	4
1.2	Methoden	5
1.3	Resultaten	5
1.4	Conclusie	6
1.5	Aanbevelingen	6
2	Probleemstelling.....	7
3	Theoretische achtergrond	10
3.1	Mediasector en innovatie	10
3.2	E-sports in België.....	17
3.3	E-sports wereldwijd	21
3.4	E-sports - innovatie ecosysteem	24
3.4.1	Game ontwikkelaars en uitgevers	25
3.4.2	Toernooiorganisatoren.....	26
3.4.3	E-sports teams	26
3.4.4	E-sports spelers.....	27
3.4.5	Sponsors	28
3.4.6	Publiek	28
3.4.7	Wetenschappelijk onderzoek	29
3.5	Innovatiestrategieën.....	31
3.5.1	Innovatiestrategieën in e-sports	35
3.6	Samenvatting theoretische achtergrond	37
4	Methodologie	38
4.1	Het zoekproces	39
4.2	Vragenlijst per expert.....	39
4.3	Topiclijst	40
4.4	Transcripties en coderen	40
4.5	Metten van innovatiestrategieën.....	43
5	Resultaten.....	44
5.1	Thema's uit de interviews.....	44
5.1.1	Thema 1: Hoe ziet de toekomst van e-sports eruit?	44

5.1.2	Thema 2: De Belgische e-sports sector loopt nog achter op het buitenland, waar liggen de problemen?	46
5.1.3	Thema 3: Wordt er al een bepaalde innovatiestrategie toegepast in de bedrijven van de respondenten?	48
5.1.4	Thema 4: Wordt er al een bepaalde innovatiestrategie toegepast op de algemene e-sports sector?	50
5.1.5	Thema 5: Zouden innovatiestrategieën een meerwaarde kunnen hebben in de e-sports sector? Zo ja, welke zijn de meest interessante om te implementeren?	51
5.2	Discussie	53
5.2.1	Toekomst	53
5.2.2	Problemen	53
5.2.3	Toepassen van innovatiestrategieën in onderlinge ondernemingen	54
5.2.4	Toepassen van innovatiestrategieën in de algemene e-sports sector	54
5.2.5	Welke innovatiestrategieën zijn het interessantst om toe te passen?	55
5.2.6	Eigen reflecties	55
5.3	Opinies op vlak van de verschillende gewesten:	58
5.4	SWOT-analyse	63
6	Conclusie:	67
7	Aanbevelingen	68
7.1.1	Algemene aanbevelingen	68
7.1.2	Vlaanderen	70
7.1.3	Brussel	70
7.1.4	Wallonië	71
8	Bijlagen:	72
8.1	Topiclijst	72
8.1.1	Inleiding van de topiclijst:	72
8.1.2	Topiclijst:	72
8.2	Interessante bijvragen en opmerkingen in interviews	74
9	Bibliografie:	78
9.1	Geschreven bronnen	78
9.2	Internetbronnen	80
9.3	Figuren en tabellen	86
9.4	Afbeeldingen	86

1 Executive summary

1.1 Probleemstelling

Innovatie is tegenwoordig in elke sector van de arbeidsmarkt terug te vinden om continu nieuwe mogelijkheden te vinden zodat organisaties en bedrijven zich kunnen onderscheiden ten opzichte van concurrenten. Eén van deze sectoren is het zogenaamde 'e-sports'. E-sports, ook wel electronic sports genoemd, is het competitief gamen waarbij verschillende personen of teams tegen elkaar spelen terwijl er een publiek mee volgt van op een afstand. Vanwege de continue groei van de e-sports industrie, zoeken academici naar een centrale strategie achter het succes van de e-sports sector. Gezien er zoveel innovatie aan bod komt in de sector, hebben verscheidene academici onderzocht of er innovatiestrategieën toegepast worden in de e-sports industrie. Innovatiestrategieën zijn plannen van een organisatie waarbij het doel is op korte of lange termijn te blijven vernieuwen in de markt. De focus ligt op meerwaarde creëren voor de consumenten en al de andere stakeholders, zonder enige waarde te verliezen in het bedrijf.

Er is een gebrek aan literaire studie over innovatiestrategieën in de e-sports sector. Hoewel het een hyperfluctuerende markt is, sluit het niet uit dat er strategieën op lange termijn toegepast kunnen worden. Het is een internationale markt, dus ook in België is er een e-sports industrie ontstaan. Dit onderzoek gaat op zoek naar een antwoord op de volgende onderzoeksvraag: 'Welke meerwaarde brengen innovatiestrategieën in de Belgische e-sports scene?'. In de sector zijn er veel jobopportunities beschikbaar en het is een sector waar veel geld bij komt kijken, indien juist georganiseerd. Verdergaand is er ook wetenschappelijke relevantie, in de literatuur wordt de term e-sports science gebruikt. Via wetenschappelijk onderzoek kunnen er verschillende aspecten van het e-sports gebeuren worden toegepast op andere sectoren. Bijvoorbeeld verschillende strategieën die in het teamverband van e-sports gebruikt worden, zouden ook in hyper concurrerende arbeidsmarkten kunnen worden geïmplementeerd. Vervolgens is er de non-invasive brain stimulation waarbij neurowetenschappers een bepaalde techniek gebruiken om de vaardigheden van de competitieve spelers te verbeteren aan de hand van een medische behandeling. Dit zijn maar een paar voorbeelden waarbij e-sports wordt gebruikt voor andere doeleinden dan het competitief gamen. Het optimaliseren van de Belgische e-sports sector kan de Belgische economie veranderen zoals nooit tevoren.

1.2 Methoden

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, werd er een kwalitatieve analyse uitgevoerd. Meer specifiek werden er diepte-interviews afgenomen bij professionals van de Belgische e-sports sector. Op deze manier kan er inzicht verkregen worden of innovatiestrategieën wel degelijk een meerwaarde kunnen hebben in de Belgische e-sports scene. Professionals van verschillende subsectoren zijn gecontacteerd geweest, subsectoren zoals toernooiorganisatoren, hogescholen/universiteiten, sectorfederaties en wetenschappelijk onderzoek. Er werd een topiclijst opgesteld zodat er informatie verkregen kon worden over de huidige status van de Belgische e-sports sector. Verdergaand werd er gevraagd wat er nog mist bij de Belgische e-sports sector, of innovatiestrategieën zouden kunnen werken in de subsector van de geïnterviewden en wat de toekomst inhoudt van de sector. Later werden de interviews getranscribeerd en gecodeerd. Zo was het makkelijker om de belangrijkste zaken uit de interviews te halen. Een rapportage en discussie volgde waarin de data werden geanalyseerd.

1.3 Resultaten

De meest interessante resultaten kwamen voort uit 5 thema's.

- Hoe ziet de toekomst van e-sports eruit?
- De Belgische e-sports sector loopt nog achter op het buitenland, waar liggen de problemen?
- Wordt er al een bepaalde innovatiestrategie toegepast in de bedrijven van de respondenten?
- Wordt er al een bepaalde innovatiestrategie toegepast op de algemene e-sports sector?
- Zouden innovatiestrategieën een meerwaarde kunnen hebben in de e-sports sector? Zo ja, welke zijn de meest interessante om te implementeren?

De professionals waren heel enthousiast en gaven hun oprechte mening over deze thema's. De data-analyse zorgde voor interessante bevindingen. Hieronder een bondige samenvatting van deze thema's: De toekomst van de Belgische e-sports sector heeft veel groeipotentieel volgens de meerderheid. Er is groeimogelijkheid in verschillende richtingen; de entertainment sector, de educatieve sector enzovoort. De duidelijkste problemen zijn de taalbarrière, afhankelijkheid van sponsors, talenten die naar het buitenland trekken, tekort aan budgetten, (gebrek aan) visie op e-sports, duurzaamheid van teams en het gebrek aan structuur. Bij de meeste professionals wordt er nog geen innovatiestrategie geïmplementeerd, althans niet structureel. De meerderheid van de experts stonden gunstig tegenover het implementeren van innovatiestrategieën in de e-sports sector. Volgens de experts wordt er in de grote e-sports sectoren wereldwijd al gebruik gemaakt van innovatiestrategieën. Verdergaand is er ook nog een tabel opgemaakt waarbij per gewest de antwoorden zijn opgelijst en dieper bestudeerd hoe de gewesten hebben geantwoord op de verschillende thema's. Er is ook een discussiesectie opgesteld waarbij de data uit de literatuur vergeleken wordt met de data uit de interviews, alsook mogelijk reflecties bij het verrichte onderzoek. Verdergaand is er een SWOT-analyse opgesteld om een duidelijk beeld te schetsen van de Belgische e-sports sector. Hieruit kwamen duidelijke aandachtspunten voort zoals het gebrek aan financiering (van overheid en externe bedrijven), structurering, focussen op inheems talent, onafhankelijk worden van sponsors en

duurzaamheid bij teams doorvoeren. Naast de verschillende aandachtspunten, zijn er ook verschillende mogelijkheden waar de Belgische e-sports sector op kan inspelen. Zo is er bijvoorbeeld de visie op e-sports veranderen, meer focus op het educatieve karakter, meerdere talen integreren bij het maken van content en luisteren naar de nieuwe generatie. De verschillende innovatiestrategieën die terugkomen in dit werk zouden kunnen inspelen op de aandachtspunten en de verschillende mogelijkheden. Ten slotte zijn de eigen reflecties geïmplementeerd in de discussie om meer duidelijkheid te vertonen over hoe het onderzoek verliep en wat er nog mankeerde aan het onderzoek.

1.4 Conclusie

Aan de hand van de experteninterviews is er een primair antwoord verkregen op de onderzoeksvraag. Uit de resultaten is te merken dat de experts gunstig staan tegenover de implementering van de innovatiestrategieën in hun verschillende subsectoren. Bepaalde innovatiestrategieën kregen een voorkeur ten opzichte van anderen. Strategieën zoals convergence innovation, marketing innovation strategy, market segmentation, learning by doing, creative innovation, future proofing en incremental innovation kregen de meest positieve reacties van de experts. Deze strategieën focussen zich op 4 essentiële punten: bewustzijn creëren, een eigen identiteit ontwikkelen voor de sector, nieuwe informatie omvormen in creatieve ideeën en het belang van samenwerken benadrukken.

1.5 Aanbevelingen

Aan de hand van de onderzoeksresultaten en de conclusie werden er aanbevelingen opgemaakt. Algemene aanbevelingen, die over heel België toegepast kunnen worden en aanbevelingen per gewest, gebaseerd op de feedback van de experts.

- Aan de hand van de marketing innovation strategy een social mediacampagne opstellen.
- Via future proofing de Belgische talenten behouden en opvolgen.
- Via drastic innovation ervoor zorgen dat de politiek geïntegreerd geraakt in de Belgische e-sports sector.
- Aan de hand van market segmentation nieuwe content creators aanwerven om de voertaal door te voeren.
- Via partnering nieuwe externe partners verkrijgen.
- Duurzaamheid stimuleren via future proofing.
- VR implementatie aan de hand van technology leveraging.
- Meer investeringen teweegbrengen door middel van partnering.
- De visie op Belgische (Waalse) e-sports veranderen via marketing innovatie.

Deze aanbevelingen zijn voorbeelden van hoe innovatiestrategieën ingezet zouden kunnen worden in de Belgische e-sports sector en zo kunnen bijdragen tot de groei van de industrie op termijn.

2 Probleemstelling

Innovatie is onmisbaar voor een bedrijf dat competitief wil blijven in de huidige arbeidsmarkt. Het implementeren van innovatiestrategieën is een mogelijkheid om competitief te blijven (Tidd, 2006). Er zijn veel innovatieve producten, diensten en sectoren die in de markt treden. Eén van deze sectoren is de e-sports sector. Er zijn vele definities van e-sports (ook wel electronic sports genoemd) die allemaal een andere visie op het fenomeen hebben. Als de term e-sports afgebakend zou moeten worden, zou het kunnen omschreven worden als het spelen van computerspellen op een competitieve manier, in een professionele instelling (Wagner, 2006). De e-sports sector is een deel van de media- & entertainmentindustrie, sportindustrie en de video game-industrie en is één van de nieuwste en meest innovatieve sectoren van het afgelopen decennia (Sliwa & Krzos, 2020). Het is een sector die vooral inspeelt op de ervaring en het samenbrengen van mensen, in de game zelf of tijdens het kijken van competitieve games. In de literatuur is er allerhande onderzoek verricht om te bepalen waarom deze opkomende sector zo gedijt en wordt er gezocht naar een achterliggende reden. Verdergaand onderzoek volgt deze nieuwsgierigheid op door na te gaan of er een bepaalde strategie schuilt achter e-sports, meer specifiek wordt er nagegaan of er een innovatiestrategie schuilt achter de e-sports industrie (Collis, 2020).

Innovatiestrategieën zijn plannen van een organisatie waarbij het doel is op korte of lange termijn te blijven vernieuwen in de markt. De focus ligt op meerwaarde creëren voor de consumenten en al de andere stakeholders, zonder enige waarde te verliezen in het bedrijf. Er zijn verschillende innovatiestrategieën terug te vinden in de literatuur, waaronder bijvoorbeeld marketing innovatie (Karlsson & Tavassoli, 2016), future proofing (Bowonder et al., 2010) en user innovation (Koch & Artamyr, 2019) om een paar te benoemen. Dat er een innovatiestrategie achter e-sports schuilt, zou als vanzelfsprekend geacht worden, omdat het één van de meest innovatieve sectoren is van het afgelopen decennium, maar dit blijkt niet zo vanzelfsprekend te zijn in de literatuur. De link tussen innovatie, het gebruik van strategieën en e-sports is meerdere keren terug te vinden in wetenschappelijk onderzoek. In het werk van Peša et al. (2017) bijvoorbeeld proberen ze een innovatief businessmodel op te zetten voor de e-sports industrie. Verdergaand, halen Ji & Hanna (2020) de mediastrategie aan die wordt toegepast op e-sports. Dit is een strategie waarbij er data gebruikt wordt om het publiek beter te begrijpen en zo in te spelen op hun behoeften. Dit is een voorbeeld van een strategie die toegepast wordt op de e-sports sector. Echter is er een gebrek aan literaire studies over de koppeling tussen innovatiestrategieën en e-sports. In de literatuur luidt dat bedrijven hun strategieën halen uit hun bedrijfsmodel en deze strategie dan toepassen op de markt die ze willen betreden. In de e-sports sector wordt er dus volgens deze bron geen nieuwe strategie toegepast, de bedrijven passen hun voorgaande strategie toe in het nieuwe netwerk, in dit geval het e-sports netwerk (Jin, 2022). Er is beginnend onderzoek aanwezig wat betreft het koppelen van innovatiestrategieën en e-sports, maar er zijn geen diepgaande studies terug te vinden. Een voorbeeld van beginnend onderzoek is het werk van Chen (2021), in zijn werk wordt er aangehaald dat innovatieve strategieën hulp kunnen bieden om de e-sports industrie meer vorm te geven en om de

consumenten beter te begrijpen. Echter worden er geen specifieke innovatiestrategieën aangehaald in het onderzoek, de focus wordt meer gelegd op marketing- en sponsorstrategieën. Gezien innovatiestrategieën een grote impact kunnen hebben op bedrijven en sectoren, zou het interessant zijn om te onderzoeken wat voor impact innovatiestrategieën zouden kunnen hebben op de e-sports sector. Het is een hyperfluctuerende sector, wat betekent dat de sector zich snel moet aanpassen aan de nieuwste technologie en nieuwste games die op de markt komen. Hierdoor wordt het toepassen van een bepaalde innovatiestrategie moeilijk, maar niet onmogelijk geacht (Scholz, 2020). Vandaar dat dit onderzoek zich zal focussen op volgende onderzoeksvraag:

Welke meerwaarde brengen innovatiestrategieën in de Belgische e-sports scene?

Het doel van dit onderzoek is om na te gaan of innovatiestrategieën in het e-sports landschap, meer specifiek de Belgische e-sports sector, kunnen gebruikt worden om de sector meer te doen groeien. Met andere woorden, wil deze masterproef nagaan of er in de praktijk innovatiestrategieën geïmplementeerd kunnen worden. Dit onderzoek kan experts en bedrijven helpen om de meest geschikte innovatiestrategieën te implementeren in de Belgische e-sports sector. Om dit verder te verduidelijken zullen er op het einde van dit werk aanbevelingen worden opgesteld waarbij innovatiestrategieën hypothetisch in de praktijk worden gebracht.

Zoals al eerder vermeld is dit onderzoek afgebakend tot de Belgische e-sports sector en niet de globale e-sports sector. Hoewel het andere perspectieven zou kunnen voortbrengen om de e-sports scene van verschillende continenten te vergelijken, heeft onderzoek naar de Belgische e-sports sector de mogelijkheid om unieke inzichten in een ontwikkelende e-sports omgeving te verwerven. De Belgische e-sports scene brengt nog niet zoveel bekendheid met zich mee en loopt daardoor achter op de andere globale e-sports sectoren. Daardoor is het interessant om te onderzoeken welke opportuniteiten er openstaan voor de Belgische e-sports scene en naar welke richting er toegewerkt kan worden. Hiermee wordt er bedoeld dat er verschillende doeleinden mogelijk zijn voor de e-sports sector. In de Amerikaanse e-sports sector bijvoorbeeld wordt er veel meer gefocust op het commerciële (advertising, marketing...) terwijl de Aziatische e-sports sector zich meer richt op het educatieve karakter en het opleiden van competitieve e-sports spelers (Taylor, 2012).

Buiten de informatie uit de literatuurstudie, is het belangrijk dat er verdere informatie vergaard wordt om nieuwe mogelijkheden en problemen van de Belgische e-sports sector te onderzoeken. Hiervoor zal deze masterproef verschillende experts vanuit de Belgische e-sports sector bevragen. De ondervraagde experts zullen voornamelijk hogere posities in hun organisaties bekleden, omdat niet iedereen die verbonden is met e-sports, zoals bijvoorbeeld professionele spelers, de nodige kennis heeft van innovatiestrategieën en het ecosysteem van de e-sports sector. Er zullen mensen zijn die zich verdiept hebben in de e-sports sector en hun antwoorden zullen dit onderzoek een stap dichterbij brengen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Dit onderzoek is relevant om verschillende redenen. Er zijn veel jobopportuniteiten beschikbaar omdat de sector nog volop aan het groeien is, in de algemene e-sports sector, maar ook in België is er nog

veel potentieel. Er zijn veel start-ups, zoals Mapshot en Statrics bijvoorbeeld, die moeilijkheden hebben om door te breken in de Belgische e-sports sector (Tracxn, 2023). Aan de hand van dit onderzoek, wil de auteur experten en bedrijven helpen om de meest geschikte innovatiestrategieën hypothetisch te implementeren in de Belgische e-sports sector en zo de sector meer te laten groeien. De implementatie van innovatiestrategieën kan ook helpen om de specifieke problemen van de Belgische e-sports op te lossen. Deze mogelijkheid wordt duidelijk voorgesteld in de aanbevelingen. Verder kan het implementeren van innovatiestrategieën ook een meerwaarde hebben voor de stakeholders van de sector zoals het publiek en externe partners. Het publiek krijgt een nieuwe vorm van entertainment en externe partners kunnen een nieuwe markt binnendringen door te investeren in de Belgische e-sports sector (Jia, 2019).

Naast de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek, is er ook wetenschappelijk relevantie bij het verder ontwikkelen van de e-sports sector.

Op het moment zijn er verscheidene onderzoeken gaande zoals bijvoorbeeld de 'non-invasive brain stimulation' waarbij neurowetenschappers een medische behandeling doorvoeren om de vaardigheden van de competitieve spelers te verbeteren (Zhuang et al., 2020). Een ander voorbeeld is te vinden in zeer competitieve bedrijfsmarkten. Hier worden strategieën van competitieve e-sports teams toegepast om de samenwerking en de efficiëntie op de werkvloer te verhogen (Wagner, 2006). De combinatie van wetenschap en e-sports heeft zelfs een eigen naam gekregen in de literatuur, namelijk 'e-sports science'. Er is een stijgende tendens waargenomen in de academische e-sports literatuur. Er wordt meer onderzoek, papers en boeken waargenomen op basis van e-sports waardoor het ook meer en meer publiciteit met zich meeneemt (Jia, 2019).

3 Theoretische achtergrond

3.1 Mediasector en innovatie

In de probleemstelling werd aangehaald dat de e-sports sector behoort tot de media & entertainment sector, de sportsector en de videogame sector. In dit onderzoek zal de nadruk gelegd worden op de mediasector. De media & entertainment sector sluit dicht aan bij het mastercurriculum waar dit onderzoek onder valt, namelijk communicatiewetenschappen. Ondanks dat de videogame sector en de sportsector ook veel innovaties met zich meebrengen, zullen deze 2 sectoren achterwege gelaten worden. Zonder de videogame sector zou e-sports niet bestaan. Er zijn veel nieuwe games en game consoles op de markt gekomen over de afgelopen jaren, maar deze informatie is minder belangrijk voor dit onderzoek. Wat betreft de sportsector, is het een omstreden onderwerp of e-sports als een sport mag gezien worden of niet. In de literatuur is er verdeeldheid over het feit dat e-sports een sport is. In België is e-sports nog niet officieel erkend, terwijl dit in China en de Verenigde Staten al wel het geval is (Yang et al., 2011). Andere geleerden zoals Jim Parry (professor aan Charles University, gespecialiseerd in sport filosofie) zijn het hier niet mee eens. In zijn werk 'E-sports are not sports (2018)' schrijft hij waarom e-sports niet gezien mag worden als een sport. Bondig samengevat, wijst Parry (2018) de gebreken van e-sports aan, zoals het gebrek aan fysieke ontwikkeling voor het hele lichaam van de atleet. Verdergaand kaart hij aan dat de e-sports instituties geen stabiele fundering hebben om voort op te bouwen, dit is verschillend met 'echte' sporten volgens hem. Dus volgens Parry (2018) mag e-sports niet gezien worden als een sport. In België is e-sports nog niet officieel erkend als een sport en omdat het onderzoek zich niet toespitst op de vraag of e-sports een sport is of niet, zal dit onderzoek zich enkel concentreren op de media & entertainment sector.

De mediasector is een creatieve sector met veel potentieel voor innovatie. Vooraleer er gekeken kan worden naar de e-sports statistieken, is het belangrijk om de achterliggende sector, waar e-sports toe behoort, te definiëren. De mediasector wordt heel breed gedefinieerd. Het is een sector die alles rond media omvat, zoals bijvoorbeeld digitale entertainment, e-learning, online diensten voor consumenten en andere bedrijven (Preston et al., 2009). Blackman (2004) beschrijft de mediasector als "De productie en distributie van informatie van één persoon of bedrijf tot het grote doelpubliek" (p. 292). Massa communicatie staat hier centraal. De mediasector, meer specifiek de digitale subsector, is door de jaren heen veel gegroeid en er wordt gespeculeerd dat deze zal blijven groeien.

De mediasector heeft veel complicaties omdat het vaak te werk gaat met consumenten en daarom direct in contact staat met hun doelgroep. Consumenten zijn mensen die een mening kunnen hebben over bijna elk onderwerp en dit ook uiten via verschillende media. Het is een belangrijk aspect om innovatief te kunnen denken in de mediasector, het zorgt voor vele inzichten om de consumenten beter te leren kennen en begrijpen. Een voorbeeld van innovatief denken is Big Data. Big Data is een kwantitatieve analyse die bestaat uit analytische methodes gebruiken om de juiste informatie te verkrijgen van de consumenten, dit kan aan de hand van surveys, vragenlijsten enzovoort. Met een combinatie van algoritmes en het menselijk verstand, moeten deze ruwe gegevens omgezet worden

in duidelijke vaststellingen en behoeftes van de consumenten. Het is belangrijk dat de data heterogeen is en bij meerdere bronnen is afgenomen. Aan de hand van deze gegevens kan de creativiteit vloeien en strategieën geïmplementeerd worden om het de consumenten zo makkelijk mogelijk te maken in hun 'customer journey' (Cavanillas et al., 2016).

De mediasector staat ervoor bekend dat er wordt gefocust op het vergaren van kennis en dat het een arbeidsintensieve sector is. De producten die voortkomen uit de mediasector vereisen een grote hoeveelheid aan creativiteit om door te breken in de markt. In het onderzoek van Dogruel (2015) wordt er besproken dat creativiteit gepaard gaat met innovation management. Innovation management wordt in een bedrijf gebruikt als een hulpmiddel om het creatieve proces te ondersteunen. Verschillende strategieën worden gehanteerd om het creatieve proces tot een goed einde te brengen en zo nieuwe, innovatieve producten op de markt te brengen. Vooraleer er gesproken kan worden van een innovatief aspect in een sector, moet de juiste kennis vergaard worden om de innovatie te doen bloeien. Er zijn 4 soorten kennis waar rekening mee gehouden moet worden: 1. Technische kennis, een intern proces waarbij gekeken wordt naar wat de bedrijven tot hun beschikking hebben en wat er te werk gesteld kan worden. 2. Het beheer van soft skills en de kennis die hierbij komt kijken zorgt ervoor dat bedrijven weten hoe ze kunnen antwoorden in een bepaalde context en zo een betere reputatie voor zichzelf kunnen opmaken. Voor de hand liggend, wordt er gekeken naar de soft skills die nodig zijn voor digitale media autorisatie. 3. Sectoraal specifieke bedrijfs-, ondernemers-, beleids- en/of regelgevingskennis, waarbij vooral gekeken wordt naar wat er in de markt speelt en hoe de markt is opgebouwd. Een soort van extern onderzoek in de sector. 4. Tenslotte, wordt er gekeken naar welke kennis er te vergaren valt op vlak van de beleidsvormen. Hierbij wordt er rekening gehouden met de specifieke kenmerken van de mediasector en dit wordt afgestemd op de organisatorische cultuur van het bedrijf. Deze diverse mix van kennis is cruciaal om te behoren tot de innovatieve sector. Met deze kennis, komen er veel uitdagingen bij kijken die belangrijk zijn voor het innovatieproces, alsook opportuniteiten. Bijkomend, na het vergaren van de kennismix, moet er nog een nieuw kennis vergarend stelsel opgezet worden, namelijk Research & Development (R&D) en de innovatie cluster. Hierbij is het cruciaal dat er per specifieke sector nog gezocht wordt naar nieuwe clusters, atechnische kennis clusters, die cruciaal zijn voor de sector zelf. Samengaand met discipline en met goed geïntegreerd onderzoek, kan innovatie geïntegreerd worden in het bedrijf (Preston et al., 2009).

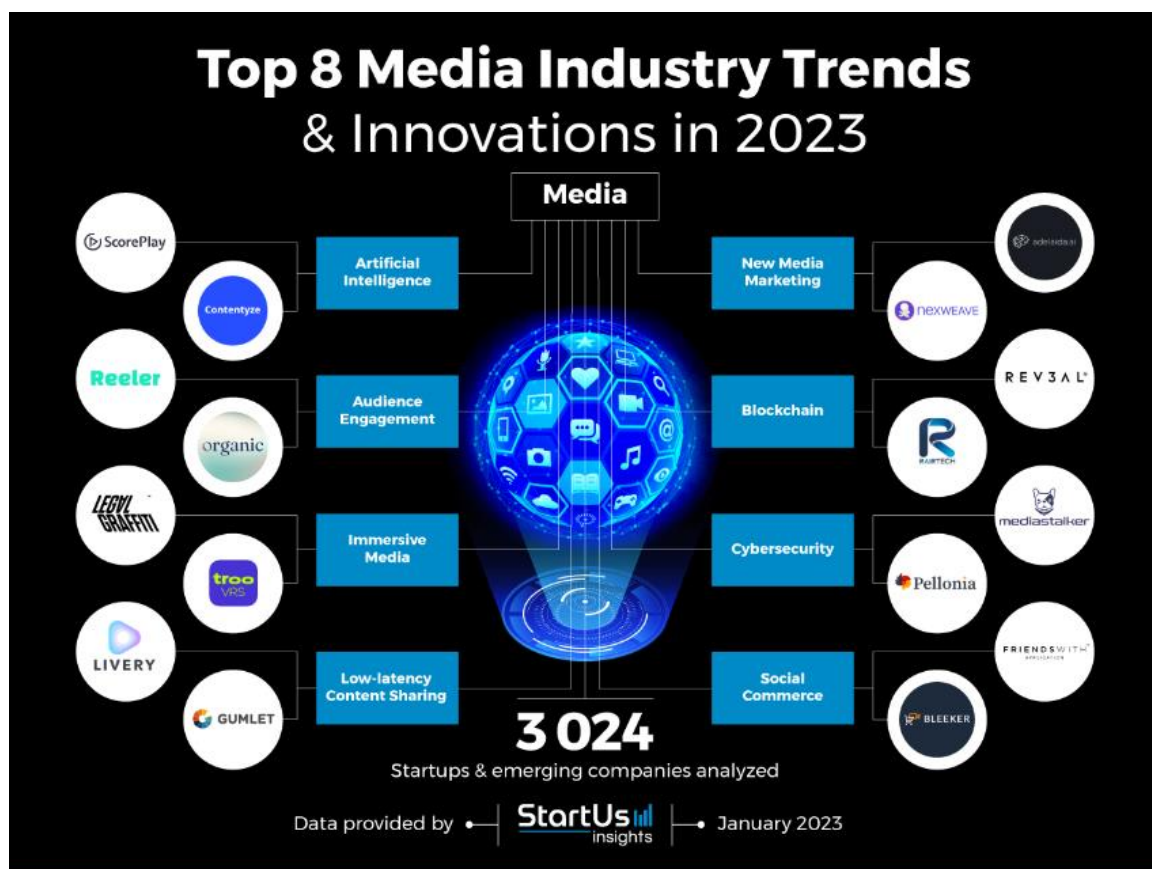
Innovatie draait om verandering. Het introduceert iets nieuws in de sector, in het bedrijf, aan het product/dienst, het arbeidsproces en streeft een positieve verandering na. Er zijn veel manieren waarop innovatie kan intreden in het arbeidsproces. Het kan gaan van de kleinste verandering in een product naar het opstellen van een nieuw mediasysteem om de behoefte van een nieuwe doelgroep te bevredigen. Volgens Storsul en Krumsvik (2013) zijn er 4 types van innovatie te onderscheiden in de mediasector, de 4 P's van innovatie genoemd. Ten eerste is er productinnovatie, dit impliceert veranderingen in een product of dienst. Ten tweede is er procesinnovatie, hierbij verandert de manier hoe een bepaald product of dienst gemaakt wordt (productieproces), of hoe het op de markt wordt gebracht (introductieproces). Vervolgens is er de positionering van innovatie waarbij de positionering van het product of dienst verandert wordt, meestal impliceert dit een verandering in de context van

het product of dienst, geformuleerd als de vraag “Naar welke doelgroep wil het gecommuniceerd worden?”. Tenslotte is er de paradigmatische innovatie, hier wordt er meer gekeken naar een verandering in het intern proces. Dit houdt in dat de corporate identity, missie en visie verandert. Bij de 4 P's van innovatie werd vooral gefocust op het economisch en intern proces. Er is nog een vijfde factor, die de belangrijkste is, namelijk sociale innovatie. Bedrijven en organisaties zijn niets zonder de kennis van wat er zich buiten hun muren afspeelt. Producten en diensten worden gemaakt voor de consumenten terwijl consumenten begrijpen een uitdaging is (Storsul & Krumsvik, 2013).

Door de jaren heen zijn er verschillende innovatieve producten of diensten verschenen op de markt. In de mediasector zijn dit vernieuwingen die de markt hebben gedefinieerd. Van de 3 sectoren waar e-sports toebehoort (Media & entertainment, sport en video game-industrie), heeft de mediasector de meeste innovatieve trends. Volgens het onderzoek van StartUs Insights (2023), zijn er 8 innovaties die dit jaar een duidelijke impact hebben gehad op de mediasector en verder in de toekomst nog meer kunnen evolueren. Hieronder een overzicht van de verschillende innovaties:

Afbeelding 1

Top 8 Media Industry Trends & Innovations in 2023



1

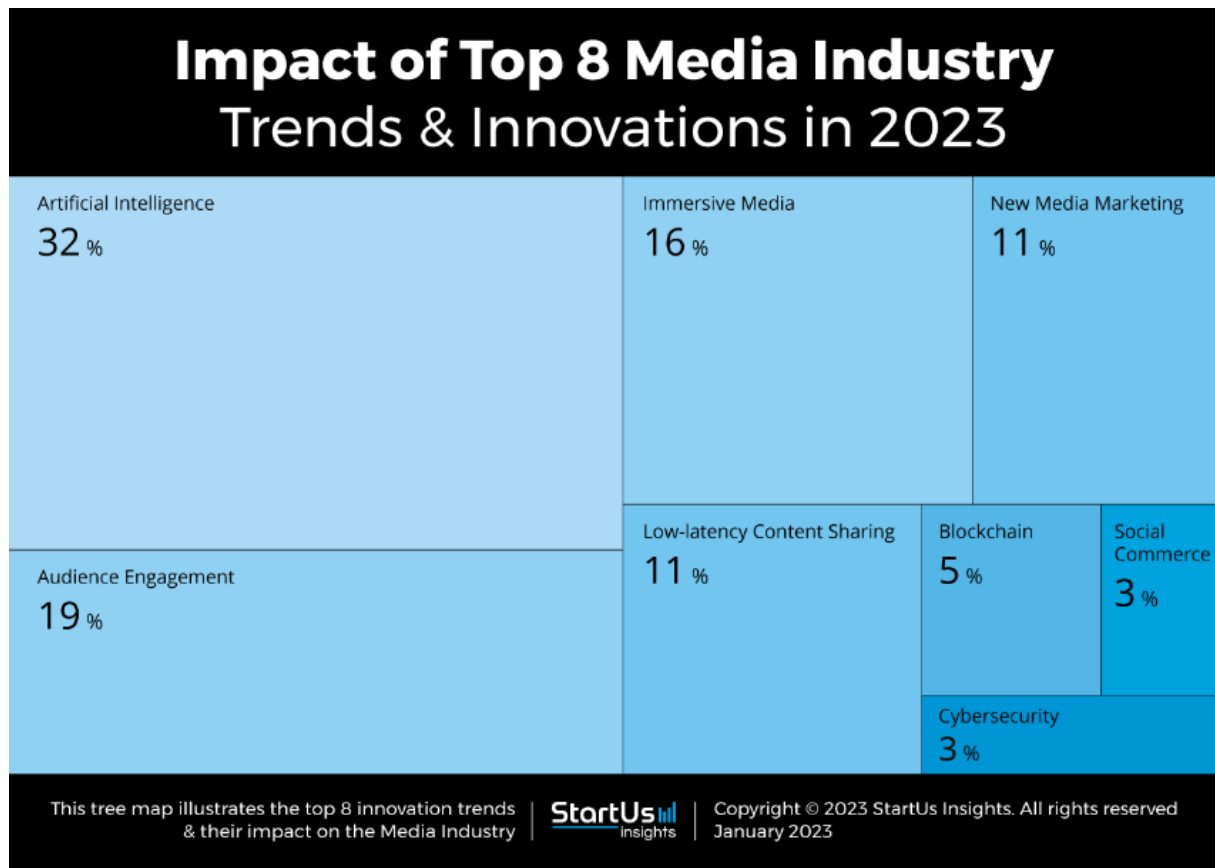
Elk van deze innovaties heeft een impact op de mediasector. Elke trend heeft zijn eigen bedrijven die als experts worden gezien met betrekking tot die trend. Deze bedrijven zorgen ervoor dat de nieuwste technologie en trends worden geïmplementeerd in de mediasector.

¹ StartUs Insights. (2023, 13 februari).

StartUs Insights heeft statistieken vrijgegeven waarbij geanalyseerd wordt hoe groot de impact is van de verschillende innovatieve trends.

Afbeelding 2

Impact of Top 8 Media Industry Trends & Innovations in 2023



2

In de afbeelding is te zien dat Artificial Intelligence, Audience engagement en Immersive media de grootste impact hebben op de media-industrie. In de literatuur zijn er vele onderzoeken te vinden over AI, Audience engagement en Immersive media. In de wereld van e-sports, wordt er ook gebruik gemaakt van deze trends en innovaties.

Allereerst, moeten de 3 trends worden gedefinieerd. Na de definitie, zal de rol van de trend in de e-sports sector worden toegelicht. Artificial Intelligence (AI) is de wetenschap die schuilt achter het maken van intelligente computerprogramma's, het 'intelligente' wordt hier gezien als het vermogen

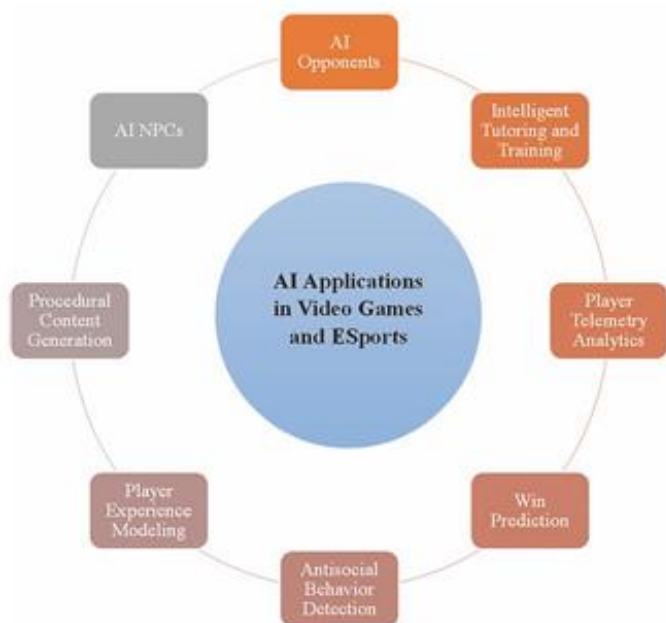
² StartUs Insights. (2023, 13 februari).

om doelstellingen te kunnen behalen in de wereld (McCarthy, 2007). Sinds de opkomst van e-sports, is AI zich beginnen te integreren in de wereld van e-sports vanaf 2010.

De meest voor de hand liggende methode voor het gebruik van AI in e-sports is dat het gebruikt wordt als een trainingsmechanisme voor de professionele spelers en coaches. AI kan vijanden in de videogame nabootsen en zo kunnen de spelers ertegen spelen en zien hoe ze van hun fouten kunnen leren. Verdergaand, kan AI verschillende scenario's creëren voor de speler. De speler moet deze scenario's kunnen oplossen aan de hand van in-game vaardigheden voor ze naar het volgende scenario kunnen overgaan. Zo verbeteren ze hun in-game vaardigheden en decision-making vermogen (Chan et al., 2022). Dit zijn maar een paar voorbeelden waar AI wordt geïntegreerd in e-sports, de volgende figuur geeft nog andere mogelijkheden van AI met zich mee.

Afbeelding 3

AI applications in video games and esports



3

AI heeft dus wel degelijk een meerwaarde te bieden aan de e-sports sector.

Verdergaand, omvat Audience engagement de verschillende emotionele, cognitieve en affectieve ervaringen die het publiek ondergaat wanneer ze in contact komen met bepaalde media content (Broersma, 2019). Het publiek in de e-sports sector kan als iets nieuws en unieks worden gezien. Het publiek bestaat vooral uit een jong en technologisch onderlegd publiek dat moeilijk te bereiken is via traditionele reclame. E-sports is de afgelopen jaren een groter en meer divers publiek beginnen aan te trekken waardoor het interessant wordt voor sponsors en ondernemingen die een nieuw publiek

³ Chan, L., Hogaboam, L., & Cao, R. (2022).

willen aanspreken met hun marketing en advertenties. Audience engagement in de e-sports sector houdt in dat de bedrijven en organisaties het publiek beter wil begrijpen om op hen in te spelen. Het is belangrijk dat het merkimago op één lijn ligt met de waarde en normen van het publiek, zo kunnen de bedrijven tot hen doordringen (Belouadi & Han, 2023). In het onderzoek van Block et al. (2018) wordt er verwezen naar het succes van Audience engagement in de e-sports sector. Via een programma dat zij gemaakt hebben, genaamd Echo, krijgt het publiek data aangeboden van de e-sports match waar ze naar aan het kijken zijn. Volgens hun onderzoek reageert het publiek positief op data-driven content en zorgt het voor meer Audience engagement tijdens de e-sports matches (Block et al., 2018).

Ten slotte, is Immersive media de media die ervoor zorgt dat de fysieke zintuigen worden gestimuleerd tot op een punt waarbij de kijker een psychologische omwenteling beleeft en zich aanwezig voelt in het mediafragment dat wordt getoond (Kaplan-Rakowski & Meseberg, 2019). In het onderzoek van Farzin et al. (2021) wordt er een goed voorbeeld gegeven van Immersive media in de praktijk. In het onderzoek wordt er nagegaan hoe social media marketing, electronic word-of-mouth (eWOM) beïnvloedt en hoe eWOM inspeelt op het kopen van premium producten/abonnements. Uit het onderzoek komt voort dat social media marketing een positief effect heeft op eWOM, wat dan weer een positief effect heeft op het bereid zijn om premium producten/abonnements te kopen. Merkidentiteit en merkwaarde spelen ook een rol. Dit zijn de mediërende variabelen die tussen eWOM en de premiumproducten/abonnements staan. EWOM heeft een grote impact op andere consumenten, vrienden of kennissen aangezien deze mensen veel liever naar jouw mening luisteren dan naar de uitspraken van een merk of bedrijf. Via jouw (positieve) mening wordt er een positieve tendens opgewekt bij de mensen die jouw boodschap lezen, waardoor hun visie op het merk of bedrijf ook verandert. Zoals al werd aangehaald in de probleemstelling, brengt de Belgische e-sports sector nog niet veel bekendheid met zich mee. Het gebruik maken van Immersive media en eWOM is een mogelijkheid om het gebrek aan bekendheid weg te werken.

3.2 E-sports in België

Volgens een onderzoek van Deloitte (2021) heeft de Belgische e-sports industrie groot potentieel om te groeien in de nabije toekomst. 27% van de Belgische populatie tussen de 16-65 jaar oud is al ooit met e-sports in contact gekomen en 12% gaat regelmatig actief op zoek naar e-sports content, zowel Belgische als buitenlandse content. De Belgische e-sports sector wordt niet gezien als één van de koplopers in de wereldwijde e-sports industrie, maar het is wel één van de meest gegroeide sectoren door de jaren heen in het wereldwijde e-sports regime. Doorheen de Covid-19 periode is de sector gegroeid, 57% van het Belgische publiek is in deze periode voor het eerst in contact gekomen met e-sports. 46% van het publiek dat al naar e-sports keek, heeft tijdens de pandemie meer geconsumeerd dan voordien. De Belgische e-sports sector is reeds bekend in het internationale circuit, maar in het binnenland zijn e-sports bedrijven nog aan het zoeken naar de nodige mogelijkheden om door te dringen in de Belgische arbeidsmarkt. Kayzr is één van de bedrijven die wel is doorgebroken in het nationale spectrum. Kayzr staat voor alles wat te maken heeft met e-sports: mensen verbinden aan de hand van e-sports, toernooien opstellen, mentaal welzijn tijdens het spelen van games, strategieën opbouwen voor e-sports teams en nog veel meer. Ze proberen ook door te dringen in de internationale e-sports markt (Kayzr, Moving The Game., z.d.).

In een poging om e-sports door te laten dringen in België, proberen telecombedrijven en omroeporganisaties de aandacht te trekken bij het jongere Belgische publiek. Proximus bijvoorbeeld organiseert verschillende e-sports toernooien en evenementen om zo de aandacht te trekken (Het beste van esport in België - Proximus PickX, z.d.). De Belgian Student League zorgt ook voor de nodige toernooien. Zij willen e-sports meer en meer integreren in het studentenleven en het zo doortrekken naar de andere generaties (Belgian Student League, 2023). Ondanks de verschillende pogingen, is de jongere generatie meer geïnteresseerd in het internationale gebeuren.

Ondanks verscheidene pogingen om door te breken in het internationale spectrum, loopt de Belgische e-sports sector achter op de andere globale e-sports sectoren op vlak van bekendheid. Dit is één van de 'problemen' waar de Belgische e-sports sector mee kampt. Vooraleer er ambitieuze plannen op de tafel gelegd kunnen worden, moet er achterhaald worden waar de Belgische e-sports sector nog achterloopt en nationaal kan groeien. Ten eerste is er in België nog geen optie met betrekking tot het opleiden van competitieve e-sports spelers. Alle vormen van e-sports opleidingen in België zijn gericht op management en bedrijfskunde (Belgian Student League, 2023). In tegenstelling tot de grote e-sports landen (VS, China, Zuid-Korea enzovoort) heeft België weinig actieve, professionele e-sports spelers (Kim et al., 2020). In België is e-sports nog niet erkend als een officiële sport, terwijl dit in China en de Verenigde Staten al wel het geval is waardoor de overheid betrokken is en meer steun biedt aan de industrie (Dongsheng et al., 2011). Globale e-sports sectoren zoals die van Zuid-Korea, China en Noord-Amerika zijn deel geworden van de inheemse economie (Yang et al., 2011).

In Zuid-Korea bijvoorbeeld, is e-sports geïntegreerd in de culturele hoofdstroom door de nationale regering. Door het organiseren van verscheidene toernooien over heel het land, is de populariteit

gestegen en begon de jeugd geïntegreerd te geraken in de sector (Chen, 2021). In China, heeft de overheid een verandering van de infrastructuur aangekondigd om ervoor te zorgen dat e-sports de nodige ondersteuning krijgen. In de Verenigde Staten zorgt de North America Scholastic e-sports Federation voor de nodige opleidingen om jonge 'gaming' talenten op te leiden tot professionals. In België is er geen sprake van dit soort ondernemingen of eventuele integratie in de inheemse economie waardoor het land achterloopt op de internationale e-sports sectoren (Chen, 2021). Zoals Adner (2006) aanhaalt in zijn werk, is het belangrijk dat de innovatie in kwestie, in dit geval de e-sports sector, complementaire innovaties verkrijgt om aandacht te trekken. Met betrekking tot e-sports is het belangrijk dat er complementaire innovaties worden doorgevoerd zoals bijvoorbeeld de implementatie in de cultuursector, het veranderen van de infrastructuur en opleidingen aanbieden. Een ander voorbeeld van een complementaire innovatie met betrekking tot e-sports zijn de streamingdiensten. De jeugd van tegenwoordig streamt alles en kijkt zo goed als niet meer naar traditionele televisie (Singer & Chi, 2019). De streamingdienst Twitch.tv maakt hier gebruik van en zendt e-sports matches internationaal uit voor het publiek (Burroughs & Rama, 2015). Zo kan er gewerkt worden aan de verdere groei van de Belgische e-sports sector. Dit onderzoek kan aan de hand van de aanbevelingen soortgelijke opties aanraden voor de Belgische e-sports sector.

Om verder in te gaan op de educatieve subsector, beginnen meerdere universiteiten en hogescholen hun rol te spelen door bachelors of lessen ter beschikking te stellen voor studenten. Zo wordt er in Brussel lesgegeven over e-sports management en geeft PXL een postgraduaat in e-sports business architecture (Belgian Student League, 2023). Ook in de Kortrijkse school Howest, is er een bachelorprogramma opgesteld waarmee studenten de kans krijgen om hun vaardigheden te verbeteren aan de hand van de 'Business Innovation in e-sports' bachelor (Digital Arts And Entertainment - Howest Launches Bachelor 'Business Innovation in E-Sports', z.d.). Volgens Jenny et al. (2021) zijn er over de hele wereld 74 verschillende hoger onderwijsinstellingen die een e-sportsopleiding aanbieden. Van deze 74 instellingen zijn er 33 gevestigd in de Verenigde Staten, 13 in Frankrijk en 6 in Canada. Dit zijn de top 3 landen op basis van het aanbieden van e-sports opleidingen. België staat op een gedeelde 6de plaats samen met Oostenrijk, China, Finland en Spanje, met 2 e-sports opleidingen in ons land. Dit aantal is intussen gestegen op basis van de informatie die te vinden is op de site van de Belgian Student League (2023). Op vlak van het aanbieden van curricula, is België goed op weg om te behoren tot de top 5 in de wereld en hinkt het dus, op educatief vlak, niet achterop ten opzichte van de andere landen.

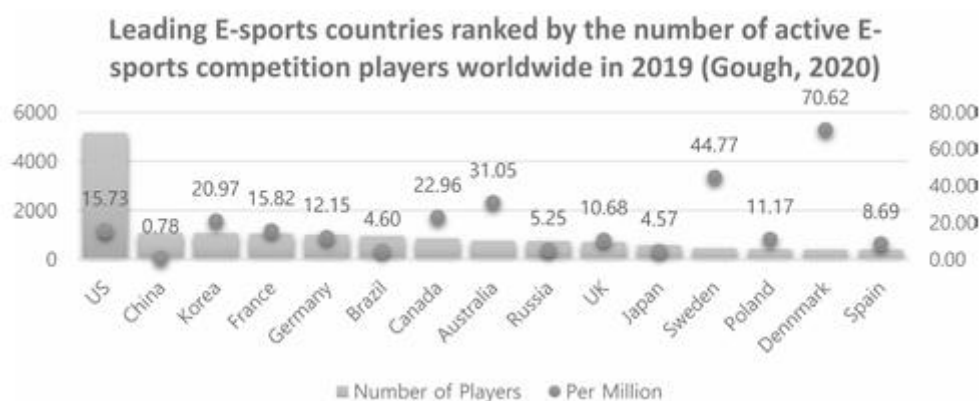
Naast de verschillende onderwijsinstellingen en telecombedrijven, zijn er ook individuen die een bijdrage leveren aan de Belgische e-sports sector. Eén van deze bekende individuen is bijvoorbeeld Eefje 'Sjokz' Depoortere. Sjokz is een Belgische e-sports journalist, presentatrice en influencer die in de internationale e-sports sector bekend is geworden doorheen de voorbije jaren. Naast Sjokz, zijn er ook nog Belgische spelers die hun stempel drukken op de internationale e-sports sector. Via esportsearnings.com (2022) is het mogelijk om de Belgen terug te vinden die het meeste verdienen door te werken in de e-sports sector. Stephan 'Suezhou' Van Hemelrijck is een bekende streamer en

youtuber die bekend is geworden door het streamen van het spel Fortnite. Verder is er nog Gabriël 'Bwipo' Rau die zijn carrière heeft gemaakt door League of Legends (LoL) te spelen en door deel te nemen aan internationale toernooien doorheen zijn carrière. Ten derde is er nog Adil 'ScreaM' Benrlitom, een Belgische speler die bekend is geworden door het spelen van Counter-Strike en Valorant, 2 First-Person Shooter (FPS) games. Dit zijn de 3 best verdienende, Belgische e-sports spelers die samen maar liefst \$ 1.022.573 hebben verdiend doorheen hun internationale carrière (Belgium Esports Results & Statistics, 2022).

De bekendste Belgen in het e-sports landschap, bestaan vooral uit e-sports spelers. In 2019 waren er rond de 15.000 professionele e-sports spelers wereldwijd actief, waarbij de Verenigde Staten de meeste actieve spelers had.

Figuur 1

Leading E-sports countries ranked by the number of active E-sports competition players worldwide in 2019.



4

België staat niet in de tabel weergegeven omdat er nog niet zoveel Belgische professionele e-sports spelers actief zijn, meestal zijn het universiteits- of hogeschool studenten die zich bezighouden met e-sportstoernooien, maar niet officieel staan geregistreerd als professionele spelers. België heeft ruwweg 760 professionele e-sports spelers die wereldwijd actief zijn in verschillende teams en verschillende games (Belgium Esports Results & Statistics, 2022; Kim et al., 2020).

De professionele e-sports spelers die in België zijn geregistreerd, spelen vooral sport games. EA-sports FIFA is het populairste spel bij het publiek. Maar liefst 45% van het Belgische e-sports publiek kijkt het liefst naar zo'n soort games. 19% van het Belgische publiek bevindt zich tussen 16-65 jaar oud en heeft al ooit iets e-sports gerelateerd gekocht. Vergeleken met Duitsland en Nederland is dit een hoger percentage. Verder is het e-sports publiek erg gunstig ten opzichte van advertenties. 53% van het publiek vindt de advertenties bij e-sports evenementen nuttig en informatief, wat reclame een

⁴ Kim, Y. H., Nauright, J., & Suveatwatanakul, C. (2020).

interessant aspect maakt voor potentiële investeerders (Let's Play! - The European esports report, 2021).

Toekomstgericht, heeft België potentie om nog door te groeien tot de internationale markt. Enkele Belgische spelers en presentatoren hebben al een reputatie opgebouwd op het internationale niveau, waardoor België meer en meer in de kijker komt bij de stakeholders van de internationale e-sports industrie. De eerste stappen om te groeien op internationale schaal zijn al genomen door de Belgian Esports Federation (BESF). Hun missie is om de Belgische e-sports te promoten, zowel in België zelf, alsook in het buitenland. Het BESF is actief op verschillende niveaus om de Belgische e-sports industrie te bevorderen zoals bijvoorbeeld door het maken van competities, teams, regelgeving, onderwijs, wetenschappelijk onderzoek, fiscale regulaties en institutionele relaties (Home | Belgian Esports Federation, z.d.). BESF wil dit doel bereiken door het promoten en organiseren van grote e-sports competities, alsook door het aangaan van langdurige relaties met internationale e-sports stakeholders zoals sponsors, toernooiorganisatoren en adverteerders (Let's Play! - The European esports report, 2021).

In België zijn er ook veel start-up-bedrijven die op het internationale niveau kunnen mikken. Met hun moderne ingesteldheid zouden ze de Belgische e-sports sector kunnen gebruiken als hefboom om over te schakelen op het internationale niveau.

3.3 E-sports wereldwijd

Dit gedeelte spitst meer toe op de algemene e-sports sector. Het kan ook gebruikt worden om de statistieken te vergelijken met de Belgische e-sports sector en het in proportie te zien.

In het onderzoek van Kim et al. (2020) hebben ze onderzocht wat de huidige marktgrootte is, hierbij richt ze zich meer bepaald op de grootte van het publiek. Vanaf 2016 is het aantal kijkers exponentieel toegenomen. In 2016 waren er 281 miljoen wereldwijde kijkers, dit aantal is opgedeeld in toevallige kijkers en liefhebbers van e-sports, beide nemen ongeveer 50% van het aantal in. In 2017, hebben 27 miljoen mensen naar de finale van het LoL Worlds Championship gekeken. Deze finale had meer kijkers dan de National Basketball Association finale of Wimbledon finale van dat jaar (Jia, 2019). In 2018 groeide het aantal e-sports kijkers naar 380 miljoen en in 2021 werden er 557 miljoen kijkers waargenomen, over verschillende media (Twitch.tv, YouTube...). Azië vertegenwoordigt meer dan 50% van het totaal aantal kijkers van e-sports en is veel groter ten opzichte van de andere continenten met de VS op de tweede plaats met 15%.

In traditionele sporten, komen de teams aan hun inkomsten door middel van adverteren, ticketverkoop, sponsoring, kijkcijfers, mediarechten enzovoort. In e-sports is dit deels hetzelfde, maar hun grootste inkomsten komen uit het winnen van toernooien, met de nadruk op 'winnen'. Teams krijgen dus weinig inkomsten als ze niet winnen in een toernooi, waardoor inkomsten vaak instabiel zijn. Het winnende team krijgt de prijzenpot en de rest krijgt zo goed als niets. Er wordt gewerkt aan een nieuw systeem waarbij teams ook 'participatie geld' krijgen en dus meer toegevoegde waarde halen uit het deelnemen aan een toernooi. Dit systeem zorgt voor een minimuminkomen dat de teams zullen ontvangen en er zijn nog bonussen aan de hand van hun prestaties (Kim et al., 2020).

Ondanks dat de teams die winnen een groot deel van het prijzengeld krijgen, moet er worden stilgestaan bij de grootte van de prijzenpot. De gameontwikkelaars en de uitgevers spreken altijd af hoe ze de prijzenpot gaan verdelen in de professionele competities onder de verschillende teams en hoeveel deze zal bedragen. Om een voorbeeld aan te halen, kijken we naar de uitgever en ontwikkelaar van Dota 2 (één van de bekendste professionele videogames), Valve Corporation. Valve heeft tussen de periode van 2013-2018 de prijzenpot doen stijgen van 1 miljoen dollar in 2013 naar 23 miljoen dollar in 2018. Naast Dota 2, behoren CS:GO en LoL tot de andere bekende videogames met een hoge prijzenpot. Dota 2 heeft 140 miljoen dollar aan prijzengeld verdeeld over duizenden toernooien in 2018, CS:GO en LoL staan op plaats 2 en 3 met 50 miljoen dollar, wat een groot verschil is tussen de nummer 1 en de 2 andere. Dit geeft aan dat er een stijgende tendens is in de verschillende prijzenpotten van de bekendste videogames en leidt tot de opwekking van interesse bij verschillende investeerders en andere bedrijven (Jia, 2019).

Uit statistieken van de wereldwijde e-sports omzet, is ook op te merken dat er een stijgende trend is. In 2014, werd er over 194 miljoen dollar omzet en een publiek van 204 miljoen kijkers waargenomen, zowel occasionele als constante kijkers. Dit is in 2021 gestegen naar 1.650 miljoen dollar omzet en 557 miljoen kijkers. De omzet bestaat vooral uit marketing inkomsten, maar het wordt verwacht dat ticketverkoop, mediarechten en merchandise mee de omzet zullen bepalen in de nabije toekomst (Kim et al., 2020).

Figuur 2

E-sports Worldwide: Market Revenues and Audience 2014-2021



5

Volgens het onderzoek van Erdoğan et al. (2018), is er ook een potentiële omzetverhoging te bereiken bij de toerismesector. Allerlei fans en supporters komen kijken naar internationale toernooien waar hun favoriete teams in spelen. De e-sports organisaties motiveren de fans om hun favoriete teams te komen supporteren in de globale evenementen en overnachtingen te boeken in lokale hotels. Het heeft de naam e-sports toerisme gekregen en het framework ervan begint zijn vruchten te werpen. Onderzoekers uit de toerismesector zijn onderzoek begonnen naar e-sports en hoe ze daar rond kunnen werken met hun hotels en andere toeristische evenementen. Fans kunnen deze bijwonen als de e-sports toernooien nog niet begonnen zijn en ze dus vrije tijd hebben. Dit is een grote opportuniteit voor zowel de e-sports als de toerismesector om een samenwerking aan te gaan die voor beide winstgevend kan zijn (Çetín & Coşkuner, 2021).

⁵ Kim, Y. H., Nauright, J., & Suveatwatanakul, C. (2020)

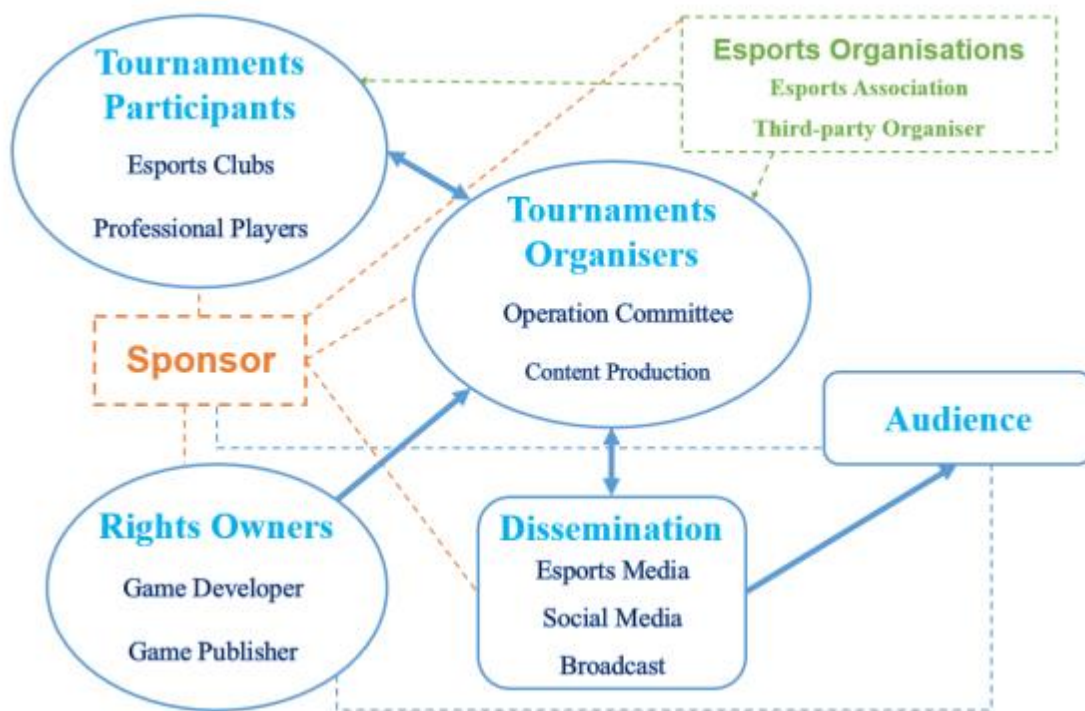
E-sports zou niet bestaan zonder de productie van videogames. Het game ontwikkelingsproces is de laatste jaren geëxplodeerd. Vanaf het begin van de jaren 2000 begon het productieproces van games verder te ontwikkelen. Met de introductie van digitale game hardware en software, begonnen games door te breken bij consumenten. Games werden meer en meer gekocht en mensen begonnen het meer te gebruiken als een vrijetijdsbesteding. Het werd vaker gebruikt voor mensen hun amusement en werd als een nieuwe hobby gezien (Griffiths et al., 2015). Over een tijdspanne van 16 jaar is er een groei waar te nemen van de globale digitale game markt. In 2002 had de sector 27 miljoen dollar omzet, in 2012 was dit al meer dan verdubbeld met 57 miljoen dollar omzet. In 2018 had de sector een omzet van 137 miljoen dollar wereldwijd. Videogames werden populairder met de dag en bedrijven en investeerders begonnen er meer tijd en geld in te steken (Jia, 2019).

3.4 E-sports - innovatie ecosysteem

In dit gedeelte zal elke stakeholder van het e-sports ecosysteem worden toegelicht om een beter overzicht te krijgen van de e-sports sector. Ter verduidelijking, dit is geen toelichting van de Belgische e-sports sector, het is een toelichting van hoe de algemene e-sports sector functioneert. Elke stakeholder wordt beschreven en het innovatieve aspect wordt ook aangehaald. Zo wordt er nog eens duidelijk gemaakt dat de e-sports sector één van de meest groeiende en innovatieve sectoren is. Hieronder een model van het e-sports ecosysteem volgens Jia (2019).

Afbeelding 4

E-sports ecosystem



6

De constante verandering en evolutie is wat het ecosysteem van e-sports uniek maakt. De industrie is gegaan van globale focus naar lokale focus, van online naar offline, van jeugd interesse naar een interesse van alle leeftijden. Alle stakeholders komen met elkaar in contact en werken samen om zo de gemeenschap te kunnen behouden. Eerst en vooral is het belangrijk om te weten dat alle stakeholders draaien rond één centraal aspect, digitale games. Zoals Jia (2019) al aanhaalde, is er zonder digitale games geen nut voor de stakeholders om in de e-sports sector te opereren.

⁶ Jia, M. (2019).

Verdergaand wordt er in de e-sports sector gefocust op waarde integratie waarbij elke factor in het ecosysteem een deel van zijn waarde afgeeft om zo een gecombineerd bedrijfsmodel te creëren. De focus ligt bij de speler, de consument en de doelgroep. Naast deze stakeholders, zijn de spelmakers, de professionele teams/spelers en de toernooiorganisatoren de andere belangrijke stakeholders. Zij zorgen ervoor dat de spelers terugkomen en hun interesse behouden wordt. Bijkomend zijn de media, sponsors, leveranciers en investeerders ook een belangrijk onderdeel, maar worden deze meer gezien als een aanvullende groep van stakeholders. Iedereen staat in contact met elkaar in het evoluerende ecosysteem van e-sports (Scholz, 2020).

Darnall et al. (2010) verdeelt de stakeholders van de e-sports sector in 2 verschillende groepen. De primaire stakeholders, die direct in contact staan met e-sports en de secundaire stakeholders die indirect hun invloed uitoefenen op de primaire stakeholders door de omgeving rondom hen vorm te geven. De primaire stakeholders bestaan uit de game-ontwikkelaars, toernooiorganisatoren, professionele spelers en de gemeenschap rond e-sports zelf. De secundaire stakeholders bestaan vooral uit reguleringen, sportorganisaties, sponsors, adverteerders, het publiek, investeerders en de media. Er zijn dus veel factoren in de e-sports sector die met elkaar in contact staan en invloed op elkaar uitoefenen.

3.4.1 Game ontwikkelaars en uitgevers

In het werk van Jia (2019) is het e-sports ecosysteem vergeleken met het ecosysteem van traditionele sporten. Beide hebben gelijkenissen die voorkomen in de 2 ecosystemen zoals de professionele spelers, teams, sponsors, commentators, toernooien en het publiek. Het belangrijkste verschil met het ecosysteem van traditionele sporten zijn de gameontwikkelaars en de uitgevers van de games. Zij hebben een cruciale rol omdat heel het e-sports ecosysteem draait rond de digitale games die zij produceren en uitbrengen. De ontwikkelaars hebben de intellectuele-eigendomsrechten en hebben dus een grote invloed op wat er met de videogame gedaan mag worden en wat niet. Als er een videogame gebruikt wil worden voor e-sports doeleinden, moet dit altijd besproken worden met de ontwikkelaars om zo ook de juiste regulering op te stellen. Ontwikkelaars en uitgevers kunnen tot hetzelfde bedrijf behoren, anderzijds kan er een externe uitgever gecontacteerd worden om het spel uit te brengen. Gameontwikkelaars zoeken naar nieuwe, innovatieve manieren om games te maken. Ondanks dat het productieproces zo goed als onveranderd blijft, zoeken ze naar een duurzaam productieproces waarbij ze rekening houden met vervuiling en recycling van materialen. Naast het ecologische standpunt in het productieproces, zoeken ze naar manieren om games zo snel mogelijk op de markt te brengen, terwijl de kwaliteit van de games behouden wordt. Game ontwikkelaars worden vaak onder druk gezet door de fans en moeten vaak een reeks van negatieve reacties ondergaan als de lancering van hun game wordt uitgesteld. Vaak wordt er zoveel druk gezet op de ontwikkelaars dat werknemers dagen aan een stuk moeten werken om de deadline te halen. Game ontwikkelaars hebben een grote verantwoordelijkheid en moeten rekening houden met veel externe factoren (De, 2021).

3.4.2 Toernooiorganisatoren

Eén van deze externe factoren zijn toernooiorganisatoren. Dit zijn de mensen die zijn aangesteld om plannen op te stellen voor bepaalde toernooien en competities. Vooraleer hun plan van start kan gaan, moeten de gameontwikkelaars en uitgevers hun toestemming geven aan de toernooiorganisator. Er wordt een contract opgesteld waarbij verschillende richtlijnen en reguleringen worden opgesteld. Zodra het contract in orde is gebracht, kan het toernooi van start. Toernooiorganisatoren zijn bevoegd om de juiste content over te brengen aan het publiek en aan alle stakeholders die achter de schermen aanwezig zijn. Zij zorgen voor content, data-analyse en commentatoren tijdens het toernooi. Zij zijn verantwoordelijk voor het soepele verloop van het hele toernooi en alles wat daarbij komt kijken (Jia, 2019).

3.4.3 E-sports teams

Om toernooien te organiseren, zijn er e-sports teams en spelers nodig. De e-sports clubs of teams zijn ook een belangrijk aspect in de e-sports sector. E-sportsclubs bestaan uit de professionele spelers, nationale en internationale bedrijven die investeren in de verschillende clubs en allerhande personeel en coaches die ervoor zorgen dat de spelers fit en up-to-date blijven. De clubs betalen de spelers voor hun diensten en voorzien alles wat nodig is voor de spelers om zo goed mogelijk te kunnen trainen. De basisbehoeften zoals eten/drinken, onderdak en kleding worden voorzien. De spelers krijgen een professioneel contract aangeboden van bepaalde duur waarbij ze een salaris krijgen voor hun diensten, als tegenprestatie verwachten de clubs dat de spelers het doel behalen dat in het contract omschreven is. Dit is vergelijkbaar met contracten van professionele atleten. De e-sports clubs investeren in hun team en zorgen ervoor dat het team aan allerhande toernooien kan meedoen om zo het geld dat ze geïnvesteerd hebben in hun teams terug te verdienen. Hiernaast gaan de clubs ook zakelijke relaties aan met sponsors en externe investeerders om financiering te verkrijgen. Soms worden er ook contracten aangegaan met live streaming diensten als een andere optie voor financiering (Jia, 2019).

E-sports teams en teams van de traditionele bedrijfsmarkten of sportteams leren van elkaar. Er wordt bijvoorbeeld geanalyseerd hoe individuen kunnen leren van winnende strategische keuzes in FPS-games met een teamaspect en de bevindingen hiervan toepassen op een zeer competitieve bedrijfsmarkt. Natuurlijk moeten de strategieën ook in de juiste context worden geplaatst voor het kan gebruikt worden. Verder kunnen bepaalde trainingsmodules die gebruikt worden in sporten ook gehanteerd worden in e-sports om ervoor te zorgen dat de professionele e-sports teams hun prestaties daarmee kunnen opkrikken. Zo kunnen e-sports en andere concurrerende bedrijfsmarkten elkaar helpen en van elkaar leren. Het is een vorm van innovatie waarin teams uit traditionele bedrijfsmarkten 'out of the box' gaan denken en hun inspiratie halen uit nieuwe opkomende markten zoals bijvoorbeeld de e-sports sector. Zolang de strategieën die worden ontleend aan de e-sports sector worden gezien als iets nieuws in de bedrijfsmarkt, kan het worden beschouwd als iets innovatiefs (Wagner, 2006).

3.4.4 E-sports spelers

De sterren van de e-sports teams, de professionele spelers, zijn een ander belangrijk aspect van de e-sports teams. Zij voeren al de theorie uit in de praktijk en hebben de ambitie om de titel of prijzen te winnen in het toernooi waar ze aan deelnemen. Om een professionele speler te worden in e-sports moeten je vaardigheden worden bijgeschaafd. Voordat een reguliere speler een professionele speler kan worden, moet hij of zij uitblinken in het spel dat hij of zij speelt. Veel games die gemaakt werden voor e-sports doeleinden hebben een klassement geïmplementeerd in hun game. Hoe beter mensen spelen, hoe hoger ze in de rangschikking terecht zullen komen. Meestal gaat dit ook gepaard met heel veel spelen. Eens de speler hoog op de ranglijst staat, komen ze in aanmerking om geselecteerd te worden om te spelen voor verschillende e-sports teams. Professionele spelers krijgen contracten aangeboden van een bepaalde duur, net zoals bij traditionele sporten zoals bijvoorbeeld voetbal. Zodra ze deel zijn van het team, moet de speler voortdurend oefenen om zo de doelen en ambities van het team te proberen bereiken. Ze krijgen advies van verschillende coaches en volgen een schema zodat ze genoeg kunnen oefenen, maar ook tijd hebben voor vrije tijd. Professionele spelers variëren in leeftijd, maar meestal schommelen ze tussen een leeftijdsspanne van 18-27 jaar oud. Dit wordt gezien als de 'gouden jaren' van professionele e-sports spelers. Hoge reactietijd, snelle reflexen en een goede oog-handcoördinatie zijn cruciaal voor de spelers. Tijdens deze leeftijd zijn hun vaardigheden nog op hun best. E-sports spelers zijn dus vrij jonge spelers (Jia, 2019).

Ook bij het opleiden van professionele e-sports spelers komt er innovatie kijken. Net als professionele sporters, moeten professionele e-sports spelers trainen en ervoor zorgen dat ze up-to-date blijven met de nieuwste updates van het spel. Om op e-sports niveau te kunnen spelen moet je bepaalde motorische en cognitieve vaardigheden bevatten: zoals bijvoorbeeld expliciete hand-oog coördinatie, een hoge attentie spanne, snelle reactietijd, een sterk mentaal en fysiek uithoudingsvermogen. Uit een onderzoek hebben wetenschappers een techniek bedacht om de motorische en cognitieve vaardigheden te bevorderen. Via 'non invasive-brain stimulation' (NIBS) wordt het brein en het centrale zenuwstelsel gestimuleerd. Dit aan de hand van elektrische stromen of magnetische velden om bepaalde delen in het brein te stimuleren en zo de nodige vaardigheden te bevorderen. Ook al zijn er nog niet veel test subjecten aan bod geweest, heeft het een positief effect op de prestaties van e-sports spelers die de behandeling hebben gekregen (Zhuang et al., 2020). Dit is een voorbeeld van hoe innovatieve technieken kunnen worden toegepast om in te spelen op individuen en hoe deze de sector in de loop van de tijd kunnen veranderen. Hierbij wordt verder gekeken dan menselijke evolutie, en de teams nemen zelf het initiatief om de spelers tot de besten van de wereld te maken. Via wetenschap vinden ze nieuwe technieken om de professionele spelers beter te maken dan de anderen in de competitie.

3.4.5 Sponsors

E-sports teams en clubs halen het meeste geld uit sponsoring van externe sponsors. In 2017 alleen al, bedroeg de opbrengst uit sponsoring 38% van de totale inkomsten van e-sports teams en clubs. Sponsors kunnen bestaan uit verschillende 'categorieën': er zijn de sponsors die rechtstreeks in contact staan met de e-sports sector zoals producenten van gaming accessoires zoals Razer en Gigabyte. Daarnaast zijn er nog de grote, internationale bedrijven die een centje willen bijverdienen bij de opkomende e-sportsindustrie, zoals Red Bull, Mercedes-Benz en Coca-Cola. Tenslotte heb je nog sponsors waarvan de connectie met e-sports ver te zoeken is, zoals bijvoorbeeld Gillette of Bud Light. Het zijn kleinere sponsors die met het investeren in e-sports zoeken naar een nieuwe bron van inkomen en hopen hun geld eruit te krijgen (Jia, 2019).

Hedendaags is er een trend opgekomen waarbij veel verschillende professionele teams en spelers beginnen te investeren in e-sports clubs en teams. Teams zoals bijvoorbeeld Galatasaray, PSG, Schalke 04 en nog vele anderen, hebben geïnvesteerd in het overnemen van e-sports teams. Zo willen ze een nieuw doelpubliek aanspreken. Volgens Singer & Chi (2019) behoort e-sports tot de top 3 van de populairste kijksporten in de VS. Als professionele teams, e-sports teams overnemen willen ze zorgen voor brand awareness en zo nieuwe mensen aantrekken om naar hun teams te kijken, zowel in e-sports als in andere sporten. Ook bekende ex-spelers investeren in e-sports teams zoals bijvoorbeeld Shaquille O'Neal die investeert in NRG e-sports. Ondanks dat veel millennials kijken naar e-sports, zijn de meeste millennials ook nog fan van traditionele sporten, maar ze kijken minder tv. Hierdoor is het makkelijker om de sponsoring van e-sports teams door te voeren, zodat de teams daaruit meer aandacht verkrijgen. De nieuwe generaties kijken nog nauwelijks naar traditionele tv; in plaats daarvan zijn streamingdiensten de nieuwe hype waar iedereen op springt en waarin wordt geïnvesteerd.

3.4.6 Publiek

Zonder het publiek is er geen reden voor e-sports om gespeeld te worden. Naast de sponsors, zorgt het publiek voor het meeste inkomen (ticketverkoop en kijkcijfers via streamingdiensten). Het publiek wordt vooral gevormd door de fans die kijken naar hun favoriete team of kijken uit interesse naar een goede match. In 2017, was het meest bekeken evenement op Twitch het LoL Worlds championship, waarbij kijkers over 49,5 miljoen uur wereldwijd streamde (Jia, 2019). Het publiek en de toeschouwers zijn vaak terug te vinden op social media, waar ze hun ervaringen en mening delen met omstaanders en vrienden. Het zorgt voor een interactieve gemeenschap waarin iedereen met elkaar verbonden is (Jalonen, 2019).

Om ervoor te zorgen dat het publiek overal en altijd kan supporteren voor hun favoriete teams, worden e-sports matches uitgezonden via een streamingdienst. De meest gebruikte streamingdienst is Twitch.tv. In 2014 zorgde Twitch voor een ommekeer in het streaming landschap, veel streamers waren aan het opkomen en begonnen hun streaming carrière via Twitch. Het is een videogame streaming website waar streamers zichzelf kunnen filmen, terwijl ze aan het gamen zijn.

Toeschouwers kunnen in real-time kijken naar de streamers en kunnen opmerkingen plaatsen in de openbare chat, die de streamer ook kan zien en waarop gereageerd wordt. Zo wordt er een sociale sfeer opgemaakt waar mensen met elkaar interageren. De opkomst van Twitch zorgde ook voor een ommekeer in het videogame landschap. Hoewel Twitch.tv eerst werd opgericht om pc-gamers hun games te laten streamen, werd de mogelijkheid tot streamen op consoles later geïntegreerd. Sony en Microsoft betaalden hier een grote som geld voor, wat later als een winstgevende investering werd gezien aangezien Twitch nu de grootste streamingdienst ter wereld is. De opkomst van streaming en Twitch werd als een innovatie gezien in 2014-2015. Het zorgde voor een nieuwe manier van gamen en het volgen van professioneel gaming, e-sports. Er zijn maar 2 opties waarbij je e-sports live kan kijken, via een streamingdienst of via ticketverkoop. Op Twitch.tv is het gratis te bekijken, maar als je een ticket koopt beleef je de e-sports sfeer van op de eerste rij. Het is een unieke ervaring (Burroughs & Rama, 2015).

3.4.7 Wetenschappelijk onderzoek

Wat betreft wetenschappelijk onderzoek, wordt het gezien als een zijtak dat niet wordt opgenomen in het ecosysteem, maar erbuiten ligt. Ondanks dat het niet wordt opgenomen in het ecosysteem, is er een stijgende tendens waargenomen in de academische e-sports literatuur. Er begint meer en meer onderzoek op te komen op basis van e-sports en in 2018 werden er al meer dan 150 e-sports papers gepubliceerd door verschillende academici. Er worden ook meer en meer boeken geschreven op basis van e-sports onderzoek en studenten beginnen meer en meer werken en papers te maken in verband met e-sports. Het onderzoek van e-sports bevat een groot scala aan onderwerpen waarover geschreven kan worden en data die kan worden gebruikt. Zo wordt er overgegaan van mediastudies in verband met e-sports naar sociologische informatie in verband met professionele e-sports spelers en naar ondernemerschap en investeringen in e-sports. Ondanks dat wetenschappelijk onderzoek in verband met e-sports een positieve trend ondergaat, is er over het algemeen weinig bekend over e-sports in de literatuur en zijn publicaties over e-sports schaars terug te vinden. Over het algemeen is er weinig bekend over hoe het ecosysteem in elkaar zit (Jia, 2019).

De e-sports industrie bevat dus een groot aantal stakeholders. Samen kunnen ze elkaar helpen om groter te worden door samen te werken en duurzame relaties aan te gaan met elkaar. Hierbij ligt een grote opportuniteit voor de Belgische e-sports sector (Let's Play! - The European esports report, 2021).

Het belangrijkste dat wordt meegenomen naar het onderzoek is dat elke factor in het ecosysteem in contact staat met elkaar en dat elke factor innovatie heeft doorgevoerd in de voorbije jaren. Elke factor heeft een meerwaarde in het ecosysteem en is belangrijk op een bepaalde manier voor de sector. Hierdoor is het van belang dat zoveel mogelijk factoren of subsectoren van het ecosysteem vertegenwoordigd zijn tijdens de experteninterviews. Hoe meer subsectoren vertegenwoordigd zijn tijdens de interviews, hoe duidelijker het wordt wat de subsectoren verwachten met betrekking tot de implementatie van de innovatiestrategieën. Doordat elke factor een soort van innovatie heeft doorgevoerd doorheen de voorbije jaren, impliceert dit dat innovatie een belangrijk gegeven is in de e-sports sector en innovatiestrategieën een kans hebben om geïntegreerd te geraken in de industrie.

3.5 Innovatiestrategieën

Innovatiestrategieën worden door bedrijven gehanteerd om ervoor te zorgen dat er een nieuw product of dienst goed geïntroduceerd kan worden in de markt. Het belangrijkste doel van innovatiestrategieën is om de prestaties van het nieuwe product of dienst te maximaliseren. Studenten en wetenschappers hebben al vaak onderzoek gedaan naar innovatiestrategieën en of deze voordelig zijn voor bedrijven. Uit het onderzoek komt voort dat innovatiestrategieën wel degelijk een meerwaarde kunnen zijn voor een bedrijf als ze op de juiste manier geïmplementeerd worden. Innovatiestrategieën kunnen zorgen voor betere samenwerkingsakkoorden, hoogopgeleide medewerkers en een grotere merkwaarde (Guo, 2019).

Veel bedrijven en organisaties gebruiken de strategieën om te groeien en zich te onderscheiden van de concurrentie. Eerst en vooral moeten bedrijven kiezen welke soort innovatiestrategieën ze gaan implementeren. Volgens Karlsson & Tavassoli (2016) zijn er 4 soorten innovatiestrategieën die elk focussen op een ander gedeelte van een bedrijf. Ten eerste is er de **productinnovatie**, waarbij de focus ligt op het introduceren van een nieuw product of dienst op de markt. Ten tweede is er **procesinnovatie**, waarbij wordt gekeken naar het veranderen van de methode waarop een product of dienst wordt gemaakt. Ten derde is er **marketing innovatie**, hier wordt er gefocust op het vernieuwen van de marketingstrategie om zo de producten of diensten van een bedrijf in een nieuw daglicht te plaatsen. Tenslotte is er nog **organisatorische innovatie**, dit wordt gebruikt om de strategie van de organisatie te vernieuwen en zo anders voor te komen op de markt. Er wordt gefocust op lange termijn doelstellingen en het herzien van de bedrijfsstructuur.

Clausen et al. (2011) schrijven in hun werk over hoe intens en hoe persistent bedrijven zich focussen op innovatiestrategieën. Volgens hen zijn er 2 factoren die bepalend zijn om te investeren in innovatie of niet. Ten eerste is er het fenomeen **success breeds success**. Hierbij wordt er gezien hoe succesvol de voorgaande innovaties waren voor het bedrijf. Het financiële succes van de voorgaande innovaties wordt dan verder geïnvesteerd in nieuw onderzoek. De tweede factor is **learning by doing**, waarbij de focus ligt op het verkrijgen van kennis en hierdoor cumulatief meer ervaringen worden opgedaan om de juiste innovatiestrategieën toe te passen.

Verdergaand zijn er volgens Clausen et al. (2011) 5 soorten groepen die verschillende strategieën hanteren. De **ad hoc groep**, is de groep met de minste intensiteit. Er zijn weinig financiële middelen vrijgemaakt om te investeren in innovatie en het is niet hun hoofdmissie om te innoveren. Ten tweede zijn er bedrijven die meer rekenen op machines en uitrustingen die door hun leveranciers worden geleverd (**supplier based**). Zij spenderen ook niet veel financiële middelen aan innovatie maar als de leveranciers innoveren, volgen ze hun leveranciers door hun producten of diensten aan te schaffen. De derde strategie is gebaseerd op de markt (**market driven**). Hier ligt de focus op wat er speelt bij de consumenten en hun concurrenten. Zij spelen in op de relaties met hun klanten en innoveren mee met hen. De vierde groep gaat intensief gebruikmaken van de Research & Development (R&D) sector (**R&D intensive**). Ze hebben een breed scala aan objectieven en proberen zowel extern als intern onderzoek

te voeren om de juiste innovatie aspecten toe te passen. De laatste groep baseert zich op wetenschappelijk onderzoek (**science based**). Zij gaan kennis halen uit eigen en universitair onderzoek om zo de juiste innovatie aspecten toe te passen op hun bedrijf. De wetenschappelijke strategie maakt het meeste gebruik van de succes en leer factor, dat in de vorige alinea werd aangehaald, terwijl de ad hoc groep hier het minst van toepast.

De sector van het bedrijf speelt hierin een rol, of het nu meer gaat inspelen op innovatie of niet. Over het algemeen zorgt een stabiele en persistente innovatiestrategie voor een stabiel objectief voor verscheidene bedrijven over de hele wereld (Clausen et al., 2011). Zodra het bedrijf in kwestie heeft gekozen waarop het wil focussen, kan een meer specifieke innovatiestrategie worden geïmplementeerd.

Doorheen de jaren zijn er al verschillende innovatiestrategieën opgemaakt. Volgens Bowonder et al. (2010) worden deze onderverdeeld in 3 types: enthousiasme van klanten, concurrerend leiderschap en portfolio verrijking. Elk van deze 3 heeft zijn eigen innovatiestrategieën die een meerwaarde bieden aan de waardeketen van het bedrijf.

Bij het enthousiasme van de klant wil het bedrijf, zoals de naam suggereert, een bepaalde ervaring bieden aan al de klanten, zowel potentiële, nieuwe als bestaande, om ze meer dan tevreden te stellen. **Platform offering** is de eerste van de strategieën. Hierbij is er een set van producten die dezelfde soort technologie met zich meenemen door verschillende versies van het product heen. Ze veranderen door de jaren heen, maar de essentie blijft steeds hetzelfde. De iPod is hier een goed voorbeeld van: er was een iPod nano, touch, classic en shuffle. Bij **Co-creation** wordt samengewerkt met consumenten om hun inzichten te implementeren in het bedrijfsmodel, met als doel in de toekomst te streven naar een grotere tevredenheid. **Cycle time reduction** is zoals het aangeeft de tijd die nodig is om een concept om te zetten naar een product/dienst, zo klein mogelijk maken. **Brand value enhancement** is het toevoegen van nieuwe, innovatieve kenmerken aan het product om aan de wensen van de consument te voldoen en het product/dienst te kunnen onderscheiden van concurrenten (Bowonder et al., 2010).

Bij het concurrerend leiderschap ligt de focus op dominantie in de markt en het zorgen dat jouw bedrijf beter presteert dan de concurrenten door in te spelen op innovatie. Analyse, benchmarking en leren van de concurrent staan hier centraal. Er zijn veel verschillende bedrijven die strategieën van het concurrerend leiderschap hebben gebruikt met Adobe, Pixar en Toyota als een paar van de voorbeelden. **Technology leveraging** houdt in dat innovatieve technologie wordt gebruikt om de concurrentie te domineren. Bijvoorbeeld FedEx gebruikt een bepaalde technologie die ervoor zorgt dat er zo weinig mogelijk pakketten vermist raken of fout worden geleverd. **Future proofing** is het investeren in meerdere technologische opties om te vermijden dat in de toekomst de fout wordt gemaakt dat er slechts op één optie wordt gefocust en deze fout blijkt te zijn. Toyota was in 2015 bijvoorbeeld aan het kijken om 5 verschillende opties voor brandstof te gebruiken om genoeg opties open te houden en te kunnen anticiperen op wat er in de toekomst zou kunnen gebeuren. Een andere strategie die bedrijven hanteren is **Lean development**. Ontwikkelingskosten worden geminimaliseerd en er wordt sterk ingespeeld op afvalbeperking. Verder is het doel de marktprijs en de tijd die nodig is

om te vermarkten zo klein mogelijk te houden, zonder dat de winstgevendheid daalt. **Partnering** is het samenwerken met andere bedrijven of organisaties om de kosten verlagen door het delen van de kosten en tegelijkertijd ook de risico's te verkleinen. Disney heeft bijvoorbeeld met Pixar samengewerkt om Toy Story en Finding Nemo te maken en heeft ervoor gezorgd dat Disney's bereik werd vergroot (Bowonder et al., 2010).

Portfolio verrijking zorgt ervoor dat het portfolio van het bedrijf innovatieve ideeën verkrijgt die over tijd zullen zorgen voor marktopportunities. Een SWOT-analyse wordt opgesteld om zo de huidige positie van het bedrijf te meten en eventueel bij te sturen waar nodig. **Innovation mutation** laat de technologie in de producten of diensten wijzigen of aanpassen om zo aan de vraag van de consumenten te voldoen. iPod en iPhone zijn een goed voorbeeld hiervan. **Creative destruction** is het heel snel terugroepen van oude producten uit de winkelrekken en deze vervangen door nieuwe producten, de snelheid van de vervanging staat hier centraal, het moet als een verrassing aankomen bij de consument. Microsoft had bijvoorbeeld Vista gelanceerd terwijl XP nog op volle toeren draaide. Met al de nieuwe functies wilde Microsoft-communicatie tussen machines versimpelen. **Market segmentation** is nieuwe marktsegmenten opzoeken om zo genoeg opportuniteiten voor de toekomst open te houden. **Acquisition** is het van buitenaf verkrijgen van een bepaalde technologie, product of merk. Unilever zag bijvoorbeeld dat afslankproducten voor een grote opportuniteit zouden zorgen in de toekomst, maar het zelf maken zou te veel tijd kosten die ze niet hadden. Dus hebben ze de Thompson Medical Company overgekocht in het jaar 2000 om via hun schema's van melk en soja drankjes, hun eigen soort afslankproducten op de markt te brengen (Bowonder et al., 2010).

Het onderzoek van Koch & Artamyr (2019) zorgt voor een interessante wending in het gebruik van innovatiestrategieën. In hun onderzoek wordt er gefocust op **user innovation**. Dit houdt in dat een bedrijf of persoon een product of dienst maakt en dit eerder gebruikt om de behoeften van de consumenten te bevredigen in plaats van winstdoeleinden. Hiermee wordt aangegeven dat gebruikers een aandeel hebben in het product of de dienst en dat deze feedback zal worden opgenomen in de productie ervan. Het brengt een andere visie naar voren die andere innovatiestrategieën niet met zich meebrengen omdat er bij andere innovatiestrategieën meestal wordt gefocust op wat het beste is voor het bedrijf. Dit onderzoek werd ook toegepast in de video game-industrie, wat het relevant maakt voor dit onderzoek. Het belangrijkste aspect is dat er rekening gehouden moet worden met het platform, genre en thema, om te zien of de user innovation zal werken of niet. Als het in de juiste context wordt gebruikt, kan het zorgen voor voordelen op lange termijn voor het bedrijf zoals langdurende WOM en het terugkomen van spelers naar de video game.

Volgens Moon & Acquaah (2020) schenken innovatiestrategieën een voordeel ten opzichte van bedrijven die geen innovatiestrategieën hanteren, de zogenaamde 'non-innovators'. Volgens hun onderzoek zijn er 3 innovatiestrategieën die een meerwaarde kunnen bieden aan bedrijven. Creative innovation, imitative innovation en combination innovation.

Creative innovation strategy wordt voorgesteld als het introduceren van een nieuw product of dienst door gebruik te maken van nieuwe, creatieve handelingen. Het is een product dat als nieuw wordt gezien in de markt en daardoor differentieert van andere producten van concurrerende bedrijven.

Bij **imitative innovation strategy** daarentegen, wordt het product of de dienst overgenomen van een externe maker. Deze externe maker is dus de originele vernieuwer of 'innovator' en verkoopt zijn product aan het bedrijf. Dit bedrijf modificeert het product of dienst met hun eigen karakteristieken, die als innovatief worden gezien omdat het een nieuw aspect toevoegt aan het product of dienst. Het product wordt als het ware beter gemaakt door het invoegen van de karakteristieken. Bij imitative innovation gaat één bedrijf een nieuw product lanceren, gekarakteriseerd met differentiërende aspecten. Het kan zijn dat een ander bedrijf hiervoor al een soortgelijk product op de markt heeft gebracht. Dit is het verschil tussen creative en imitative innovation strategy. Bij **combination innovation strategy** worden creative en imitative strategy gecombineerd. Dit wordt gedaan om de nadelen van beide strategieën op te heffen. Als een bedrijf zich richtte op creative innovation, kan imitative innovation ervoor zorgen dat risico's en R&D-kosten worden verminderd, en dat er meer kennis wordt verkregen na het implementeren van een nieuw product op de markt. Vice versa, kan creative innovation ervoor zorgen dat bedrijven die imitative innovation implementeren hun marktpositie behouden en streven naar technisch leiderschap (Moon & Acquaah, 2020).

Het combineren van de 2 strategieën wordt door onderzoekers gezien als de gouden middenweg. Meestal worden de 2 strategieën los van elkaar gezien, maar het is beter om deze als complementair te beschouwen. In de literatuur wordt er vaak gesproken over een 'strategic dilemma' waarbij bedrijven moesten kiezen welke van de 2 strategieën ze gingen implementeren. Hoewel het combineren van de 2 strategieën wordt gezien als een oplossing voor het 'strategic dilemma', is het niet altijd noodzakelijk en voordelig om de 2 strategieën te combineren. Elk bedrijf heeft hun eigen visie en missie en hierop gebaseerd zullen ze een strategie kiezen om hun doelen te bereiken (Moon & Acquaah, 2020).

Om af te sluiten, hebben Lee & Trimi (2021) onderzoek gedaan naar **sustainable innovation strategies**. Om doorheen de jaren competitief te blijven op de markt, moeten bedrijven mee innoveren met hun sector. Volgende innovatiestrategieën worden gehanteerd door bedrijven om relevant te blijven in hun markt. Ten eerste is er **incremental of evolutionary innovation**, hierbij wordt er gefocust op het continu verbeteren van de waardeketen en dus het gekende systeem blijven updaten en vernieuwen om zo relevant te blijven. **Drastic innovation** is het onderzoeken van het onbekende om zo nieuwe manier te vinden om waarde te creëren. Deze strategie staat tegenover incremental innovation. **Disruptive innovation** komt voor als bedrijven meer focussen op de behoeften van hun beste klanten of vaste klanten en daardoor kleinere bedrijven de andere klanten kunnen aantrekken. Het kan zelfs gebeuren dat kleinere bedrijven de marktleider overtreffen op lange termijn. Dit is al meerdere keren gebeurd in de geschiedenis, bijvoorbeeld bij Netflix, Honda, Samsung enzovoort. Hier tegenoverstaand is **non-disruptive innovation**, geïnspireerd door het feit dat nieuwe innovaties niet altijd nieuwe situaties in de markt vormen, maar wel nieuwe mogelijkheden. Milieu-adviesbureaus, viagra en Post-

it notes zijn hier voorbeelden van. Een balans zoeken tussen deze tegenoverstaande innovatiestrategieën heet ambidexterity. De gulden middenweg zoeken is de boodschap. **Convergence innovation** (CI) wordt gezien als de innovatiestrategie die 'out of the box' denkt. Bij CI worden er verschillende denkwijzen bij elkaar gebracht, van verschillende sectoren, over de hele wereld.

Zo wordt gestreefd naar een bundeling van alle sterke innovatieve elementen om zo een nieuwe innovatiestrategie voort te brengen. (Lee & Trimi, 2021).

3.5.1 Innovatiestrategieën in e-sports

Waar wordt de link gelegd tussen innovatiestrategieën en e-sports? Jin (2022) geeft een goede beschrijving van het huidige e-sports bedrijfsnetwerk. Daar het e-sports netwerk weinig of geen overheidssteun verkrijgt, hebben de bedrijven zelf een bepaalde organisatiestructuur opgesteld om het e-sports netwerk te doen overleven. De term 'survival of the fittest' wordt vaak toegepast in de industrie omdat er veel risico's komen kijken bij de industrie. E-sports bedrijven moeten goed nadenken welke strategie ze willen gebruiken, verschillende actoren blijven transformeren in de industrie waardoor situaties snel veranderen en de bedrijven ook snel moeten aanpassen. Veel bedrijven neigen om de strategieën van de meest succesvolle bedrijven over te nemen door een benchmarkanalyse toe te passen (Jin, 2022). Een benchmarkanalyse wordt omschreven als een hulpmiddel om prestaties van concurrenten in verband met een bepaald product, goed of dienst, te evalueren om zo de eigen organisatorische prestaties te verbeteren (Hothorn et al., 2005; Yasin, 2002). In dit geval wordt het dus gebruikt om de (innovatie)strategieën van andere bedrijven te analyseren. Om deze analyse te laten werken, moeten Key Performance Indicators (KPI's) worden benoemd en moet worden geëvalueerd hoe goed andere bedrijven hierop scoren, maar in de e-sportssector zijn er geen gestandaardiseerde KPI's. Hierdoor is het moeilijk om een benchmarkanalyse te gebruiken en dus ook moeilijk om een bepaalde (innovatie)strategie toe te passen. Veel bedrijven halen hun strategieën uit hun bedrijfsmodel, in de e-sports sector wordt er geen specifieke strategie toegepast (volgens de literatuur), maar bedrijven zelf passen hun voorgaande strategie toe in het e-sports netwerk. Dus een stabiel bedrijfsmodel is cruciaal in de e-sports sector (Jin, 2022).

Verdergaand is het moeilijk voor de bedrijven om hun strategieën aan te passen aan de digitalisering van content omdat de media blijft evolueren en de bedrijven niet kunnen focussen op een constante en stabiele strategie. E-sports is ook een deel van de digitalisering, wat het daarom ook moeilijk maakt om een statische strategie toe te passen op e-sports. Het ecosysteem van e-sports blijft veranderen en evolueren. In deze industrie is de focus verschoven van globaal naar lokaal, van online naar offline, van jeugdinteresse naar interesse van alle leeftijden, enzovoort. Het ecosysteem van e-sports is uniek; alle stakeholders komen met elkaar in contact en werken samen om de gemeenschap te behouden (Scholz, 2020).

Ondanks dat het moeilijk is om innovatiestrategieën toe te passen op de e-sports sector, worden er wel al innovatiestrategieën toegepast op de sector die nauw in contact staat met de e-sports sector, namelijk de videogame sector. In de volgende paragraaf wordt er gesproken over een videospel waar

een innovatiestrategie wordt toegepast. Deze strategie kan ook wel 'Media entrepreneurship' genoemd worden. Media entrepreneurship is tegenwoordig populair geworden. Het wordt gedefinieerd als risico's nemen om opportuniteiten aan te gaan en het bevredigen van een behoefte voor een bepaald aspect in een markt. Door middel van het maken van producten of diensten en middelen innovatief te gebruiken. Het is een heel breed genomen fenomeen waarin media, innovatie en digitalisering centraal staan. Er zijn veel media markten die opkomen in de wereld (Khajeheian, 2017). Een voorbeeld waarbij dit wordt toegepast op e-sports is terug te vinden in de studie van Koch et al. (2020). In hun werk wordt er gefocust op het bekende spel Super Smash Bros, gemaakt door Nintendo en de impact van e-sports en user entrepreneurship. User entrepreneurship is quasi hetzelfde als media entrepreneurship, maar verschilt op vlak dat het proces zich focust op de gebruiker (user) en de impact op de gebruiker van het proces. In de Super Smash Bros gemeenschap is er sprake van een warme omgeving, een gevoel van welkom en openheid zorgt ervoor dat mensen gemotiveerd raken om zich bij te voegen in de gemeenschap. Het spel blijft innoveren over tijd, wat een grote impact heeft op de spelersgroep en het plezier dat erbij komt kijken. Ondanks al dit, zorgt de betrokkenheid van e-sports voor nog meer opwind en geeft het de spelers een gevoel dat ze iets meer kunnen doen met hun vaardigheden op het spel. Er is een kans op erkenning van hun vaardigheden en dit zorgt voor nog meer motivatie om het spel te blijven spelen. Onderzoek over user entrepreneurship en media entrepreneurship is schaars, maar uit dit onderzoek blijkt dat innovatie wel degelijk met e-sports kan 'samenwerken' en kan zorgen voor nieuwe opportuniteiten, voor alle betrokken stakeholders (Koch et al., 2020).

3.6 Samenvatting theoretische achtergrond

Hieronder volgt een korte en bondige samenvatting van de theoretische achtergrond. E-sports behoren tot de **mediasector**, die alles rond media omvat en direct in contact staat met de consumenten. Het is cruciaal om inzicht te verkrijgen over de consumenten om op hen in te spelen. Er komt veel **creativiteit** aan bod in de mediasector. **Kennisvergaring** staat centraal en door deze 2 aspecten komt er veel innovatie aan bod. De 4 P's van innovatie geven meer duidelijkheid welke soorten innovatie er ontstaan in de mediasector. Doorheen de jaren zijn er veel trends & innovaties verschenen in de mediasector zoals **AI, Audience engagement en Immersive media**. Deze hebben ook een positieve impact gehad op de e-sports sector. De marktgrootte van de e-sports sector is exponentieel toegenomen in de afgelopen jaren. In 2021 werden er rond de 500 miljoen kijkers waargenomen en de inkomsten stegen ook tot 1.650 miljoen dollar. Prijzengeld, ticketverkoop en sponsordeals zorgen voor de grootste inkomsten. De Belgische e-sports sector wordt gezien als **één van de meest gegroeide sectoren** door de jaren heen. Start-ups beginnen op te komen en de educatieve subsector behoort tot de top 6 in de wereld. Een aantal Belgen hebben ook hun bijdrage geleverd aan de wereldwijde e-sports sector. Sjoz, Suezho, Bwipo en ScreaM zijn de bekendste Belgen die in het e-sports landschap werken. In België zijn er rond de 760 professionele e-sports spelers waargenomen. Over het algemeen heeft de Belgische e-sports sector potentie om door te groeien. Het is belangrijk het **ecosysteem van e-sports** te begrijpen voordat de sector kan doorgroeien. Het ecosysteem is iets unieks dat blijft veranderen en evolueren. Alle stakeholders brengen een meerwaarde met zich mee en zijn allemaal verbonden met elkaar. Bij alle stakeholders zijn er doorheen de jaren meerdere innovaties waargenomen die het e-sports landschap drastisch geëvolueerd hebben. Vervolgens zijn **innovatiestrategieën** een grote meerwaarde bij vele bedrijven in de afgelopen decennia. Het doel van de strategieën is om de prestaties van een nieuw product of dienst te maximaliseren. In dit onderzoek zijn er veel innovatiestrategieën opgesomd die in de experteninterviews zullen terugkomen. Met behulp van de experten hun inzicht, zouden alle strategieën individueel een meerwaarde kunnen bieden voor de Belgische e-sports sector. In de literatuur is er een gebrek aan literaire studie omtrent de implementatie van innovatiestrategieën in de e-sports sector, bijgevolg dit onderzoek om dit verder te na te gaan.

4 Methodologie

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een kwalitatief onderzoek vereist. Er is diepgaande kennis nodig over het onderwerp waardoor niet iedereen van de e-sports sector ondervraagd kan worden. Een kwantitatief onderzoek zou betekenen dat er bijvoorbeeld een vragenlijst wordt opgesteld om via een survey veel mensen te bereiken, maar dit heeft geen meerwaarde in dit onderzoek. De survey zou veel mensen bereiken maar niet iedereen uit de steekproef heeft diepgaande kennis over de Belgische e-sports sector, het zou een vertekend beeld geven van de industrie. Bijgevolg zou het beter zijn om een kwalitatief onderzoek op te zetten. Om een antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen verkrijgen, is er een expertenonderzoek opgesteld om de opinies van verschillende experts uit de sector te verzamelen. Aan de hand van voorgaand opzoekwerk, zal de achtergrond van de experts grondig geanalyseerd worden vooraleer de interviews plaatsvinden om zo de juiste experts te selecteren voor het onderzoek. Het expertenonderzoek bestaat uit diepte-interviews. Volgens Roose & Meuleman (2021) zijn diepte-interviews een verkennende vorm van data verzamelen. Er staat niets vast en de interviewer heeft de complete controle over wat er gevraagd wordt. De interviewer kan er ook voor zorgen dat de geïnterviewde niet te veel afwijkt van de vraag. Er is een mogelijkheid om diepgaande betekenis van de antwoorden te achterhalen door middel van bijvragen te stellen. Zo kan een betere context worden geschetst en kunnen meer details worden verkregen die bij een kwantitatief onderzoek niet voor zouden komen, aangezien men daar gebonden is aan de vragenlijst. Het doel is als het ware om meer te weten te komen over het specifieke onderwerp, in dit geval e-sports, de link met de subsector van de geïnterviewden en het eventuele implementeren van innovatiestrategieën.

De meest voor de hand liggende subsectoren in de e-sports sector zijn toernooiorganisatoren, wetenschappelijk onderzoek betreffende e-sports, hogescholen/universiteiten die deelnemen aan e-sports competities/toernooien, journalisten die rapporteren over e-sports in de media, sponsors en de adverteerders in de Belgische e-sports sector, waarvan de 3 eerste het meeste meerwaarde kunnen bieden voor dit onderzoek. Dit vooral omdat deze subsectoren het dichtst staan bij de e-sports wereld. Er zijn 26 potentiële deelnemers gecontacteerd waarvan 11 akkoord gingen om een interview af te leggen. Dit zorgt voor een non-respons rate van 57,69%. Volgens het onderzoek van De Snaijer (2023) wordt een kwalitatief onderzoek met 12 tot 30 respondenten gezien als een representatieve steekproef. Ondanks er maar 11 respondenten geïnterviewd zijn en de non-respons rate vrij hoog ligt, kan de steekproef gezien worden als representatief. Ten eerste kampte dit onderzoek met datasaturatie waardoor de onderzoeker merkte dat 11 respondenten voldoende relevante informatie kon opbrengen voor het onderzoek. Ten tweede is er genoeg variatie in de profielen die geïnterviewd zijn en elke subsector is vertegenwoordigd die een meerwaarde kon opbrengen voor dit onderzoek. Dit zorgt ervoor dat de antwoorden van de experts uit verschillende visies kunnen voortkomen van hun eigen subsector en zo een groot scala aan antwoorden kan verkregen worden. Ondanks dat de verschillende subsectoren ervoor willen zorgen dat de Belgische e-sports sector groeit, hebben ze individueel andere doelen voor ogen. Hun visie op de sector in het algemeen is van uiterst belang,

alsook hun visie op hun eigen subsector. Naar beide visies zal er gevraagd worden in de vragenlijst, zodat het onderzoek zowel contextuele als algemene kennis kan vergaren van de Belgische e-sports sector en het ecosysteem eromheen. De onderzoekers van het wetenschappelijk onderzoek zullen bijvoorbeeld meer willen focussen op nieuwe data/informatie verkrijgen, terwijl adverteerders zoeken naar meer merkbekendheid voor hun product/dienst. Vandaar dat toernooiorganisatoren, wetenschappelijk onderzoek en universiteiten/hoge scholen de meeste meerwaarde zullen bieden voor dit onderzoek. Ondanks het interessant geweest zou zijn om journalisten, sponsors en adverteerders te interviewen en deze ook een belangrijke impact op de Belgische e-sports sector hebben, zijn de belangrijkste subsectoren voor dit onderzoek geïnterviewd geweest.

Een lijst van de respondenten en een meer gedetailleerde beschrijving van de respondenten is terug te vinden in de transcripties in aparte digitale bijlage.

4.1 Het zoekproces

Het zoeken naar participanten verliep volledig online. Op LinkedIn of op de bekendste e-sports websites van België werd er gezocht naar mogelijke participanten die interessante informatie konden bieden voor het onderzoek. De experts zijn gecontacteerd via e-mail. Deze experts zijn afkomstig uit heel België, zowel Vlaanderen, Brussel als Wallonië. Door de taalverschillen in ons land, is het interview in het Nederlands of het Engels afgenomen, naarmate ze afkomstig waren van Vlaanderen (interview in het Nederlands afgenomen) of Wallonië (interview in het Engels afgenomen). De geïnterviewden uit Brussel spraken Nederlands waardoor het interview in het Nederlands werd afgenomen. De vragenlijst en de innovatiestrategieën die werden voorgesteld zijn dus vertaald geweest, zodat de interviewer zich kon aanpassen aan de experts. De vertaling verliep volledig via de website <https://www.deepl.com/translator>. Er wordt een beschrijving van het onderzoek meegegeven zodat ze weten wat het onderzoek inhoudt. Er werd gevraagd of ze een interview wilden afleggen, zodat met hun kennis innovatiestrategieën zouden kunnen geïmplementeerd worden in de Belgische e-sports scene. Na afronding van de masterproef zal het onderzoek worden gedeeld met de geïnterviewden. Het onderzoek kan verrijkend zijn voor hun bedrijf om een competitief voordeel te verkrijgen ten opzichte van hun concurrenten.

4.2 Vragenlijst per expert

Voor het interview van start ging, is er een lijst opgesteld waarbij de best passende innovatiestrategieën per expert werden afgezonderd van de rest, om zo de meest optimale strategie voor te kunnen leggen aan de respondenten aan de hand van hun subsector. Een teamcoach zal bijvoorbeeld minder behoefte hebben aan een innovatiestrategie die focust op hoe leveranciers het beste hun producten kunnen leveren (supplier based). Het is belangrijk dat de experts niet worden overrompeld met al de innovatiestrategieën die opgelijst staan in dit werk. Bij verschillende experts zullen er dus andere innovatiestrategieën worden voorgesteld, maar er zal wel een rode draad te volgen zijn. De strategieën zijn geanalyseerd aan de hand van input uit de literatuurstudie en de achtergrond van de experts.

4.3 Topiclijst

Aan de hand van de topiclijst moet er meer inzicht verkregen worden in de huidige status van de sector en wat er nog mogelijk is in de toekomst met eventuele nieuwe strategieën die aan bod kunnen komen. Deze topiclijst is voortgekomen uit voorgaand onderzoek, namelijk de onderzoekspaper 'Wat is de innovatiestrategie achter e-sports?'. Er is geen pilootstudie plaatsgevonden om het interviewprotocol te testen. Na de kennismaking en formele begroeting, werd er gevraagd naar de achtergrond van de expert. Het is belangrijk dat de achtergrond van de expert grondig geanalyseerd wordt, met andere woorden in welke subsector hij/zij werkt, wat heeft de expert voor deze job gedaan (studies, andere job...), waar staat het bedrijf waar ze werken voor enzovoort. Interpretieren en begrijpen is van het grootste belang (Roose & Meuleman, 2021).

In de topiclijst komen verscheidene thema's aan bod zoals wat hun connectie is met de Belgische e-sports sector. Er werden ook vragen gesteld met betrekking tot de toekomst en de huidige problemen van de Belgische e-sports scene. Het grootste thema dat in de topiclijst voorkomt is de mogelijke implementatie van de innovatiestrategieën in de Belgische e-sports sector. De thema's zijn op voorhand vastgelegd, gebaseerd op de literatuur en om een antwoord te verkrijgen op de onderzoeksvraag.

Het doel en de definitie van innovatiestrategieën zijn uitgelegd aan de respondenten tijdens het interview, zodat er tot een consensus kon worden gekomen. Elke respondent heeft rond de 5-10 strategieën te horen gekregen zodat ze niet overweldigd werden en er genoeg opties waren om toe te passen op de bepaalde subsector van de respondent (toernooi sector, e-sports onderzoek, universiteiten en hogescholen sector enzovoort). Tenslotte werd er een bondige samenvatting van het interview voorgelegd aan de respondent en gevraagd of ze ermee akkoord gingen en of ze nog opmerkingen hadden voor de interviewer. De topiclijst wordt weergegeven in bijlage (8.1.2).

4.4 Transcripties en coderen

Na de interviews zijn er transcripties geschreven van de interviews in Microsoft Word. Volgens Roose & Meuleman (2021) worden transcripties gezien als het interview neerschrijven, of structureren, zonder rekening te houden met de context. In dit onderzoek worden de transcripties zo naturalistisch mogelijk gehouden. Het doel van dit onderzoek is niet om een conversatieanalyse op te stellen, meer een contextanalyse. Het is belangrijk om de interviews te coderen en de transcripties te schematiseren, zodat er gestructureerd naar verbanden gezocht kan worden bij de verschillende interviews. Volgens het onderzoek van Roose & Meuleman (2021) zijn er verschillende interpretatiemethoden die gehanteerd kunnen worden. Dit onderzoek zal gebruik maken van de ad-hocinterpretatie, dit omvat het combineren van verschillende interpretatiemethodes zoals het condenseren van betekenis, categoriseren van betekenis, narratieve analyse en diepere interpretatie. Bij het condenseren van de betekenis worden de centrale ideeën van de geïnterviewden beknopt aan het licht gebracht. Categoriseren van betekenis is het onderverdelen van de tekst in verschillende categorieën. Passages van het interview zullen dan toegewezen worden aan deze categorieën om zo te weten te komen over

wat er het meest gepraat werd in het interview. Verdergaand houdt narratieve analyse in hoe een verhaal wordt verteld en wordt er gefocust op de context. Tenslotte houdt een diepere interpretatie in dat de tekst in een diepere context wordt omschreven.

De codeboom is tot stand gekomen aan de hand van voorgaand onderzoek, namelijk voorgaand onderzochte literatuur en de onderzoekspaper 'Wat is de innovatiestrategie achter e-sports?'. Op basis van verscheidene onderzoeken is er een codeboom opgesteld waardoor er een inductief iteratief codeerproces heeft plaatsgevonden, waarbij er een nieuwe theorie is ontwikkeld. Aan de hand van de grounded theory-benadering van Glaser & Strauss (1967) werd er 'open' en 'axiaal' gecodeerd. Hierbij wordt de tekst opgedeeld in kleinere stukken en gelabeld (open coderen) om vervolgens de labels die met elkaar in verband staan samen te voegen naar ruimere categorieën (axiaal coderen) (Roose & Meuleman, 2021). Dit codeerproces is terug te vinden in aparte digitale bijlage, bij de transcripties.

Een rapportage zal volgen waaruit de conclusies getrokken zullen worden. Dit zal dienen als de data-analyse en kan teruggevonden worden in het 'Resultaten' (5) gedeelte, de codering zelf is terug te vinden in de transcripties.

In de data-analyse zal er ook nog een SWOT-analyse volgen die de interpretatie van de Belgische e-sports sector nog zal vervolledigen. De SWOT-analyse wordt opgesteld aan de hand van informatie verworven uit de literatuur en de interviews. Eerst en vooral moet er duidelijk gemaakt worden wat een SWOT-analyse inhoudt.

De SWOT-analyse is een hulpmiddel dat vaak wordt gebruikt in het plannen en evalueren van een bepaald project in de bedrijfswereld. Het bestaat uit 4 onderdelen die voor zichzelf spreken: 'S' staat voor Strengths of sterktes van de onderneming, project, plan enzovoort, dat wordt onderzocht. 'W' staat voor Weaknesses of zwaktes van de onderneming, project, plan enzovoort, dat wordt onderzocht. Deze 2 aspecten focussen zich op het heden en wat er intern aan de hand is, namelijk welke sterktes en zwaktes er op dit moment spelen bij de onderneming, project, plan enzovoort dat wordt onderzocht. Verder is er nog de 'O' die staat voor Opportunities of kansen/mogelijkheden, terwijl de 'T' voor Threats staat die nog kunnen plaatsvinden in de toekomst of wat er buiten het bedrijf (extern) aan het gebeuren is. De 4 aspecten samen zorgen voor een gestructureerd overzicht over het heden en de toekomst van het onderzoeksonderwerp. Zo kan er bijgesprongen worden waar nodig is, verder ingespeeld worden op sterktes en kan er rekening gehouden worden met mogelijke valkuilen en opportuniteiten. In tabel 1 is er een visueel voorbeeld beschikbaar van hoe een typisch onderzoek er zou kunnen uitzien als het heel algemeen wordt gehouden (Sabbaghi & Vaidyanathan, 2004).

Tabel 1

SWOT Key Questions and Typical Answers

		Key Questions:	Typical answers
Internal	Strengths	What are our advantages? What do we do well?, How are we doing competitively? What are our resources? Are there any internal assets (know-how, motivation, technology, finance, business links) which will help to meet demands and to fight off threats?	Well-trained man-power, well established knowledge base, good contact to target group, technology, etc.
	Weaknesses	What could be improved? What is done badly? What should be avoided? Are there any internal deficits hindering the organization in meeting demands?	Lack of motivation, lack of transport facilities, problems in distribution of services or products, low reputation (the lack of a particular strength)
External	Opportunities	What are the good tasks? What are the interesting trends? What changes do we expect to see in the market over the next few years? Are there any external circumstances or trends that favor the demand for an organization's specific competence?	Changes in technology and market that favor your products or services, changes in government policy related to your industry, changes in social patterns, population profiles, lifestyle, etc., local, national, & international events increasing purchasing power.
	Threats	What is our competition doing? What are the obstacles? What future changes will affect our organization? Is changing technology threatening our position? Do we have management support? Sufficient resources? Are we using the right tools, software, and platform? Are there any external circumstances or trends which will unfavorably influence demand for an organization's competence?	Establishment of strong competitors, lack of cash at household level, governmental regulations that limit free distribution of our product.

⁷ Sabbaghi, A., & Vaidyanathan, G. (2004)

4.5 Meten van innovatiestrategieën

Vooraleer het overgaan tot het analyseren van de innovatiestrategieën, moet er worden stilgestaan bij hoe innovatiestrategieën doorgaans worden gemeten. Hiermee wordt bedoeld, hoe succesvol zouden deze strategieën kunnen zijn voor de organisatie en zijn stakeholders? Het meten van innovatie is niet gemakkelijk en brengt bepaalde implicaties met zich mee. Het meten kan gebeuren aan de hand van 2 categorieën, meten via de output van de organisatie of via de input. Bij de output kan er bijvoorbeeld gekeken worden naar hoeveel nieuwe of verbeterde producten er zijn geïntroduceerd gedurende een bepaalde tijdsperiode. Verder kunnen de sales percentages van deze nieuwe of verbeterde producten worden geraadpleegd om daaruit conclusies te trekken. Het raadplegen van de statistieken van de intellectuele eigendommen kan ook informatie weergeven. Hier wordt gesproken over patenten, handelsmerken en modelaanvragen die de organisatie bezit. Een andere optie is het raadplegen van de bedrijfsprestaties. Hierbij worden innovatieve indicatoren gekoppeld aan deze prestaties om daaruit conclusies te trekken. Via de input kan er nog andere informatie worden vergaard. Er kan bijvoorbeeld gekeken worden naar het Research & Development team en informatie verkregen worden over de nieuwste plannen. Intellectuele eigendom statistieken kunnen hier ook geraadpleegd worden. Overname van technologie van anderen via patenten of licenties kan een indicator zijn. Marketing en training bestedingen op vlak van nieuwe producten of processen kunnen ook innovatie aangeven. De implicaties die hieruit volgen zijn dat elk van deze meetmethodes individueel niet representatief zijn of subjectief geïnterpreteerd kunnen worden. Het samennemen van verschillende indicatoren kan voor een duidelijker beeld zorgen en kan als een algemene maatstaf van innovatie dienen (Rogers, 1998).

Gezien het moeilijk is om de statistieken of de bedrijfsprestaties te raadplegen van de verscheidene bedrijven die vertegenwoordigd worden door de experts, zal er op het einde van dit onderzoek aanbevelingen worden opgesteld. Bij deze aanbevelingen zullen de innovatiestrategieën hypothetisch geïmplementeerd worden in de e-sports sector en zijn dus niet in de praktijk getest. De input van de experts zal cruciaal zijn om te weten te komen welke innovatiestrategieën het interessantst zijn om te gebruiken in de aanbevelingen.

5 Resultaten

Doorheen de interviews zijn er verschillende thema's voorgekomen die relevant zijn voor het onderzoek. Hieronder zal er een overzicht worden opgemaakt waarbij de meest relevante thema's worden weergegeven en de meest voorkomende antwoorden bij die thema's, alsook interessante afwijkende antwoorden op de vragen. Zo wordt er een algemeen schema opgesteld waarbij het duidelijk wordt hoe de experts hebben gereageerd op de verschillende vragen en thema's. Interessante quotes van de experts zullen ook worden weergegeven per thema in het cursief. Om de anonimiteit van de experts te behouden, zal er per expert een bepaalde code worden gegeven om de identiteit van de expert te verhullen. Verder wordt er een schema opgemaakt waarin Vlaanderen, Brussel en Wallonië met elkaar worden vergeleken. Zo wordt het duidelijk hoe de verschillende gewesten staan tegenover de verschillende thema's.

5.1 Thema's uit de interviews

5.1.1 Thema 1: Hoe ziet de toekomst van e-sports eruit?

Over het algemeen vinden de experts dat de Belgische e-sports sector nog veel potentieel heeft en dat het in de toekomst nog veel zal groeien. De Belgische e-sports sector is geschikt voor verschillende doeleinden; internationaal, educatief, commercieel of nog andere mogelijke doeleinden. Velen hebben dus een optimistische kijk op de Belgische e-sports sector, anderen staan hier sceptisch tegenover. Volgens één van de geïnterviewde (code: 280220231000_1) bijvoorbeeld heeft de Belgische e-sports sector wel potentieel, maar ziet het er heel onzeker uit. Momenteel zit de Belgische e-sports sector in een soort van crisis, een andere expert (code: 010320230900_1) deelt deze mening ook. Het gaat tijd en moeite kosten om het terug herop te bouwen, er moet slim worden omgegaan met geld. Over het algemeen is er op het moment nog weinig begrip en ondersteuning bij de Belgische e-sports sector. Mensen beginnen meer en meer te gamen en ze begrijpen wat e-sports inhoudt, maar het idee dat er veel carrières uit kunnen komen is nog uit den boze. Om het met een quote te nuanceren:

“Dat is een beetje over de hele entertainment sector, als uw kind zegt: “ik wil professioneel zanger of danser worden” dan zijn er maar weinigen die dit kunnen doen en volhouden. Ik denk dat dat hetzelfde is bij e-sports.” ~ (code: 010320230900_1), 2023.

Er komt veel kijken bij een carrière in de e-sports sector. Er is nog weinig besef dat dit een hele grote sector is en dat het nog gaat groeien. Eén van de experts (code: 280220231000_1) geeft het voorbeeld van een Poolse stad genaamd Katowice. Het was een onbekende mijnstad, tot op een bepaald punt de burgemeester heel de infrastructuur heeft omgegooid en e-sports heeft geïntegreerd in zijn stadje. Nu wordt er jaarlijks een CS:GO toernooi georganiseerd in Katowice en draait de stad beter dan ooit tevoren. In België beginnen de telecombedrijven meer en meer te investeren in e-sports en te 'testen' hoe het in zijn werk gaat, maar tevergeefs. Er valt veel geld te verdienen in de e-sports

sector en het is ook een sector waar al veel geld in gepompt is, maar als bedrijf kom je er niet door er gewoon geld in te investeren.

“Als men er wil investeren, moet men weten over wat men spreekt en het begrijpen. Er is een enorm hoge ‘no bullshit’ tolerantie. ‘Faking it until you make it’ werkt hier niet in deze sector. Gamers verzetten zich daartegen, wat goed is.” ~ (code: 280220231000_1), 2023.

De sector begrijpen en hierop inspelen is de boodschap.

Verdergaand zijn meerdere experts van mening dat het belangrijk is dat de overheid en het parlement zich er meer mee moeten bezighouden. In vele andere landen zoals China, Zuid-Korea, de VS enzovoort, is de politieke sector betrokken en het is nu een succesvolle sector die op zichzelf kan staan. Hiermee wordt vooral bedoeld dat er meer wordt geïnvesteerd in de Belgische e-sports sector, bijvoorbeeld door middel van subsidiëring. Als dit gebeurt, zou de Belgische e-sports sector eventueel kunnen concurreren met de andere Europese landen, volgens één van de geïnterviewden (code: 160320231530_1). Concurreren met de grote spelers zoals China, Zuid-Korea en de VS is een droom die nog ver van ons bed ligt, maar het is een ambitieus doel waar de sector naar kan streven. Een andere expert (code: 280320230900_4) ziet ook veel opportuniteiten bij de Belgische e-sports sector zoals bijvoorbeeld het aspect dat we verschillende talen hebben in één land. Volgens hem moeten we het Europese niveau omarmen en dus focussen op onze e-sports content in verschillende talen beschikbaar te stellen.

Een geïnterviewde (code: 140320231000_1) praat erover dat er de laatste tijd al verschillende grote teams gestopt zijn, zoals KV Mechelen, Sector One en Low Land Lions en dat daardoor de sector een domper heeft gekregen. Zijzelf met KRC Genk zijn aan het zoeken om de competitie te doen groeien en het ecosysteem te vergroten en duurzamer te maken, zodat meerdere teams kunnen toetreden en actief kunnen blijven in de sector.

“Wij geloven dat een succesvol e-sports team hand in hand gaat met een duurzaam e-sports team op te bouwen.” ~ (code: 140320231000_1), 2023

Volgens een andere expert (code: 240320231000_3) zal de Belgische e-sports sector groeien maar is het belangrijk dat we de Belgische e-sports sector apart zien tegenover de e-sports sectoren van andere landen. We moeten zelf iets uniek opbouwen zodat we kunnen uitblinken tegenover de rest.

We zijn een klein land met weinig internationale zichtbaarheid (op e-sports vlak) en hier moeten we op focussen om het te doen werken.

Eén van de geïnterviewden (code: 220220231140_1) vindt dat de Belgische e-sports sector nog niet gestructureerd overkomt. Dit is een uitdaging die eerst moet worden aangegaan voordat er wordt gekeken naar uitbreidingsmogelijkheden. De structuur in eigen land wordt omschreven als een ‘zootje ongeregeld’. Er is nog veel onduidelijkheid, vooral vanuit het werk standpunt, waardoor bedrijven het moeilijk hebben om toe te treden tot de markt.

Eén van de anderen (code: 030320231400_1) heeft een unieke kijk op de Belgische e-sports sector. Hij denkt dat de Belgische e-sports sector meer gaat groeien op educatief vlak.

“Ik denk dat België eerder een rol zal spelen achter de schermen in plaats van een actieve community te zijn. Ik denk niet dat België snel internationale competitieve teams zal hebben die doorbreken.”

Er zijn al veel scholen een e-sports richting aan het toevoegen aan hun expertise zoals VUB, PXL en Howest. Recent is er ook een middelbare school in Brugge begonnen met het aanbieden van een cursus over e-sports. Volgens hem ligt hier de toekomst van de Belgische e-sports sector.

Volgens een andere expert (code: 210320231400_2) staat de Belgische e-sports sector zelfs nog niet in zijn kinderschoenen en moet het nog veel groeien voor het op internationaal niveau kan concurreren. Er zijn al veel kleine stapjes ondernomen zoals het bedrijf Unlocked dat veel toernooien organiseert, maar er zijn ook al veel commerciële partijen die zich terugtrekken omdat ze niet gekregen hebben wat ze ervan verwacht hebben, met alle gevolgen van dien.

“Of die kleine stapjes allemaal tesamen 1 grote stap zijn, dat zal de toekomst uitwijzen.” ~ (code: 210320231400_2), 2023.

Eén van de geïnterviewden (code: 070420231015_3) is van mening dat er achter de Belgische e-sports geen toekomst schuilt, wat de rest heel hard tegenspreekt. Volgens hem begint de jongere generatie meer en meer op te komen in de Belgische e-sports sector en deze kijken meer naar het buitenland in plaats van naar België. Om de Belgische e-sports sector te laten groeien, moet er voldoende geïnvesteerd en georganiseerd worden in België zelf. Veel te weinig bedrijven focussen hierop en daardoor is het interessanter om te kijken op het internationale niveau.

5.1.2 Thema 2: De Belgische e-sports sector loopt nog achter op het buitenland, waar liggen de problemen?

Er zijn verschillende problemen die worden aangehaald door de experts:

- De taal: enerzijds heb je de taal dat een probleem is in de Belgische e-sports sector. Er zijn veel content creators in de e-sports sector die hun content in het NL maken. Hierdoor wordt een groot deel van mogelijk doelpubliek uitgesloten, alleen mensen die NL spreken zullen naar dit soort content kijken, het is niet interessant voor andere mensen.
“Het feit dat je je content per se in het Nederlands wilt doen, sluit ook 99,9% van de wereld uit. Dat is een probleem, veel van de Belgische en vooral Vlaamse, willen deze content in het Nederlands maken. Men wil hun identiteit behouden door een Nederlands bedrijf te zijn. Weet dan dat je je ‘pool’ beperkt. Het is voor veel mensen ook ‘cringe’⁸ om te luisteren naar Nederlandse commentaar van League of Legends enzovoort” ~ (code: 280220231000_1), 2023.

⁸ Cringe: dit woord komt van het Engelse “to cringe”, wat letterlijk “ineenkrimpen” betekent. Men gebruikt dit woord wanneer iemand zich zo “awkward” of “gênant” gedraagt, dat je er zelf ongemakkelijk van wordt. Op dat moment is iets of iemand “cringe”

Het is een mes dat aan twee kanten snijdt; langs de ene kant kan je 'makkelijker' doorbreken in de Nederlandssprekende markt, maar dan moet men weten dat het doelpubliek ook beperkt wordt. Verdergaand hebben we 3 gemeenschappen in België; de Nederlands-, de Frans en de Duitstalige gemeenschap. Alle 3 trekken ze andere sponsors aan waardoor de sponsors verdeeld zijn over België. Om een expert (code: 240320231000_3) te quoten:

“De mensen uit Vlaanderen spelen meer met Nederlanders, hier in Wallonië spelen we meer met de Fransen. We hebben geen cultuur in België, we hebben geen Belgische e-sports identiteit omdat we het aspect van 2 talen hebben, zelfs drie met het Duits erbij.”

De internationale voertaal van e-sports is Engels, heden kort gevolgd door Chinees (Jia, 2021). De grote e-sports sectoren zoals de VS, China en Zuid-Korea weten dit en passen zich aan door meertalige streams aan te bieden. Zij hebben er ook het budget voor, de overheid is er geëngageerd in en ze weten dat er veel geld te rapen valt bij e-sports. Zo komen we uit bij het volgende probleem waar we mee kampen.

- Tekort aan budgetten en constante investeringen: in België wordt er nog niet genoeg ingezet op de Belgische e-sports sector. Ondanks dat er al een paar bedrijven en telecomoperatoren investeren in e-sports, is het nog te weinig om te kunnen doorbreken op internationaal en zelfs op nationaal niveau. Ook één van de geïnterviewden (code: 160320231530_1) denkt dat een duwtje in de rug geen kwaad kan. *“Ik denk als er nog gepusht wordt en niet per se bij grote teams die al bestaan, maar ook bij kleinere bedrijven en verenigingen, dat dat al een boost is in de juiste richting.”*

De inmenging van de overheid zou genoeg ondersteuning kunnen bieden om de sector te doen groeien.

- Visie op e-sports: veel Belgen hebben nog een slechte visie op gaming over het algemeen en zien het verschil niet tussen gamen en e-sports. Er moet duidelijk gemaakt worden dat er een toekomst mogelijk is in de Belgische e-sports sector en dat gaming niet alleen slechte dingen met zich meebrengt. E-sports moet gerebrand worden. Verdergaand is er ook te weinig awareness op vlak van de e-sports sector; mensen weten niet waar e-sports kan worden gekeken of waar het kan worden teruggevonden.

“We zien dat in onze maatschappij er veel wordt gedigitaliseerd, waarom in sport ook niet?” ~ (code: 280220231000_1), 2023

- Onze structuur vergelijken met verscheidene e-sports sectoren van het buitenland: Als we hier in België een evenement organiseren, komen er misschien een 100-tal Belgen opdagen, terwijl, als dit in Frankrijk gebeurt, er rond de 1000 Fransen opdagen. Daardoor is het interessanter voor sponsors om naar Frankrijk te trekken voor dit evenement in plaats van in België te investeren. Er zijn ook bedrijven die een evenement organiseren in de Benelux en niet in België alleen. Zo wordt er een groter doelpubliek bereikt, maar dit zorgt niet voor een positieve invloed op de Belgische e-sports sector. Het is content dat gemaakt wordt voor de Benelux en niet specifiek voor België. Als we iets unieks maken van België, kunnen we uitblinken ten opzichte van de andere landen en zo proberen te differentiëren van de rest.

- Talenten blijven niet in België: Net omdat we zo'n klein land zijn en niet kunnen opboksen tegen het buitenland, gaan al onze talenten een carrière in het buitenland zoeken.
"Onze beste Belgische e-sporters spelen niet in België, net zoals de Rode Duivels, die spelen in het buitenland omdat je daarvan kan leven in het buitenland, maar hier niet."
Eén van de experts (code: 210320231400_2) slaat de nagel op de kop. Geografisch gezien kunnen we er niets aan doen dat ons land eenmaal klein is en er niet veel bereik mogelijk is ten opzichte van andere landen. *"Als er meer ingezet zou worden op het behouden van jongeren en de goede spelers en zien dat ze hier een goede basis hebben, dan zou het een ander geval zijn in België."* ~ (code: 230320231400_2), 2023.
Langs de andere kant is het volgens een geïnterviewde (code: 010320230900_1) niet slim om te focussen op alleen Belgen samen te brengen in een team, als er Europese aspiraties zijn. Belgisch of Benelux-talent heeft nu eenmaal een kleine 'player pool' om het zo te zeggen.
"Het is een kleinere vijver om uit te vissen."
Deze expert (code: 010320230900_1) was vroeger zelf ook een coach bij een team en heeft ook de actie ondernomen om zijn team, dat alleen uit Belgen bestond, te veranderen. Hij heeft meer gekeken naar het buitenland en onze buurlanden om zijn team te versterken. Doorheen de geschiedenis van e-sports zijn er nu eenmaal weinig Beneluxteams die het halen op het grote podium.
- Duurzame teams en competities: Teams gaan sneller uit elkaar of kijken sneller naar andere regio's of landen om nieuwe spelers te gaan halen.
"Teams zijn redelijk volatiel in de Benelux en België, daarom willen we teams meer aanmoedigen om te blijven voortbestaan en tegenslagen incasseren en niet gewoon opgeven."
Aldus één van de experts (code: 010320230900_1).
- Afhankelijkheid van sponsors: Sponsors zorgen voor het grootste inkomen in de e-sports. Zij zijn heel belangrijk voor e-sports teams en evenementen. De e-sports sector begint er afhankelijk van te worden want zonder sponsors hebben ze niet genoeg geld om rond te geraken. Deze afhankelijkheid zorgt voor problemen, want als er een crisis ontstaat, zullen verschillende sponsors zich terugtrekken omdat er geen geld mee te verdienen valt in de sector. Het is een paradigma, de e-sports sector heeft het geld nodig maar is daardoor te afhankelijk van de sponsors, wat het gevaarlijk maakt en er risico's bij komen kijken.

5.1.3 Thema 3: Wordt er al een bepaalde innovatiestrategie toegepast in de bedrijven van de respondenten?

Dit is een thema waar veel experts verschillende antwoorden op hadden. Voor de duidelijkheid, dit is een vraag die werd gesteld vooraleer de eerdergenoemde innovatiestrategieën in dit document werden voorgesteld. Vooraleer de vraag werd gesteld, is de term 'innovatiestrategie' gedefinieerd voor de geïnterviewden zodat er tot een consensus kon komen over de term 'innovatiestrategie'. Het merendeel van de experts gaf mee dat zij waarschijnlijk ooit een innovatiestrategie hebben gebruikt, maar niet met de specifieke benaming van 'innovatiestrategie'. Dit vooral omdat ze niet behoorde tot

het managementteam van het bedrijf waar ze werkten en dus de specifieke benaming 'innovatiestrategie' niet hebben gehanteerd in hun vakwerk, alsook de specifieke strategieën zoals terug te vinden is in dit document. Verdergaand waren ze er wel van overtuigd dat innovatie een heel belangrijk aspect is in de e-sports sector en dat het altijd in overweging wordt genomen om mee te blijven in de e-sports markt.

Het andere gedeelte van de experts was ervan overtuigd dat zij een bepaalde innovatiestrategie of strategie hanteerden. Meerdere termen werden voorgesteld in de interviews. Eén van de experts uit Wallonië (code: 070420231015_3) sprak bijvoorbeeld over een zogenaamde 'string strategy' die ze hanteerde in hun bedrijf. Het is een langetermijnstrategie waarbij ze een sprong in het diepe maken en een investering maken in een markt waar veel risico bij komt kijken. Hun ambitie is om gezien te worden als DE Belgische toernooiorganisator voor e-sports. Later in het interview spreekt hij nog over de toekomstige generatie die begint op te komen in de Belgische e-sports sector. Volgens hem wordt er door de nieuwe generatie veel meer gefocust op sociale media en minder op het creëren van websites om je merk te vertegenwoordigen. Hij ziet dit ook als een innovatiestrategie.

Verdergaand ziet een andere expert (code: 230320231400_2) het feit dat de VUB bezig is met e-sports als een innovatiestrategie op zich. Zij zijn ook sterk aan het inzetten op VR en hoe ze dit eventueel kunnen implementeren in de e-sports sector. Een andere geïnterviewde (code: 210320231400_2) gaf aan dat zij veel inzetten op netwerken en mee zijn met de actualiteit.

"Wij doen een redelijk eigenzinnige aanpak bij redelijk eigenzinnige sectoren. Sportmanagement meer dan 20 jaar geleden was al redelijk eigenzinnig om aan te pakken, e-sports hetzelfde nu. De cycling management waar we nu 2 jaar aan de slag zijn, is dat innovatief? Ja want het bestond niet. Zit daar een strategie achter? Ja, mensen verbinden om de markt verder te professionaliseren, daar komt het op neer. Dat is voor ons innovatieve strategie."

Een ander deel van de experts die geïnterviewd zijn maakte deel uit van een sectorfederatie, een bedrijf dat andere bedrijven gaat vertegenwoordigen.

Deze sectorfederaties gaan zelf geen innovatiestrategieën toepassen, maar deze experts weten dat innovatiestrategieën interessant zijn voor de bedrijven die ze vertegenwoordigen.

"Innovatie is één van de pilaren van videogames." ~ (code: 220220231140_1), 2023.

De e-sports sector komt voort uit de videogame sector, dus indirect staat het in contact met innovatie en de strategieën hierrond.

5.1.4 Thema 4: Wordt er al een bepaalde innovatiestrategie toegepast op de algemene e-sports sector?

De meerderheid van de experts denkt dat er al een bepaalde innovatiestrategie wordt toegepast op de algemene e-sports sector.

“Ik denk dat vrijwel alle strategieën die je hebt opgenoemd worden toegepast in hun eigen zin.” Aldus één van de experts (code: 230320231400_2).

Er wordt gedacht dat vooral gebruik wordt gemaakt op het internationale niveau, bij de grote spelers, in de landen waar e-sports al groot is geworden. Sommige innovatiestrategieën meer dan anderen. Als verder wordt doorgevraagd welke specifieke strategieën ze denken dat al worden toegepast, komen vaak dezelfde strategieën terug. Eén van de experts (code: 030320231400_1) denkt dat alle strategieën die technologisch georiënteerd zijn al worden toegepast:

“Technologie voor zowel de spelers als de fans, maar ook achter de schermen bij toernooien enzovoort.”

De marketing innovation strategy, convergence innovation strategy en partnership strategy komen het meest voor wanneer aan de experts wordt gevraagd welke strategieën ze denken dat er al worden toegepast.

Sommige experts zijn van andere mening, 2 van de experts (code: 280320230900_4; code: 210320231400_2) denken dat er nog geen innovatiestrategieën worden toegepast in de algemene e-sports sector. Het staat nog te veel in de kinderschoenen of zelfs nog niet in die fase volgens hen. Maar het blijft een innovatieve sector dus het heeft veel potentieel om te groeien en eventueel innovatiestrategieën toe te passen in de toekomst. Zoals één van de experts (code: 070420231015_3) heeft gezegd:

“Alles rondom e-sports is innovatie. Vandaag proberen we en we zien wel wat er gebeurt. Dat is de e-sportstrategie, blijven proberen tot het werkt...”

Eén van de experts (code: 160320231530_1) denkt al verder en hij was aan het kijken of er al innovatiestrategieën in de Belgische e-sports sector worden gebruikt, wat volgens hem nog niet het geval is.

“Hier in België hebben we volgens mij te weinig ingezet op het juiste moment, maar ik denk zeker en vast dat het niet te laat is om nog bij te benen.”

5.1.5 Thema 5: Zouden innovatiestrategieën een meerwaarde kunnen hebben in de e-sports sector? Zo ja, welke zijn de meest interessante om te implementeren?

Over het algemeen hadden de experts een goed gevoel over het implementeren van innovatiestrategieën in de algemene e-sports sector en meer specifiek, ook in de Belgische e-sports sector.

“Met innovatie wordt de wereld beter gemaakt en dat geldt ook zo voor de e-sports sector.” Aldus één van de experts (code: 230320231400_2).

Sommige experts gaven ook aan dat ze denken dat er al innovatiestrategieën zijn geïmplementeerd, maar als dit nog niet zo is, dat deze zo snel mogelijk geïmplementeerd moeten worden.

“Ik geloof altijd wel in een theoretisch kader dat kan helpen als een vangnet voor moest het in de praktijk even tegenvallen, wat soms wel gebeurt in de e-sports sector.”

Aldus één van de experts (code: 140320231000_1) zijn mening over het implementeren van innovatiestrategieën.

De experts gaven een paar opmerkingen waarmee rekening zou moeten gehouden worden, moesten de innovatiestrategieën geïmplementeerd worden in de e-sports sector. Ten eerste is de snel evoluerende wereld en markt heel erg belangrijk. Het is een hyperfluctuerende markt waar het moeilijk is langetermijnstrategieën toe te passen, de meeste innovatiestrategieën vallen echter wel onder het langetermijnaspect.

“Het is een heel snel evoluerende wereld. Een game dat nu populair is, zal binnen de 2 jaar misschien volledig vergeten zijn. Niet iedere game vergt dezelfde aanpak dus het is nodig om daar kritisch naar te kijken. Dus dat maakt het wat moeilijker om echt strategieën toe te passen, ik denk dat het meer ad hoc gebeurt in plaats van echt gepland.” ~ (code: 030320231400_1), 2023.

Het is dus moeilijk in te schatten of het interessant kan zijn voor de Belgische e-sports sector.

Verdergaand gaf een andere expert (code: 240320231000_3) aan dat hij recent op een conferentie was geweest over e-sports. Iemand die daar sprak over e-sports zei dat e-sports een sociaal fenomeen is, maar nog geen economisch fenomeen.

“De economie is echt zwak, dus we moeten marketingstrategieën ontwikkelen om het economische aspect in e-sports te versterken...” ~ (code: 240320231000_3), 2023.

Innovatiestrategieën zouden hierbij kunnen helpen. Aansluitend denkt één van de experts (code: 070420231015_3) dat innovatiestrategieën later wel geïmplementeerd zouden kunnen worden maar dat er eerst op een ander punt moet worden gefocust, namelijk de politici overtuigen. Hiermee bedoelt hij dat de politieke sector geïntegreerd moet worden met e-sports, zoals in het buitenland. Inspiratie kan eventueel gehaald worden uit schaken. Het is een sport dat vergeleken kan worden met e-sports,

het fysieke element is niet aanwezig zoals bij andere sporten, maar het denkvermogen wel. De overheid subsidieert deze sector, dus dan zou het ook de e-sports sector kunnen subsidiëren.

“We hebben officiële financiering en regelgeving nodig voordat we vooruit kunnen. Een Belgische professionele speler heeft geen manier om erkend te worden, dus moeten we het systeem misleiden om als speler geld te verdienen. Dat is niet normaal en waarom moeten we dit doen? Omdat de politiek niet naar de e-sportsector kijkt.”

Over het algemeen waren de experts wel een voorstander van de innovatiestrategieën.

“Voor mij persoonlijk kunnen al die strategieën een meerwaarde hebben. Het zijn grote termen waar veel onder verstaan kan worden, dus het is moeilijk om bepaalde strategieën uit te sluiten.” Aldus één van de geïnterviewden (code: 280220231000_1).

Om verder te gaan op de tweede vraag van het thema, waren er een paar innovatiestrategieën die de bovenhand namen ten opzichte van de andere strategieën. Eerst en vooral sprak men vol lof over de **marketing innovation strategy**. Daar de Belgische e-sports sector meer moet focussen op awareness; waar kan e-sports worden bekeken, waar kan er worden gewerkt in de e-sports sector, wat is de visie naar gaming toe enzovoort, zou de marketing innovation strategy hierbij kunnen helpen volgens de experts.

“Aan het einde van de dag is alles marketing” ~ (code: 280320230900_4), 2023.

Convergence innovation kwam ook regelmatig aan bod. Dit houdt in dat professionals van verschillende sectoren samen brainstormen om zo de juiste strategieën te verkrijgen. **Market segmentation** is ook belangrijk, nieuwe mensen of doelgroepen aanspreken, nieuwe spelers op de markt krijgen. **Partnering** is ook heel belangrijk, zonder dit soort van networking raakt een persoon nergens. Sponsors en dergelijke zijn niet weg te denken in de e-sports wereld. **R&D intensive en science based** kunnen zorgen voor een nieuwe visie op de Belgische e-sports sector. Hoe meer onderzoek er wordt gedaan naar de e-sports sector, hoe meer de sector kan groeien. **Creative innovation** werd ook goed ontvangen. Er moet iets uniek gemaakt worden van e-sports en daarop ingespeeld worden. **Future proofing** was ook heel belangrijk, investeren in meerdere opties zodat je niet de foute keuze maakt. **Learning by doing**, waarbij een risico wordt genomen en wordt gezien wat het opbrengt op korte termijn, gebeurt al meer in de e-sports sector. Zo krijgt een individu ervaring en weet in latere stadia wat te doen in de e-sports sector. **Incremental innovation** kreeg ook een goede ontvangst van meerdere experts, het continu verbeteren van de waardeketen passen meerdere bedrijven nu al toe.

*“Spread the word, the e-word”*⁹

⁹ (code: 210320231400_2), 2023

Aan de hand van de informatie en data verkregen uit de interviews, kan er een interpretatie van de Belgische e-sports sector gevormd worden en een analyse gemaakt worden.

5.2 Discussie

In deze sectie wordt er gepeild naar vergelijkingen tussen de literatuur en de resultaten uit het onderzoek, alsook bepaalde punten die aan bod zijn gekomen tijdens het onderzoek die zorgden voor een terugval of een bedenking.

5.2.1 Toekomst

In de literatuur wordt er verondersteld dat België een groot groei vermogen heeft in de nabije toekomst alsook doorgroeimogelijkheden tot de internationale markt. Over het algemeen heeft de Belgische e-sports sector veel potentieel volgens de experts. Hierin vullen de interviews de literatuur goed aan. De industrie kan veel richtingen uit: internationaal, educatief, commercieel enzovoort. Hoewel de Belgische e-sports sector potentieel heeft volgens velen, moet er wel gezorgd worden dat deze potentie wordt waargemaakt. Er zijn **veel jobopportunities** in de Belgische e-sports scene, veel jobs die ook voorkomen in andere sectoren. Jobs zoals communicatiemanagers, teamcoaches, HR, projectmanagers, video-editors, presentatoren, leerkrachten enzovoort. Een carrière maken in e-sports is mogelijk zonder professionele e-sports speler te worden. Het is een sector waar al veel in geïnvesteerd is, maar er zijn nog meer investeringen nodig om te groeien en te concurreren met het buitenland. Vooraleer deze ambitie kan waargemaakt worden, moeten er eerst in het binnenland maatregelen genomen worden. De **overheid en het parlement** moeten betrokken worden, de **structuur** van de sector moet verbeterd worden, de **visie** op e-sports moet veranderen en **investeerders** moeten weten waar ze aan beginnen voor ze beginnen te investeren. De Belgische e-sports sector moet iets unieks worden dat van binnenuit moet openbloeien. De sector begrijpen en hierop inspelen is de boodschap.

5.2.2 Problemen

Ondanks dat de Belgische e-sports sector veel potentieel heeft, zijn er in het heden meerdere obstakels waaraan gewerkt moet worden voordat begonnen kan worden aan de toekomst van de industrie. Ten eerste is er de **taal**. De internationale voertaal van e-sports is Engels. In België wordt er vooral content gemaakt in het Nederlands of Frans, afhankelijk van de gewesten. Hoewel het Vlaamse gewest publiek kan krijgen uit Nederland en het Waalse gewest uit Frankrijk, is dit een beperkt publiek vergeleken met het Engelstalige publiek. Ten tweede is er een **tekort aan budgetten en investeringen**, wat ervoor zorgt dat teams te weinig geld hebben om te concurreren, zowel op nationaal als internationaal vlak. Hierop aansluitend, is het belangrijk dat teams en competities blijven voortbestaan, **duurzaamheid doorvoeren**. Vele teams kunnen niet blijven bestaan door het tekort aan budgetten en investeringen of doordat spelers naar het buitenland vertrekken. Dit is een probleem dat de Belgische e-sports sector

kan belemmeren op lange termijn. Verdergaand zijn **teams heel afhankelijk van de investeringen van sponsors**. Als er een plotse crisis opduikt, zullen de teams zonder sponsor zitten en hebben ze geen geld meer om te blijven bestaan. Naast de problemen waar de Belgische e-sports sector mee kampt, zal **de visie op e-sports** ook moeten veranderen. Veel mensen weten niet wat e-sports concreet inhoudt en waar e-sports bekeken kan worden. Er zijn veel carrièremogelijkheden en het is één van de meest groeiende sectoren op het moment. Bijkomend moet er van de Belgische e-sports sector **iets unieks gemaakt worden**, zo kan België uitblinken ten opzichte van de andere e-sports sectoren over de wereld. Differentiatie doorvoeren en creativiteit innemen is de boodschap. Hierbij aansluitend **blijven de Belgische talenten niet in België** en zoeken ze een toekomst in het buitenland. Realistisch gezien is België een klein land, maar als er een goede basis voor e-sports spelers wordt opgebouwd in het binnenland kan het imago van België veranderen in de e-sports wereld. Zo wordt het interessanter voor de Belgische talenten om te blijven. Langs de andere kant kunnen Belgische e-sports teams **niet enkel voortbouwen op Belgische spelers**. Een goede balans van Belgische en buitenlandse spelers in een team verkrijgen is de boodschap. Dit onderzoek wil uitwijzen of het implementeren van innovatiestrategieën kan helpen om deze problemen te doen verdwijnen en de sector te laten groeien.

5.2.3 Toepassen van innovatiestrategieën in onderlinge ondernemingen.

Vooraleer er specifieke vragen gesteld werden over de innovatiestrategieën uit de literatuur, werd er gevraagd of de experts een specifieke innovatiestrategie toepasten in hun onderneming. De meerderheid gaf aan dat ze ooit weleens een innovatiestrategie hebben gebruikt, maar de **specifieke benaming van de strategie niet meer herinnerde**. Innovatie wordt gezien als één van de pilaren van videogames, dus indirect staat e-sports in contact met veel innovatie en wordt er veel waarde gehecht aan strategieën rond innovatie. Het andere gedeelte van de experts gaf aan dat ze een strategie hebben gebruikt. Van **string strategy** naar het **verbinden van mensen** om de markt verder te professionaliseren. Innovatiestrategieën worden gewaardeerd, maar niet betrekkelijk genoemd in het innovatieproces van de e-sports sector.

5.2.4 Toepassen van innovatiestrategieën in de algemene e-sports sector.

In de literatuur wordt het toepassen van innovatiestrategieën in de algemene e-sports sector moeilijk, maar niet onmogelijk geacht. In de literatuur is er weinig terug te vinden over de implementatie van innovatiestrategieën in de praktijk, terwijl de meerderheid van de geïnterviewde experts denkt dat er al een **bepaalde innovatiestrategie wordt toegepast** op de algemene e-sports sector. Vooral op het internationale niveau zal het implementeren van innovatiestrategieën interessant zijn, in de **landen waar e-sports al groot is geworden**. Anderen denken dat er **nog geen innovatiestrategie** wordt toegepast omdat de algemene e-sports sector nog in zijn kinderschoenen staat. Het blijft een sector met veel potentie, dus zo goed als alle experts staan gunstig tegenover het implementeren van innovatiestrategieën in de algemene e-sports sector. Als het nu nog niet gebeurt, dan hoogstwaarschijnlijk in de nabije toekomst.

5.2.5 Welke innovatiestrategieën zijn het interessantst om toe te passen?

Aansluitend bij de vorige alinea is het belangrijk te weten te komen welke innovatiestrategieën een meerwaarde zouden kunnen bieden aan de Belgische e-sports sector. Deze alinea focust zich op de resultaten uit de interviews. Hoewel de e-sports sector hyperfluctuerend is, hebben de experts een goed gevoel bij het implementeren van innovatiestrategieën. Van al de strategieën die zijn opgenoemd tijdens de interviews, zijn er strategieën die beter onthaald werden dan anderen. Volgende strategieën kregen de beste feedback tijdens de interviews: marketing innovation strategy, convergence innovation, market segmentation, R&D intensive, science based, creative innovation, future proofing, learning by doing en incremental innovation. Deze strategieën hebben verschillende zaken met elkaar gemeen. Ten eerste focussen de meeste van deze strategieën zich op **meer bewustzijn te creëren** en een nieuw doelpubliek bereiken. Zo wordt de e-sports sector populairder en kan deze nog meer groeien dan voordien. Ten tweede is het belangrijk dat er **creatief te werk gegaan wordt**, deze creativiteit zal zich uiten in de vorm van een unieke sector die uitblinkt ten opzichte van de andere e-sports sectoren. Een eigen identiteit ontwikkelen is dé manier om zich te differentiëren van de rest. Ten derde, wordt er een focus gelegd op **wetenschappelijk onderzoek** en het verkrijgen van nieuwe informatie om de industrie te doen groeien. Ten slotte, is **samenwerken** een belangrijk aspect voor de e-sports sector. Het zorgt ervoor dat nieuwe, creatieve ideeën naar boven komen en dat meer mensen worden opgenomen in het denkproces met betrekking tot de groei van de e-sports sector.

Innovatiestrategieën worden door bedrijven gehanteerd om ervoor te zorgen dat een nieuw product of dienst goed geïntroduceerd kan worden in de markt (Guo, 2019), dit onderzoek kan hierop voortwerken door aanbevelingen te maken. Aan de hand van de informatie die verkregen is uit de interviews, kunnen aanbevelingen opgesteld worden die door de experts en bedrijven gehanteerd kunnen worden. Zo kunnen innovatiestrategieën geïmplementeerd worden in de Belgische e-sports sector.

5.2.6 Eigen reflecties

Ten eerste is er opgemerkt dat er **geen vrouwelijke experts geïnterviewd** zijn. Er zijn vrouwen aanwezig in de Belgische e-sports industrie, maar de proportie tussen mannen en vrouwen is onevenredig. Dit is geen verklaring waarom er geen vrouwen hebben meegedaan aan de interviews, maar het zorgt wel voor een opheldering. In het werk van Darwin et al. (2021) wordt erop toegespitst dat vrouwen het moeilijk hebben om door te breken in de e-sports scene door verschillende redenen zoals bijvoorbeeld het glazen plafond¹⁰ en 'toxic geek masculinity'¹¹. Juist hierdoor was het interessant geweest om vrouwelijke experts die wel zijn doorgebroken in de e-sports wereld, te bevragen, omdat

¹⁰ "De onzichtbare barrière gevormd door een complex samenspel van factoren, waardoor vrouwen geen toegang hebben tot leidinggevende functies in organisaties die door mannen gedomineerd worden."

¹¹ "Een reeks houdingen en gedragingen die stereotiep geassocieerd worden met of verwacht worden van mannen en die geacht worden een negatieve impact te hebben op mannen en op de samenleving als geheel, in dit geval op in de 'geek' samenleving."

zij eventueel een nieuwe visie konden meegeven naar het implementeren van innovatiestrategieën in de e-sports industrie. Tevergeefs zijn er enkele vrouwelijke experts gecontacteerd en was er weinig reactie. Ten tweede had het onderzoek te kampen met het **sneeuwbal effect**. Een sneeuwbalsteekproef wordt beschreven als volgt: “Een theoretische steekproef die verkregen wordt door één of meerdere respondenten (de zogenaamde startpunten) te vragen of ze je in contact kunnen brengen met andere leden van een specifieke populatie.” (Roose & Meuleman, 2021, p195). In dit onderzoek is er geen sprake van een steekproef, maar hetzelfde effect als bij de sneeuwbalsteekproef is hier wel van toepassing. Het was niet makkelijk om geschikte respondenten te vinden en te ondervragen. Hierdoor werd aan de eerder bevraagde respondenten gevraagd of ze mede-experten kenden die aan het onderzoek wilden meedoen. De respondenten zijn dus vaak gecontacteerd aan de hand van de aanbevelingen van de andere respondenten. Dit zorgt niet per se voor implicaties, maar het kan er wel voor zorgen dat de respondenten quasi dezelfde profielen delen met elkaar. Zo leidt de analyse tot de volgende bevinding: **er is te weinig variatie in de profielen van de respondenten**. Voor het begin van het onderzoek, werd er geïmpliceerd dat het belangrijk was dat de verschillende subsectoren goed vertegenwoordigd werden. Hoewel er genoeg toernooiorganisatoren, hogescholen/universiteiten, wetenschappelijk onderzoekers en een teamleider werden ondervraagd, is er geen rekening gehouden met journalisten, sponsors en adverteerders. Zij hebben ook een belangrijke impact op de Belgische e-sports sector en dit is niet weergegeven in dit onderzoek. Hoewel er in het onderzoek geprobeerd is om genoeg variatie in de profielen van de respondenten door te voeren, is dit niet gelukt door het gebrek aan tijd en het gebrek aan reacties van de experts die gecontacteerd worden. Ten laatste is er nog een implicatie voorgekomen bij het maken van de aanbevelingen, namelijk dat er **weinig aanbevelingen zijn opgesteld voor het Waalse gewest**. Naast de algemene aanbevelingen zijn er aanbevelingen per gewest aangemaakt, dit om de aanbevelingen concreter te maken. Hoewel er voor Vlaanderen en Brussel meerdere zijn opgesteld, is er voor Wallonië maar 1 opgesteld. Dit kwam voor omdat de geïnterviewden uit het Waalse gewest soortgelijke antwoorden gaven in de interviews en omdat er maar 2 personen zijn geïnterviewd uit Wallonië.

De experteninterviews gaven verschillende inzichten, elk antwoord heeft een meerwaarde geboden voor dit onderzoek. Sommige experts gaven dezelfde antwoorden als anderen, terwijl er ook interessante afwijkende antwoorden zijn opgekomen doorheen de interviews. Ondanks de bevindingen en beperkingen van dit onderzoek, zou het interessant kunnen zijn voor verder wetenschappelijk onderzoek om voort te bouwen op deze masterproef. Inspiraties voor dit onderzoek kwamen voort uit de literatuur, in het werk van Tjønndal (2016) wordt er gesproken over het implementeren van innovatieve strategieën in de sport industrie. Er wordt aangehaald dat innovatie niet weg te denken is in de huidige wereld van sport en dergelijke, waardoor het implementeren van innovatie in de sport sector een grote meerwaarde met zich mee kan brengen. Door de jaren heen is er een stijgende tendens waargenomen in het gepubliceerde artikels omtrent innovatie en de sport industrie, wat de meerwaarde van dit onderzoek deels valideert aangezien het deels behoort tot de sportindustrie in de literatuur. Verdergaand zijn er veel perspectieven rond de term ‘innovatie’ en

andere termen waarmee het gekoppeld kan worden. Termen zoals sport management, sport psychologie, sport medicijn en sport geschiedenis bijvoorbeeld. Zowel kwalitatief en kwantitatief onderzoek wordt aangehaald, maar kwantitatief onderzoek is wel populairder in de literatuur omtrent innovatie en sport. Het is belangrijk dat toekomstig onderzoek deze verschillende perspectieven van sport en innovatie blijft hanteren om zo nieuwe innovatiestrategieën en innovaties te implementeren in de sport industrie en zo de industrie kan blijven groeien (Tjørndal, 2016). In China hebben ze de theorie al omgezet in de praktijk. Hun sport industrie en economie zijn hand in hand beginnen te groeien na het implementeren van verscheidene innovatiestrategieën. Innovatiestrategieën zoals transformation and opening up, comprehensive innovation en industry convergence bijvoorbeeld (Wang & Fang, 2019). Innovatie is dus niet weg te denken in alle industrieën ter wereld, dit zorgt voor veel onderzoeksmogelijkheden die heden nog open staan die ontdekt kunnen worden.

5.3 Opinies op vlak van de verschillende gewesten:

In dit gedeelte zal de data geanalyseerd worden om zo een grondige interpretatie van de Belgische e-sports sector op te stellen en hoe er verder op gebouwd kan worden. Aan de hand van de verschillende gewesten met elkaar te vergelijken, wordt gezocht naar een patroon in de verschillende gewesten. Zo kunnen de verschillende visies van de gewesten van elkaar onderscheiden worden en zien waar er eventueel nog bij gesprongen kan worden.

N=11	Vlaanderen (n=6)	Brussel (n=2)	Wallonië (n=2)	Andere: Europa (n=1)
Hoe ziet de toekomst van e-sports eruit?	- Veel groeipotentieel - Vrij wankel, door geen begrip en ondersteuning, maar nog steeds veel carrière potentieel. Veel bedrijven willen erin investeren maar ze moeten eerst te weten komen wat e-sports inhoudt. - Inzetten op het duurzame, meer competities en teams. - Staat in de kinderschoenen, overheid moet ernaar	- De e-sports sector staat nog niet eens in zijn kinderschoenen. Veel kleine stapjes ondernomen maar weet niet of het goed gaat aflopen. - Het heeft veel potentieel maar het kan ook zijn dat het kleinschalig blijft als men geen steun krijgt van het parlement.	-The future of the Belgian e-sports sector will be dead if Belgium doesn't focus on local tournaments first instead of internationally. -A lot of potential if politicians get involved and differentiate from other international e-sports sectors. - Different opinions	A lot of potential, look for opportunities and embrace the European level of e-sports.

	omkijken om het te doen groeien. - Veel potentieel, zeker op het educatieve niveau, België zal eerder een rol achter de schermen hebben, niet echt op het competitieve niveau.			
De Belgische e-sports sector loopt nog achter op het buitenland, waar liggen de problemen?	-Taalbarrière - Weinig bereik - Te weinig inmenging van de overheid - Duurzaamheid, te veel competities en teams vallen weg. - Te weinig awareness - Te weinig structuur - Maturiteit - Polarisatie - Te weinig kennis over e-sports	- 2-taligheid is een probleem, we zijn verdeeld - Talenten blijven niet in België - Gebrek aan visie - Te weinig investeringen/budgetten	-All talents are going international, we don't have a Belgian e-sports identity because of the aspect of 2 different languages. - Small country, opinion around gaming needs to change, politicians do not get involved, sponsors are separated due to the different languages, events get organised in Benelux instead of in Belgium.	- Lack of investment and financing - The ambition to have the same structure as another country.

	- Met Nederlandse content kan je makkelijk doorbreken maar dan sluit je ook een groot deel van potentieel doelgroep uit.			
Wordt er al een bepaalde innovatiestrategie toegepast in de bedrijven van de respondenten?	- Kan zijn dat het is toegepast zonder de term echt te gebruiken. - Neen	- Networking en volgen van de actualiteit. - Inzetten op VR - Geen specifieke innovatiestrategie toegepast.	-String strategy, social media focus	Works for an association so no.
Wordt er al een bepaalde innovatiestrategie toegepast op de algemene e-sports sector?	- Ja, bij de internationale speler, vooral technologie georiënteerde strategieën. - Ja, waarschijnlijk de marketingstrategie. - De entertainment first strategy	Vrijwel alle strategieën die zijn opgenoemd worden toegepast in hun eigen zin.	Yes, some of the strategies more than others, definitely in the international competitions.	No or at least not in a coherent way.
Zouden innovatiestrategieën	-Ja, alle strategieën die er zijn aangehaald.	-Ja, alle innovatiestrategieën die	Yes but first we have to focus on the economic aspect and that	Yes. The marketing one for sure

een meerwaarde kunnen hebben in de e-sports sector? Zo ja, welke zijn de meest interessante om te implementeren?	- Vooral de marketingstrategie, de rest niet echt. - Vooral technologie georiënteerde strategieën.	er zijn opgenoemd. Innovatie kan veel doen voor de e-sports sector. - Ja, bv de convergence innovation	politicians get involved in the e-sports sector.	
--	---	--	---	--

Ondanks er geen representatief aantal respondenten zijn per gewest, kan dit schema een eerste aanzet geven met betrekking tot de verschillende visies van de gewesten.

Wat betreft de toekomst van e-sports zijn de meningen verdeeld. Over het algemeen zijn de gewesten het eens dat de Belgische e-sports sector **veel potentieel** heeft en kan doorgroeien tot de internationale e-sports industrie, als de juiste keuzes gemaakt worden. In Vlaanderen wordt er vooral gesproken over duurzaamheid doorvoeren, meer investeren en de inmenging van de overheid aanwakken in de sector. In Brussel hebben ze meer een sceptische kijk op de toekomst van de Belgische e-sports. Er is nog veel werk aan en zoals het nu bezig is in de sector, zal de Belgische e-sports sector niet blijven voortbestaan. In Wallonië volgen ze deze visie vooral, er moeten stappen ondernomen worden en veranderingen worden doorgevoerd, anders is er geen toekomst voor de Belgische e-sports sector.

In de verschillende gewesten zien ze de **taalbarrière** als een groot probleem, alsook het gebrek aan **inmenging van de overheid** en de huidige visie op e-sports van buitenaf. In Vlaanderen gaan ze nog een stap verder en is er volgens hen een gebrek aan **structuur, maturiteit, polarisatie en kennis**.

In Vlaanderen werd er **geen specifieke innovatiestrategie** toegepast in de bedrijven waar de geïnterviewden in werken (op basis van de innovatiestrategieën die terug te vinden zijn in de literatuur). In Brussel wordt er gedaan aan **netwerken en inzetten op VR**, maar voor de rest wordt er ook geen specifieke innovatiestrategie geïmplementeerd. In Wallonië wordt er gebruikt gemaakt van de '**string strategy**' en voor de rest wordt er geen specifieke innovatiestrategie vernoemd.

Over het algemeen denken al de gewesten dat er al een innovatiestrategie wordt toegepast op de algemene e-sports sector, sommige meer dan andere zoals de **marketingstrategie** of de **entertainment first strategie**. Met betrekking tot de Belgische e-sports sector, staan vrijwel alle geïnterviewde experts positief tegenover het integreren van innovatiestrategieën. Meer specifiek de marketingstrategie en al de **technologisch georiënteerde strategieën**.

Aan de hand van de verschillende visies uit de gewesten, kunnen er per gewest specifieke aanbevelingen worden opgesteld om de gewestelijke implicaties op te lossen.

5.4 SWOT-analyse

Aansluitend bij de data-analyse/discussie is het belangrijk om na te gaan wat de huidige staat van de Belgische e-sports sector is. Om hier een overzicht van te geven, wordt een algemene SWOT-analyse opgesteld waarbij de verschillende aandachtspunten en punten waar de sector op kan inspelen, worden weergegeven. Deze SWOT-analyse zal opgesteld worden aan de hand van de literatuur en de data die men verkregen heeft uit de interviews. Om een beter overzicht te geven van het verschil tussen de verkregen data uit de literatuur en de data uit de interviews, zal de SWOT-analyse opgesplitst worden in 2 kolommen.

SWOT-analyse van de Belgische e-sports sector:

	Literatuur	Interviews
Strengths	- Er komt veel innovatie aan te pas. - Er zijn veel beloningen te verkrijgen. - Al een groot aantal curricula beschikbaar in de Belgische scholen, in vergelijking met het buitenland.	- Makkelijke toegankelijkheid, meeste games zijn free to play. - Met content te maken in het Nederlands kan je makkelijker doorbreken in de Belgische e-sports sector. - Start-ups zijn nationaal goed aan het draaien. - Er zijn veel beloningen te verkrijgen.
Weaknesses	- Hyperfluctuerende markt, moeilijk om lange termijnstrategie toe te passen. - Spelers kunnen geen fulltime job hebben in e-sports. - Er is nood aan officiële regulering.	- Belgische e-sports sector ondergaat een crisis op het moment. - Professionele speler worden wordt gezien als een utopie.

		- Veel teams hebben niet de financiering om op lange termijn te blijven bestaan. - De voertaal van e-sports is Engels, men past zich te weinig aan. - Te weinig langdurige investeringen. - Gebrek aan structuur. - België is geografisch klein. - Er is nood aan officiële regulering. - Veel onduidelijkheid op vlak van sectorfederaties, men weet niet wie voor wat staat. - De e-sports sector zit in een crisisperiode, zorgt voor complicaties en men moet slim met geld omgaan.
Opportunities	- De nieuwste trends integreren kunnen nieuwe mogelijkheden voor toernooien en spelers met zich meenemen (AI, VR...). - Als de overheid en het parlement geëngageerd geraken, kan de sector groeien. - De visie op e-sports veranderen, het is niet enkel gamen, er komt veel meer bij kijken. - E-sports hotels worden populairder.	- De nieuwste trends integreren kunnen nieuwe mogelijkheden voor toernooien en spelers met zich meenemen (AI, VR...). - Als de overheid en het parlement geëngageerd geraken, kan de sector groeien. - Het feit dat België verschillende talen heeft kan ervoor zorgen dat België een groter doelpubliek kan aanspreken.

	- Meer en meer onderzoek naar e-sports en alles eromheen. - Als e-sports als een sport wordt gezien, is er een mogelijkheid naar meer bewustwording en populariteit bij de toeschouwers. - Duurzaamheid doorvoeren. - Start-ups nationaal en internationaal uitbreiden.	- De Belgische e-sports sector moet als iets unieks opgebouwd worden, niet vergelijken met het buitenland. - Curriculum toevoegen aan verschillende scholen. - De visie op e-sports veranderen, het is niet enkel gamen, er komt veel meer bij kijken. - Meer en meer onderzoek naar e-sports en alles eromheen. - De nieuwe generatie brengt nieuwe inzichten met zich mee. - Duurzaamheid doorvoeren. - Klanten uit een externe sector halen, meer bedrijven beginnen in de e-sports sector te investeren zoals bijvoorbeeld Carrefour. - Start-ups nationaal en internationaal uitbreiden.
Threats	- De Belgische talenten trekken naar het buitenland omdat men hier geen job kan uitoefenen als professionele e-sports speler. - Grote bedrijven kopen kleinere, succesvolle bedrijven over. -	- Externe bedrijven investeren in e-sports maar weten niet waar het voor staat. Dit zorgt voor discrepantie. - Nieuwe generatie kijkt meer naar het buitenland, minder naar wat er in België gebeurt.

		- Als de bedrijven content blijven maken in het Nederlands, zal het doelpubliek klein blijven. - Sponsors zijn opgedeeld tussen de verschillende taalgebieden. Er is onenigheid. - De Belgische talenten trekken naar het buitenland omdat men hier geen job kan uitoefenen als professionele e-sports speler. - E-sports is een sociaal fenomeen, maar men moet meer inzetten op het economische. - E-sports betting ruïneert e-sports. - Investeerders trekken zich terug, er is te weinig ROI. - Te afhankelijk van sponsors.
--	--	--

Aan de hand van deze SWOT-analyse kan worden vastgesteld dat er veel mogelijkheden zijn maar ook veel werk is aan de Belgische e-sports sector. Er is meer data verkregen uit de interviews omdat er nog weinig literatuur beschikbaar is in verband met innovatiestrategieën en e-sports, de voornaamste vraagstelling van dit onderzoek. In de onderzochte literatuur is er vooral gezocht naar verklarende informatie terwijl er in de interviews meer toegespitst is op een antwoord verkrijgen op de onderzoeksvraag. Over het algemeen werd er weinig informatie uit de literatuur tegengesproken. De voornaamste aandachtspunten waar rekening mee moet worden gehouden zijn **financiering** (van overheid en externe bedrijven), **structurering**, **focussen op inheems talent**, **onafhankelijk worden van sponsors en duurzaamheid bij teams** doorvoeren. Er zijn ook verschillende mogelijkheden waar de Belgische e-sports sector op kan inspelen. Zo is er bijvoorbeeld de **visie op e-sports veranderen, meer focus op het educatieve karakter, meerdere talen integreren bij het maken van content en luisteren naar de nieuwe generatie**. Aan de hand van de informatie uit de interviews en de SWOT-analyse zullen er aanbevelingen gemaakt worden waarbij innovatiestrategieën hypothetisch in de praktijk zullen worden gezet.

6 Conclusie:

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: 'Welke meerwaarde brengen innovatiestrategieën in de Belgische e-sports scene?' Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, werd een kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbij via diepte-interviews verschillende experts van de Belgische e-sports sector zijn ondervraagd. Hun insteek was van groot belang om de eventuele integratie van de innovatiestrategieën in te schatten. Over het algemeen was er een positieve reactie te merken bij de experts. De antwoorden van de experts zorgden voor nieuwe inzichten, waaronder het aankaarten van bepaalde pijnpunten van de Belgische e-sports sector. Niet elke innovatiestrategie die werd opgenoemd heeft dezelfde reactie gekregen. De experts stonden gunstiger tegenover bepaalde strategieën dan andere. Strategieën zoals convergence innovation, marketing innovation strategy, market segmentation, learning by doing, creative innovation, future proofing en incremental innovation kregen de meest positieve reacties tijdens de bevraging. Deze strategieën focussen zich op 4 essentiële punten: bewustzijn creëren, een eigen identiteit ontwikkelen voor de sector, nieuwe informatie omvormen in creatieve ideeën en het belang van samenwerken accentueren. Het doel van dit onderzoek is bereikt en er is een primair antwoord verkregen, namelijk dat het implementeren van deze innovatiestrategieën kan zorgen voor een meerwaarde in de Belgische e-sports scene. De innovatiestrategieën zouden potentiële oplossingen kunnen leveren voor de problemen in de Belgische e-sports sector en het groeien van de Belgische e-sports sector verder bevorderen.

Dit onderzoek heeft zich gefocust op de theoretische aard van de onderzoeksvraag. Met de aanbevelingen zal er een eerste aanzet worden gegeven om de innovatiestrategieën in de praktijk om te zetten, maar verder zal dit onderzoek de praktische aard niet beantwoorden. Ondanks dat de conclusie die getrokken wordt uit dit onderzoek niet veralgemeenbaar is door de kwalitatieve aard van het onderzoek, is het een goede aanzet om te weten te komen wat de experts van de Belgische e-sports scene denken over de eventuele implementatie van innovatiestrategieën.

7 Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusie zijn er verschillende aandachtspunten en opportuniteiten waargenomen waarop ingespeeld moet worden om de Belgische e-sports sector te doen groeien. Aan de hand van deze opportuniteiten en aandachtspunten, worden aanbevelingen opgesteld waarbij de Belgische e-sports sector geholpen kan worden om te groeien. Gezien er in het onderzoek een verschil is opgemaakt tussen de verschillende gewesten in België, zullen er aanbevelingen per gewest/regio gemaakt worden, om het concreter toe te spitsen. Verdergaand zullen er ook algemene aanbevelingen worden opgesteld die over heel België geïmplementeerd kunnen worden.

7.1.1 Algemene aanbevelingen

- Aan de hand van de marketing innovation strategy een socialmediacampagne opstellen.

Eén van de grootste problemen van de Belgische e-sports sector is het gebrek aan 'awareness' of bewustwording van wat e-sports degelijk inhoudt. Een socialmediacampagne is een goed voorbeeld om deze awareness op te krikken en een nieuwe visie te brengen naar iedereen. De marketing innovation strategy insinueert dat men de marketingstrategie vernieuwt om de producten/dienst in een nieuw daglicht te plaatsen. Verschillende bedrijven van de meerdere subsectoren in de e-sports industrie kunnen dit implementeren op korte en middellange termijn. Aan de hand van deze strategie kunnen opkomende teams ook sneller aandacht trekken. Toernooiorganisatoren, hogescholen/universiteiten, e-sports teams en adverteerders kunnen deze strategie toepassen als ze over voldoende budget beschikken. De meest populaire en voor de hand liggende socialmediakanalen zijn Facebook, Instagram en Tiktok. Verdergaand kan ook uitbreiding plaatsvinden naar een awareness campagne via Twitch.tv, aangezien daar de meeste toernooien en e-sports games worden gestreamd.

- Via future proofing de Belgische talenten behouden en opvolgen.

Een ander groot probleem is dat de talentvolle Belgische spelers niet in België blijven. Hier in België kan je geen fulltime job uitvoeren met e-sports terwijl dit in andere landen in Europa als in andere continenten, wel kan. Veel talentvolle Belgen hebben deze weg al bewandeld zoals ScreaM, Bwipo en Sjokz die in het buitenland een carrière hebben waargemaakt in de e-sports industrie. Het is aan België om een strategie door te voeren om de talentvolle spelers in België te houden. Future proofing impliceert dat bedrijven in de e-sports industrie op meerdere opties inzetten om te vermijden dat in de toekomst de fout wordt gemaakt dat er maar op één optie werd gefocust en deze de verkeerde was. Hoewel er in het buitenland meer opportuniteiten zijn, kan de spelers overtuigen om in het binnenland te blijven door de politiek te integreren in e-sports en mensen die werken in de e-sports industrie te erkennen als fulltime werknemers. De politiek integreren zal een lange termijnstrategie zijn, daarom is er nog een alternatief op korte termijn namelijk meer binnenlandse toernooien organiseren. Spelers en teams moeten vaak een lange tijd wachten voor ze aan een nieuw toernooi kunnen meedoen in België. Hierdoor kijken ze meer en meer naar het

buitenland voor toernooien. Toernooiorganisatoren zoals Unlocked, BESF en LAN-Area strijden om de titel van grootste toernooiorganisator in België en door meer toernooien te organiseren, zou het zorgen voor meer concurrentie en meer speeltijd voor de spelers/teams. Bedrijven kunnen dus meerdere opties overwegen op zowel korte als lange termijn, wat eventueel meer lucratieve kansen kan opbrengen. Als 1 van deze opties doorbreekt dan heeft de strategie gewerkt en behouden de bedrijven hun eigen succesvolle talenten en kunnen ze eventueel koploper worden op de markt met de optie waar ze in geïnvesteerd hebben.

- Via drastic innovation ervoor zorgen dat de politiek geïntegreerd geraakt in de Belgische e-sports sector.

Vele experts hebben aangegeven dat de politieke sector geïntegreerd moet geraken in de Belgische e-sports sector vooraleer er gekeken kan worden naar andere opportuniteiten. Voorbeelden waarbij de politieke sector heeft geholpen om de e-sports sector te doen groeien zijn in China, Frankrijk en de Verenigde Staten. In die globale sectoren is een duidelijke structuur opgelegd en werkt de politieke sector samen met de e-sports sector om het een waardevolle sector te maken. Ondanks dat de politieke sector stilaan in de Belgische e-sports sector begint te integreren, moet het meer gestimuleerd worden. Dit kan gedaan worden via drastic innovation. Drastic innovation houdt in dat er onderzoek gedaan wordt naar het onbekende, in dit geval de samenwerking tussen de e-sports en politieke sector, om een nieuwe manier te vinden voor waarde creatie. Dit is een lang termijnplan dat geen directe impact zal hebben op de sector maar eens het plan van start gaat, zal de e-sports sector nog meer groeien dan nu.

- Aan de hand van market segmentation nieuwe content creators aanwerven om de voertaal door te voeren.

Eén van de belangrijkste beperkingen is dat de content in België vooral in het Nederlands of het Frans wordt gemaakt. Vooral bij het Nederlands is er een beperking omdat content in het Nederlands ervoor zorgt dat een groot deel van het mogelijke publiek wordt buitengesloten. Wereldwijd zijn er in proportie weinig mensen die Nederlands spreken en daarom is het beter om content te maken in de voertaal van e-sports, namelijk Engels. Market segmentation houdt in dat nieuwe marktsegmenten worden opgezocht om zo genoeg opportuniteiten open te houden voor de toekomst. Hiermee kan nieuwe content creators worden aangeworven die de Engelse taal goed beheersen en zo de mogelijkheid openhouden voor een groter publiek. Bij toernooien zal dit gaan over casters terwijl het bij wetenschappelijk onderzoek zal gaan over meer rapporten schrijven in het Engels en bij e-sports bedrijven over hun content in het Engels maken. Bekende Belgische e-sports iconen, zoals Sjokz, Bwipo en ScreaM, zouden hier de eerste aanzet voor kunnen geven door de Belgische e-sports sector te promoten bij hun volgers en samen te werken met Belgische e-sports bedrijven om dit nieuw publiek te verwelkomen met Engelse content.

7.1.2 Vlaanderen

- Via partnering nieuwe externe partners verkrijgen.

Meer en meer externe bedrijven beginnen te investeren in de Belgische e-sports sector. Carrefour, Red Bull en Lotto zijn een paar voorbeelden van de vele externe partners van e-sports hier in België. Het zorgt voor nieuwe mogelijkheden in andere sectoren en meer awareness voor zowel de externe bedrijven als de Belgische e-sports sector. Via partnering willen ze samenwerken met andere bedrijven of organisaties om het imago uit te breiden in andere sectoren en tegelijkertijd kosten en risico's te verkleinen door bijvoorbeeld de kosten te delen. Hoe meer partners er zijn in de Belgische e-sports sector, hoe stabiel ze staan in de markt. De samenwerkingen zorgen voor meer awareness en een nieuwe doelgroep die ze kunnen bereiken. Het zorgt voor nieuwe inzichten en zo kunnen beide partijen uitbreiden in een nieuwe sector.

- Duurzaamheid stimuleren via future proofing.

Bij de Vlaamse experts werd vaak vermeld dat duurzaamheid een belangrijke factor is waar rekening mee moet worden gehouden. Veel teams bestaan maar een paar jaar om dan overgenomen te worden of niet genoeg budget meer hebben om voort te blijven bestaan. Teams zoals KV Mechelen, Sector One en Low Land Lions. Het is belangrijk dat teams en competities/toernooien blijven bestaan en voort kunnen bouwen op een deftige basis. Future proofing houdt in dat er wordt geïnvesteerd in meerdere technologische opties om te vermijden dat er maar op één optie zou worden gefocust en deze de verkeerde zou zijn. Het is belangrijk dat er gefocust wordt op meerdere opties, het behouden van teams en competities, om zo duurzaamheid door te trekken in de Belgische e-sports industrie.

7.1.3 Brussel

- VR-implementatie aan de hand van technology leveraging.

Ondanks dat technology leveraging een minder populaire innovatiestrategie was bij de interviews, kan het wel gebruikt worden in volgend scenario, namelijk de verdere implementatie van VR (Virtual Reality) in de Belgische e-sports sector. Technology leveraging houdt in dat er innovatieve technologie gebruikt wordt om de concurrentie te domineren. Concurrentie kan hier gezien worden als de andere gewesten in België of het buitenland. De geïnterviewden vanuit Brussel gaven aan dat ze bezig zijn met de VR-implementatie in de Belgische e-sports sector door games die met VR opereren te overwegen in de e-sports sector. De volgende stap is het integreren van deze VR-games in het competitieve aanbod van de Belgische e-sports sector. Hierop inzetten kan een grote opportuniteit zijn en zorgen voor een uitbreiding van games in het e-sports landschap, namelijk de VR-games.

- Meer investeringen teweegbrengen door middel van partnering.

In Brussel gaven de geïnterviewden aan dat er te weinig investeringen en te lage budgetten zijn vrijgemaakt voor e-sports in België. Een deel hiervan kan opgelost worden als de politiek erbij betrokken wordt, volgens de experts. Verdere investeringen en budgetverhogingen kunnen ook in andere sectoren te vinden zijn. Via partnering kunnen ze samenwerken met andere bedrijven of organisaties om meer investeringen teweeg te brengen, maar ook de kosten te verdelen, waardoor de e-sports sector minder hiervoor hoeft uit te geven. Op educatief vlak kunnen er meer scholen meer e-sportscursussen toevoegen aan hun aanbod om de leerlingen meer de kans te geven om te leren over e-sports.

7.1.4 Wallonië

- De visie op Belgische (Waalse) e-sports veranderen via marketing innovatie.

De visie op e-sports is over het algemeen nog een slechte visie, gaming wordt gezien als iets slechts dat kinderen en jongeren op de slechte manier beïnvloedt en veel mensen zien het verschil niet tussen gamen en e-sports. In Wallonië (volgens de geïnterviewde experts) is dit ook het geval en zal de e-sports sector als dood beschouwd kunnen worden als er geen actie ondernomen wordt. Het is belangrijk dat de visie verandert en de hedendaagse kijkers meer open staan voor e-sports. Marketing innovatie kan hierbij helpen door de marketingstrategie van e-sports te vernieuwen en zo de visie op de sector veranderen. Het is belangrijk dat er wordt weergegeven hoe e-sports in elkaar zit en meer informatie wordt gegeven over de sector over het algemeen. Deze 'slechte visie' komt voort uit onwetendheid, eens het duidelijker is wat e-sports inhoudt, kunnen de kijkers en eventueel externe bedrijven inzien dat het een groeiende sector is die veel voordelen met zich meebrengt.

8 Bijlagen:

8.1 Topiclijst

8.1.1 Inleiding van de topiclijst:

De e-sports sector in België is een groeiende markt die aan populariteit begint te winnen. Er zijn veel opportuniteiten beschikbaar om de e-sports sector te doen schitteren naast de andere grote e-sports sectoren over de wereld. Het doel is aan de hand van experteninterviews, te achterhalen hoe deze opportuniteiten gemaximaliseerd kunnen worden en de e-sports sector van België te bevorderen. Aan de hand van verschillende interviews van experten die gespecialiseerd zijn in andere subsectoren van de e-sports sector (wetenschappelijk onderzoek, journalistiek, sponsoring, toernooiorganisatoren, opleidingen op scholen...) wil er informatie verkregen worden om dit doel te bereiken. Meer specifiek is er onderzoek gedaan naar innovatiestrategieën en hoe deze de e-sports sector zouden kunnen bevorderen op korte en lange termijn. De vragen zullen een mix zijn van vragen over e-sports, innovatiestrategieën en vragen toegepast op uw subsector.

8.1.2 Topiclijst:

1. Wat is uw naam en functie?
2. Kunt u kort beschrijven wat uw werk inhoudt?
3. Wat verstaat u onder e-sports?
4. Wat is uw connectie met e-sports?
5. Hoe ziet u de relatie tussen uw subsector en e-sports (context)?
6. Vooraleer we overgaan naar specifieke vragen, hoe ziet volgens u de toekomst van de Belgische e-sports sector eruit?
7. De ontwikkeling van de Belgische e-sports sector loopt nog achter op het buitenland, waar liggen de problemen volgens u?
8. Heeft u al van de term innovatiestrategie gehoord?
 - 8.1. Ja: Wordt er al een bepaalde strategie toegepast in uw bedrijf?
 - 8.2. Neen: (uitleg geven en voorbeeld(en) geven) Zijn innovatiestrategieën iets dat u zou willen implementeren in uw subsector/bedrijf?
 - 8.2.1. Ja: vraag 5
 - 8.2.2. Neen: Wat houdt u tegen?
9. Is er een bepaald middel (onderzoeksteam, onderzoeksoftware...) afwezig dat u nodig zou hebben om een innovatiestrategie te implementeren in uw bedrijf?
10. Via mijn literatuurstudie heb ik meerdere innovatiestrategieën onderzocht en ik zou graag met u een paar innovatiestrategieën willen overlopen die toegepast zouden kunnen worden in uw bedrijf, op welke manier denkt u dat deze strategieën zouden passen in uw bedrijf?
 - 10.1. Ik denk dat deze innovatiestrategie niet zou passen in mijn bedrijf: Waarom niet?

11. Wat is de ideale situatie waar u naar wilt streven in uw bedrijf (gericht naar de subsector waar de geïnterviewde in werkt)?
 - 11.1. Denkt u dat de innovatiestrategieën die hiervoor genoemd zijn kunnen helpen om dit doel te bereiken?
12. Denkt u dat er al een bepaalde innovatiestrategie wordt toegepast op de algemene e-sports sector?
 - 12.1. Ja: Welke strategie en waarom specifiek deze?
 - 12.2. Neen: Waarom niet?
13. Denkt u dat innovatiestrategieën een meerwaarde zouden kunnen hebben in de e-sports sector?
 - 13.1. Ja: waarom wel?
 - 13.2. Neen: waarom niet?
14. In het interview zei u dat (bondige samenvatting van het interview). Bent u daarmee akkoord?
15. Zijn er eventueel nog opmerkingen die u zou willen meegeven?

8.2 Interessante bijvragen en opmerkingen in interviews

Aan de hand van deze bijvragen en opmerkingen, wordt de situatie van de Belgische e-sports sector verfijnd en de kennis ervan concreter gemaakt. Deze bijvragen hebben geen duidelijke meerwaarde voor de analyse van de Belgische e-sports sector, maar is wel interessant om aan te halen in bijlage.

In volgend gedeelte zullen de meest interessante bijvragen van de interviews voorgelegd worden, met een diepere context aan verbonden. De bijvragen worden cursief voorgesteld en daarna zal er dieper ingegaan worden op het antwoord van de expert.

Dus als ik het goed begrijp moeten we ons in de Belgische e-sportsector differentiëren om op internationaal niveau te kunnen concurreren?

Volgens één van de experts (code: 240320231000_3) moet de Belgische e-sports sector niet kijken naar andere e-sports sectoren van over de wereld, maar focussen op een nieuwe en unieke sector op te bouwen. België is een klein land met weinig inwoners ten opzichte van andere landen over de wereld. We hebben onze eigen sterktes en zwaktes en het is belangrijk dat we hierop inspelen om de Belgische e-sports sector zo te doen groeien.

Een combinatie van oude en nieuwe generatie in management van de e-sports sector zou dus ideaal zijn denkt u?

Eén van de geïnterviewden (code: 160320231530_1) denkt dat een combinatie van de jonge en oudere generatie kan zorgen voor een goede dynamiek binnen de Belgische e-sports sector. In andere industrieën is dit ook het geval, de jonge generatie begint door te stromen en zorgt voor een nieuwe kijk op het huidige e-sportslandschap, terwijl de oudere generatie veel ervaring heeft en zo kan bijsturen waar nodig is. Een ambitieuze kijk op de sector is van groot belang.

Want als ik kijk naar andere interviews, hebben er veel gezegd dat het voor België moeilijk is om awareness te creëren omdat we juist zo'n klein landje zijn. Hoewel we wel awareness hebben gecreëerd in de voetbalindustrie, met de Rode Duivels, toch vinden de meesten dat het moeilijk is om awareness te creëren voor ons land.

Hierbij benadrukt dezelfde expert nogmaals dat men ambitieus moet zijn en moet durven dromen. Met de juiste middelen en motivatie kan alles bereikt worden.

Dus volgens u moet er een officiële regulering zijn en een competitie voor het gezien wordt als e-sports?

E-sports kan pas worden erkend wanneer de officiële regulering wordt toegepast op de toernooien. Er worden veel toernooien georganiseerd in de gamingsector, maar niet elk van deze toernooien valt onder het label van 'e-sports'. Als de officiële regulering wordt toegepast, wordt het beschouwd als e-sports.

Ziet u zelf e-sports als een sport?

Een vraag die veel gesteld wordt in verband met e-sports, behoort e-sports tot de officiële sporten? Volgens een geïnterviewde expert (code: 140320231000_1) is er een grote overeenkomst tussen e-sports en traditionele sporten: het leiden van teams, het coachen van spelers, strategieën toepassen. Wat vooral mist bij e-sports is het fysieke component, de spelers komen niet fysiek met elkaar in contact, tenzij na de games om handen te schudden met elkaar. Verdergaand heeft e-sports ook unieke componenten zoals de uitgever, eigenaar en producenten van de games. Iedereen heeft zijn eigen visie of e-sports onder de traditionele sporten valt of niet, het is afwachten of het ook echt onder de traditionele sporten zal geïntegreerd worden. Aansluitend, is een andere expert (code: 220220231140_1) het hier bijvoorbeeld niet mee eens. De sportwetgeving is heel gefragmenteerd en ingewikkeld, niet elk aspect van de sportwetgeving kan worden toegepast op e-sports.

Los hiervan ziet dezelfde expert een grote bedreiging in e-sports betting. Derde partijen laten het toe waardoor het op de markt komt. Gokken zorgt ervoor dat mensen verslaafd raken en dit is een groot probleem voor hem.

Als u dan probeert aan te tonen aan de ouders dat er wel degelijk job mogelijkheden zijn in de sector, is het dan vooral het promoten van uw functie en dergelijke? Want u zei zelf dat een e-sports speler worden een utopie is dus waar focust u dan op?

Eén van de experten (code: 010320230900_1) is de e-sports productmanager bij een grote toernooiorganisator in België, hijzelf is er zeker van dat er veel jobopportunities zijn in de Belgische e-sports sector. Hiermee peilt hij vooral jobs die ook in andere sectoren beschikbaar zijn; communicatiemanagers, projectmanagers, HR, design werkers, codeerders, magazijniers enzovoort. Het gebeurt zelden dat een e-sports professional doorbreekt, vooral in België is dit moeilijk omdat de sector nog niet volgroeid is, maar er kan gedroomd worden.

Ik doe mijn onderzoek op basis van de Belgische e-sports sector, maar vindt u het belangrijk dat er ook gekeken wordt naar de Benelux-sector?

De Benelux- en Belgische e-sports sector zijn 2 verschillende sectoren die anders bekeken moeten worden. Op financieel vlak is het belangrijk om regionaal te kijken, maar communitygewijs wordt de Benelux gezien als een groter geheel. Belgische budgetten moeten gebruikt worden voor België en niets anders, hetzelfde bij Benelux-budgetten.

Dus volgens u is het beter als de consumenten kunnen interageren met iets dan dat ze gewoon de 'droge', typische marketing voor hun krijgen?

Het is belangrijk dat de consumenten met een prototype van een game kunnen interageren, zo voelen ze zich betrokken en voelen ze hoe de game speelt. Hier kunnen bedrijven op inspelen, door unieke en nieuwe manieren van marketing voor te stellen aan de consumenten.

Denkt u dat er genoeg interesse zou zijn om nog meer opleidingen te maken, denkt u dat er een goede ROI zou zijn bijvoorbeeld?

Recent is er een middelbare schoolopleiding opgekomen in Brugge. Zo kunnen studenten al van jongs af aan werken met e-sports, in hun 'gouden jaren' om het zo te zeggen. Eerst moet gekeken worden wat deze opleiding met zich meebrengt, zodat andere scholen ook kunnen zien of ze dezelfde stap willen zetten of niet.

Denkt u dat er eventueel een gat in de markt zou zijn bij het mensen opleiden om een professionele e-sports speler te worden? Eventueel na de bachelor?

Volgens een geïnterviewde leerkracht (code: 140320231000_1) is dit geen goed idee. De 'gouden jaren' van e-sports spelers ligt tussen de 16-27 jaar oud. Dus er is nog een kans om het te verwezenlijken na een bachelor, maar de kans is klein. Hoe vroeger men ermee weg is, hoe beter. In België kan je nog geen geld verdienen met e-sports te spelen, alleszins niet om er een fulltime job van te maken. Curriculum doorheen het hoger onderwijs of zelfs het middelbaar onderwijs zijn meer aan te raden.

Dus eigenlijk zouden merken vertrouwen moeten hebben en meer op de lange termijn kijken naar het investeren?

De meeste bedrijven zijn niet echt geëngageerd met het e-sports gebeuren, maar weten wel dat er geld te verdienen valt in de sector. Bedrijven hebben geen parate kennis over de e-sports sector, ze weten niet waar de industrie voor staat maar omdat er geld te verdienen valt, investeren ze in de sector. Als ze dan geen deftige rendementen krijgen, nemen ze een stap terug en stoppen ze hun e-sports project. Dit moet anders volgens één van de geïnterviewde experts (code: 230320231400_2), bedrijven van buitenaf moeten meer vertrouwen hebben in het groeiproces van de Belgische e-sports sector.

En waarom heeft u ervoor gekozen om in te zetten op e-sports?

Eén van de experts (code: 210320231400_2) zag e-sports als een gat in de markt, vanuit het didactisch educatief oogpunt. Het aanbieden van seminars was er nog niet in de industrie.

Denkt u dat er een link gelegd moet worden met de olympische spelen en e-sports?

Volgens dezelfde expert van waar de voorgaande vraag aan gesteld is (code: 210320231400_2) zijn er al opkomende innovaties in de e-sports wereld aan het komen, ondanks er nog geen specifieke kijk is op innovatiestrategieën toe te passen. Ten eerste sprak hij ook over de opleiding in Brugge waarbij studenten zich specialiseren in e-sports en gaming, in combinatie met richtingen zoals economie, humane wetenschappen, enzovoort. Ten tweede zijn er de olympic e-sports series, waarbij er wordt gefocust op sporten zoals basketbal, boogschieten, karate, zwemmen maar dan online. Volgens hem (code: 210320231400_2) moet hier de link gelegd worden met e-sports. Ondanks het in de naam staat, moet het gespecificeerd worden dat het gaat over sporten en niet over games zoals Call of Duty, LoL, Valorant enzovoort. De Olympische Spelen willen zo meer jongeren aantrekken met dit nieuwe evenement. Ten derde begint er meer onderzoek op te komen over e-sports en gaming. Bedrijven en investeerders hebben

behoefte aan inzicht over de sector en hoe man kan intreden in de industrie. Het kenniscentrum sport en bewegen zorgt voor deze informatie via hun website en probeert zo bedrijven te helpen. Ten slotte begint de focus zich meer te verleggen naar de andere job opportuniteiten die komen kijken bij e-sports. Buiten het worden van een professionele e-sports speler en opleidingen hier rond te geven, beginnen er ook meer opleidingen te komen voor coaches. Het International Federation of Esports Coaches staat hiervoor in en wil coaches helpen over de hele wereld om hun vaardigheden aan te scherpen.

Je zei dat de landen in Europa meertalige content maken en dat ze zich in de VS alleen richten op het maken van Engelse content, maar ik hoorde van andere geïnterviewden dat de hoofdtal in e-sports Engels is. Kan dat misschien verklaren waarom de VS geen content in andere talen maakt?

Eén van de experts (code: 280320230900_4) vindt het belangrijk dat er ook wordt gekeken naar andere talen in de e-sports wereld. Engels is de voertaal, maar andere talen kunnen ook een groot doelpubliek aanspreken. Dit is een voordeel dat we hebben in Europa. Er zijn genoeg opties om content te maken, in verschillende talen.

9 Bibliografie:

9.1 Geschreven bronnen

Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. PubMed, 84(4), 98–107; 148. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16579417>

Belouadi, L. Y., & Han, G. (2023) Exploring sponsorship perception in E-Sports tournaments.

Broersma, M. (2019). Audience engagement. The international encyclopedia of journalism studies, 1-6.

Chen, Z. (2021). The Future and Development of E-Sports.

Collis, W. (2020). The book of esports. Rosetta Books.

ERDOĞAN, Ç., YENİŞEHİRLİOĞLU, E., ŞAHİN, S., & ULAMA, Ş. (2018). A conceptional research on determining the tourism potential of electronic sports events: e-sports tourism. Kesit Akademi Dergisi, (16), 341-353.

Glaser, B., Strauss, A., 1967. The Discovery of Grounded Theory. Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.

Jin, Y., & Yoon, T. (2021). Convergence of music and esports. Global Esports: Transformation of Cultural Perceptions of Competitive Gaming, 184-201.

Jin, D. Y. (2022). Global eSports: Transformation of Cultural Perceptions of Competitive Gaming. Bloomsbury Academic.
https://books.google.be/books?hl=nl&lr=&id=GPcYEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA99&dq=business+and+innovation+strategies+esports&ots=aAocEpfWEi&sig=UUuBlgaZXluf32OMb_RraEKamQc#v=onenpage&q=business%20and%20innovation%20strategies%20esports&f=false

Khajeheian, D. (2017). An introduction to entrepreneurship and innovation in media markets. Global Media Journal–Canadian Edition, 10(1), 1-8.

McCarthy, J. (2007). What is artificial intelligence.

- Parshakov, P., and M. Zavertiaeva. 2018. "Determinants of Performance in eSports: A Country Level Analysis." *International Journal of Sport Finance* 13 (1): 34–51.
- Rogers, M. J. (1998). The definition and measurement of innovation. *Parkville, VIC: Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research*. <https://research.aston.ac.uk/en/publications/the-definition-and-measurement-of-innovation>
- Roose, H., & Meuleman, B. (2021). Kennis maken : methodologie voor sociale wetenschappen. *Gent: Skribis*.
- Taylor, T. L. (2012). Raising the stakes: E-sports and the professionalization of computer gaming. Mit Press.
- Sabbaghi, A., & Vaidyanathan, G. (2004). SWOT Analysis and Theory of Constraint in Information Technology Projects. *Information systems education journal*, 2(23), 1–19.
[http://isedj.org/2/23/ISEDJ.2\(23\).Sabbaghi.pdf](http://isedj.org/2/23/ISEDJ.2(23).Sabbaghi.pdf)
- Singer, D., & Chi, J. (2019). The keys to eSports marketing: Don't get "ganked". McKinsey & Co.
- Storsul, T., & Krumsvik, A. H. (2013). Media Innovations : A Multidisciplinary Study of Change. *Adfo Books*.
<https://norden.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1534759>
- Wagner, M. G. (2006, June). On the Scientific Relevance of eSports. In *International conference on internet computing* (pp. 437-442).

9.2 Internetbronnen

Belgium Esports Results & Statistics :: Esports Earnings. (z.d.). Esports Earnings.

<https://www.esportsearnings.com/countries/be>

Belgian Student League. (2023, 27 januari). Esports courses - Belgian Student League.

<https://belgianstudentleague.be/esports-courses/>

Blackman, C. (2004). Paying the price: the future for Europe's media sector. *Foresight*, 6(5), 292–301.

<https://doi.org/10.1108/14636680410562990>

Block, F., Hodge, V., Hobson, S., Sephton, N., Devlin, S., Ursu, M. F., ... & Cowling, P. I. (2018, June).

Narrative bytes: Data-driven content production in esports. In *Proceedings of the 2018 ACM international conference on interactive experiences for TV and online video* (pp. 29-41).

Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S., & Shirodkar, A. (2010). Innovation Strategies for Creating

Competitive Advantage. *Research-technology Management*, 53(3), 19–32.

<https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657628>

Burroughs, B., & Rama, P. (2015). The eSports Trojan Horse: Twitch and Streaming Futures. *Journal of*

virtual worlds research, 8(2). <https://doi.org/10.4101/jvwr.v8i2.7176>

Cavanillas, J. M., Curry, E., & Wahlster, W. (2016). New Horizons for a Data-Driven Economy. In Springer

eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-21569-3>

Çetin, A., & Coşkun, M. (2021). A conceptual overview of E-Sports tourism as a new trend in the tourism

industry. *Türk turizm araştırmaları dergisi*, 3(1), 28–34. <https://doi.org/10.26677/tr1010.2021.723>

Chan, L., Hogaboam, L., & Cao, R. (2022). Artificial intelligence in video games and eSports. In *Applied*

Innovation and Technology Management (pp. 335–352). Springer International Publishing.

https://doi.org/10.1007/978-3-031-05740-3_22

Clausen, T. H., Pohjola, M., Sappasert, K., & Verspagen, B. (2012). Innovation strategies as a source of persistent innovation. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 553–585.

<https://doi.org/10.1093/icc/dtr051>

Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1072–1094.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00873.x>

Darvin, L., Holden, J. T., Wells, J. E., & Baker, T. (2021). Breaking the Glass Monitor: Examining the underrepresentation of women in esports environments. *Sport Management Review*, 24(3), 475–499. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1891746>

De, S. (2021). Are Gamers to Blame for Crunch Culture in Gaming? MUO.

<https://www.makeuseof.com/gamers-blame-crunch-culture/>

De Snaijer, M. (2023, 27 juli). 5 tips voor de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek. Customeyes.

<https://www.customeyes.nl/kennis/5-tips-voor-de-betrouwbaarheid-van-kwalitatief-onderzoek/>

Digital Arts and Entertainment - Howest launches Bachelor 'Business Innovation in E-Sports'. (z.d.).

<https://www.digitalartsandentertainment.be/article/499/Howest+launches+Bachelor+%E2%80%9998Business+Innovation+in+E-Sports%E2%80%9999>

Dogruel, L. (2015). Innovation research in media management and economics: an integrative framework. *Journal of Media Business Studies*, 12(3), 153–167.

<https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1069478>

Dongsheng, Y., Xiaohang, Y., & Daofeng, K. (2011, August). The present situation and development trend of e-sports games in China. In 2011 international conference on future computer science and education (pp. 384-386). IEEE.

- Farzin, M., Sadeghi, M., Fattahi, M., & Eghbal, M. J. (2021). Effect of Social Media Marketing and eWOM on Willingness to Pay in the Etailing: Mediating Role of Brand Equity and Brand Identity. *Business Perspectives and Research*, 10(3), 327–343. <https://doi.org/10.1177/22785337211024926>
- Gough, C. (2020, 27 maart). Top eSports Countries by Active Player Count 2019. Statista. <https://www.statista.com/statistics/780631/esports-competition-country-number-of-players-world/>
- Griffiths, M. D., Van Rooij, A. J., Kardefelt-Winther, D., Starčević, V., Király, O., Pallesen, S., Müller, K., Dreier, M., Carras, M. C., Prause, N., King, D. L., Aboujaoude, E., Kuss, D. J., Pontes, H. M., Lopez-Fernandez, O., Nagygyörgy, K., Achab, S., Billieux, J., Quandt, T., . . . Demetrovics, Z. (2015). Working towards an International Consensus on Criteria for Assessing internet Gaming Disorder: A Critical Commentary on Petry et al. (2014). *Addiction*, 111(1), 167–175. <https://doi.org/10.1111/add.13057>
- Guo, R. (2019). Effectuation, opportunity shaping and innovation strategy in high-tech new ventures. *Management Decision*, 57(1), 115–130. <https://doi.org/10.1108/md-08-2017-0799>
- Het beste van esport in België - Proximus Pickx. (z.d.). Pickx. <https://www.pickx.be/nl/esports/nieuws>
- Home | Belgian Esports Federation. (z.d.). <https://www.besf.be/>
- Hothorn, T., Leisch, F., Zeileis, A., & Hornik, K. (2005). The Design and Analysis of Benchmark Experiments. *Journal of Computational and Graphical Statistics*, 14(3), 675–699. <https://doi.org/10.1198/106186005x59630>
- Jalonen, H. (2019). The Value of E-Sports Is in the Eye of the Beholder, But Can E-Sports Operators Influence What the Spectators See? *Advances in Applied Sociology*, 09(07), 306–329. <https://doi.org/10.4236/aasoci.2019.97023>

Ji, Z., & Hanna, R. (2020). Gamers First – How consumer Preferences Impact eSports media offerings.

International Journal On Media Management, 22(1), 13–29.

<https://doi.org/10.1080/14241277.2020.1731514>

Jia, M. (2019). Mapping the contemporary esports ecosystem (Doctoral dissertation, Master's thesis., University of Abertay).

Jia, J. L. (2021, 15 november). *Esports are the new linguistic and cultural frontier*. Geraadpleegd op 6 augustus 2024, van [https://www.languageonthemove.com/esports-are-the-new-linguistic-and-cultural-frontier/#:~:text=Gaming%20is%20dominated%20by%20English&text=Another%2026%20languages%20have%20some%20representation%20but%20the%20percentages%20are%20minuscule.&text=The%20dominance%20of%20English%20is,need%20Chinese!%E2%80%9D\)%20campaigns](https://www.languageonthemove.com/esports-are-the-new-linguistic-and-cultural-frontier/#:~:text=Gaming%20is%20dominated%20by%20English&text=Another%2026%20languages%20have%20some%20representation%20but%20the%20percentages%20are%20minuscule.&text=The%20dominance%20of%20English%20is,need%20Chinese!%E2%80%9D)%20campaigns).

Jenny, S. E., Gawrysiak, J., & Besombes, N. (2021). Esports.edu: An inventory and analysis of global higher education esports academic programming and curricula. HAL (Le Centre pour la Communication Scientifique Directe). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03731250>

Kaplan-Rakowski, R., & Meseberg, K. (2019). Immersive media and their future. In Educational media and technology yearbook (pp. 143–153). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27986-8_13

Karlsson, C., & Tavassoli, S. (2016). Innovation strategies of firms: What strategies and why? Journal of Technology Transfer, 41(6), 1483–1506. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9453-4>

Kayzr, Moving The Game. (z.d.). esports, gaming & gamification agency. <https://kayzr.com/>

Kim, Y. H., Nauright, J., & Suveatwatanakul, C. (2020). The rise of E-Sports and potential for Post-COVID continued growth. Sport in Society, 23(11), 1861–1871.
<https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1819695>

- Koch, S., & Artmayr, P. (2019). Stability and development of user innovation strategies for video game producers. *European Journal of Innovation Management*, 23(5), 753–764.
<https://doi.org/10.1108/ejim-05-2019-0117>
- Lee, S. Y., & Trimi, S. (2021). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 123, 14–22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041>
- Let's Play! - The European esports report. (2021). Deloitte Belgium.
<https://www2.deloitte.com/be/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/belgian-esports-market-2021.html>
- Moon, C., & Acquaah, M. (2020). Performance implications of combining creative and imitative innovation strategies. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print(ahead-of-print).
<https://doi.org/10.1108/ejim-06-2020-0213>
- Parry, J. (2018). E-sports are not sports. *Sport, Ethics and Philosophy*, 13(1), 3–18.
<https://doi.org/10.1080/17511321.2018.1489419>
- Peša, A. R., Čičin-šain, D., & Blažević, T. (2017). NEW BUSINESS MODEL IN THE GROWING E-SPORTS INDUSTRY. *Poslovna izvrsnost*, 11(2), 121–131. <https://doi.org/10.22598/pi-be/2017.11.2.121>
- Preston, P., Kerr, A., & Cawley, A. (2009). INNOVATION AND KNOWLEDGE IN THE DIGITAL MEDIA SECTOR. *Information, Communication & Society*, 12(7), 994–1014.
<https://doi.org/10.1080/13691180802578150>
- Scholz, T. M. (2020). Deciphering the World of eSports. *International Journal On Media Management*, 22(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/14241277.2020.1757808>
- Sliwa, P., & Krzos, G. (2020). The model of eSports ecosystems. *Proceedings of the international scientific conference Hradec Economic Days 2020*. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2020-01-080>

StartUs Insights. (2023, 13 februari). Top 8 Media Industry Trends in 2023 | StartUs Insights.

<https://www.startus-insights.com/innovators-guide/media-industry-trends-innovation/>

Tidd, J. (2006). A review of innovation models. Imperial College London, 16, 0-17.

Tjørndal, A. (2016). Sport, Innovation and Strategic Management: A Systematic Literature Review.

Brazilian Business Review, 38–56. <https://doi.org/10.15728/edicaoesp.2016.3>

Tracxn. (2023, 1 augustus). Gaming startups in Belgium. Explore | Tracxn.

<https://tracxn.com/explore/Gaming-Startups-in-Belgium>

Vertalen met DeepL Translate - 's werelds meest accurate vertaler. (z.d.).

<https://www.deepl.com/nl/translator>

Wang, Y., & Fang, W. (2019). Innovation and Development Strategy of China's Sports Industry under the New Economic Ecology. *Advances in Social Science, Education And Humanities Research*.

<https://doi.org/10.2991/ssphe-18.2019.88>

Yang, D., Xiaohang, Y., & Daofeng, K. (2011). The Present Situation and Development Trend of E-sports Games in China. International Conference On Future Computer Science And Education.

<https://doi.org/10.1109/icfcse.2011.98>

Yasin, M. M. (2002). The theory and practice of benchmarking: then and now. Benchmarking: An International Journal, 9(3), 217–243. <https://doi.org/10.1108/14635770210428992>

Zhuang, W., Yin, K., Zi, Y., & Liu, Y. (2020). Non-Invasive Brain Stimulation: Augmenting the Training and Performance Potential in Esports Players. *Brain Sciences*, 10(7), 454.

<https://doi.org/10.3390/brainsci10070454>

9.3 Figuren en tabellen

Figuur 1: Kim, Y. H., Nauright, J., & Suveatwatanakul, C. (2020). The rise of E-Sports and potential for Post-COVID continued growth. *Sport in Society*, 23(11), 1861–1871.

<https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1819695>

Figuur 2: Kim, Y. H., Nauright, J., & Suveatwatanakul, C. (2020). The rise of E-Sports and potential for Post-COVID continued growth. *Sport in Society*, 23(11), 1861–1871.

<https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1819695>

Tabel 1: Sabbaghi, A., & Vaidyanathan, G. (2004). SWOT Analysis and Theory of Constraint in Information Technology Projects. *Information systems education journal*, 2(23), 1–19.

[http://isedj.org/2/23/ISEDJ.2\(23\).Sabbaghi.pdf](http://isedj.org/2/23/ISEDJ.2(23).Sabbaghi.pdf)

9.4 Afbeeldingen

Afbeelding 1: StartUs Insights. (2023, 13 februari). Top 8 Media Industry Trends in 2023 | StartUs Insights.

<https://www.startus-insights.com/innovators-guide/media-industry-trends-innovation/>

Afbeelding 2: StartUs Insights. (2023, 13 februari). Top 8 Media Industry Trends in 2023 | StartUs Insights.

<https://www.startus-insights.com/innovators-guide/media-industry-trends-innovation/>

Afbeelding 3: Chan, L., Hogaboam, L., & Cao, R. (2022). Artificial intelligence in video games and eSports.

In *Applied Innovation and Technology Management* (pp. 335–352). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-05740-3_22

Afbeelding 4: Jia, M. (2019). Mapping the contemporary esports ecosystem (Doctoral dissertation, Master's thesis., University of Abertay).