



**Etude Stratégique de la compagnie SONY réalisée par
P. Alexis, C. Godin, S. Jacquy, D. Scioscia, X. Zhang
Master Management & SI Pau**

Dans le cadre du cours de Nathalie Gardes – avril 2007



ODJ

L'esprit Sony

Segmentation

DAS

Analyse de l'offre et de la demande

FCS

Analyse de l'environnement

Analyse du portefeuille d'activité

Stratégies adoptées

L'origine de Sony

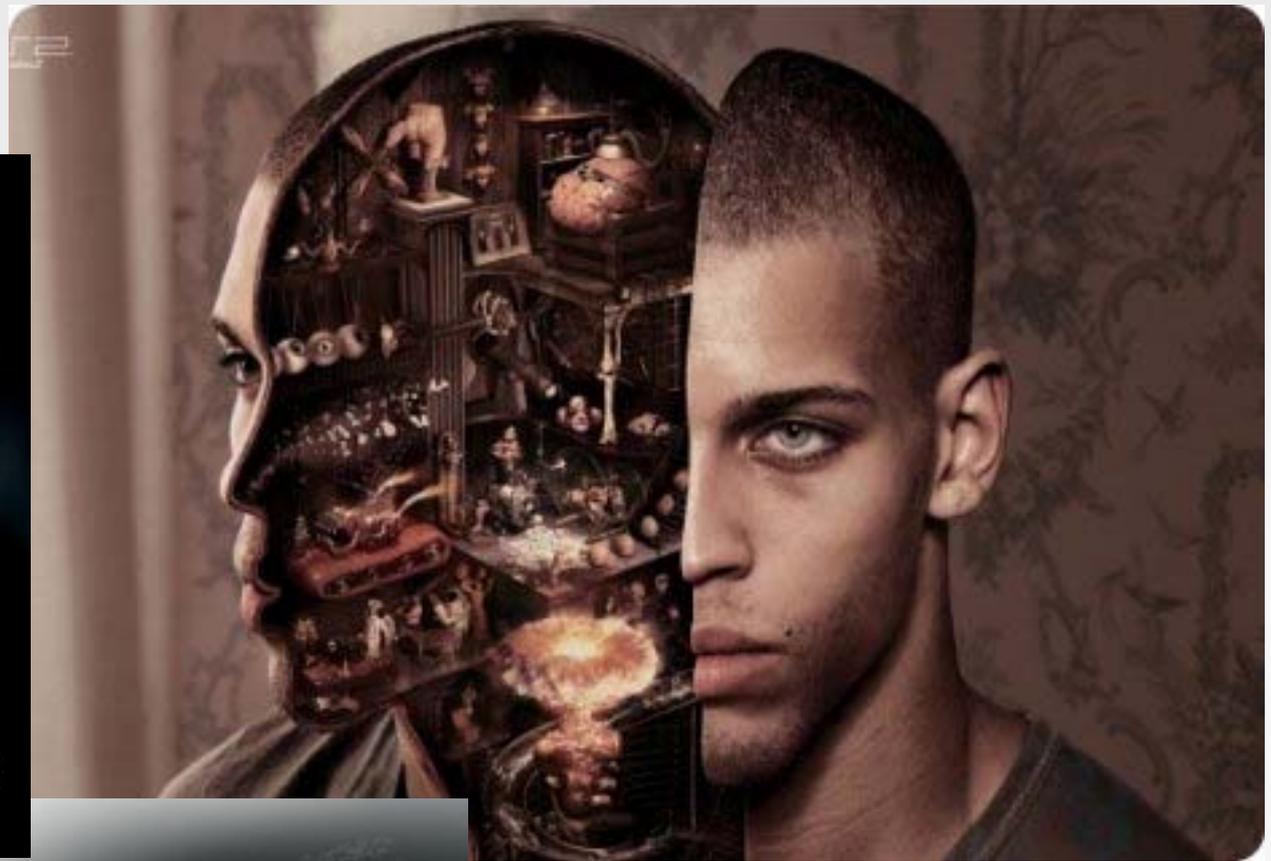


"Sony" est le fruit de la combinaison de:

« sonus » la racine de "son" et "sonore"

« sunny boy » un esprit libre et novateur.

"Sony" est un groupe de personnes jeunes possédant l'énergie et la passion nécessaires pour une création illimitée.



En quelques chiffres...

Sony Corporation est l'une des sociétés les plus complètes au monde dans le secteur du divertissement.

- **Plus de 150 000 employés dans le monde**
- **CA 2005, 64 milliards d'euros.**
- **Sony est présent mondialement de façon équilibrée :**
 - **32 % de son CA est réalisé aux USA**
 - **28 % au Japon,**
 - **22 % en Europe et 18 % dans le reste du monde.**

Segmentation stratégique

- **Sony a partitionné son organisation selon**
 - **les perspectives du produit**
 - ✓ **selon des critères de technologie**
 - ✓ **selon leur type de clients**
- **6 DAS entre lesquels nous observerons**
 - **des complémentarités de gamme**
 - **des partages de savoir faire**
 - **des partages de technologies**

DAS

SONY CORPORATION

ELECTRONIQUE

JEUX

MUSIQUE

CINEMA

ACTIVITES
INTERNET

BANQUES

VIDEO

CONSOLES
PLAY STATION

LOGICELS JEUX

GROSSES
PRODUCTIONS

TV SATELLITE

ASSURANCE

TV

AUDIO

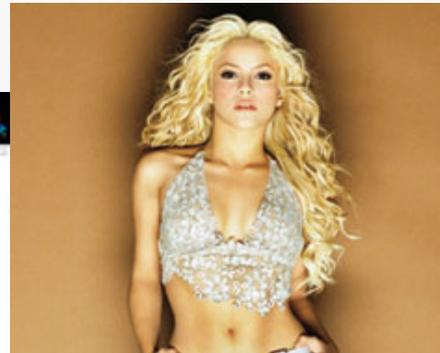
PC

TELEPHONES
MOBILES

CONDUCTEURS
COMPOSANTS



ation.2



Sony Ericsson



Analyse de l'offre

Le marché oligopolistique des consoles

L'histoire semble avoir prouvé que le marché n'est pas capable d'accueillir plus de 3 acteurs majeurs simultanément.

- Sony,
- Nintendo et
- Microsoft

ont évincé Sega par les lois du marché.

~~SEGA~~



Un marché exigeant et étroit

Illustration avec l'échec de SEGA:

- Arrivée tardive sur le marché
- Prix de la console trop élevé
- Qualité graphique décevante des jeux
- limitations techniques de la console

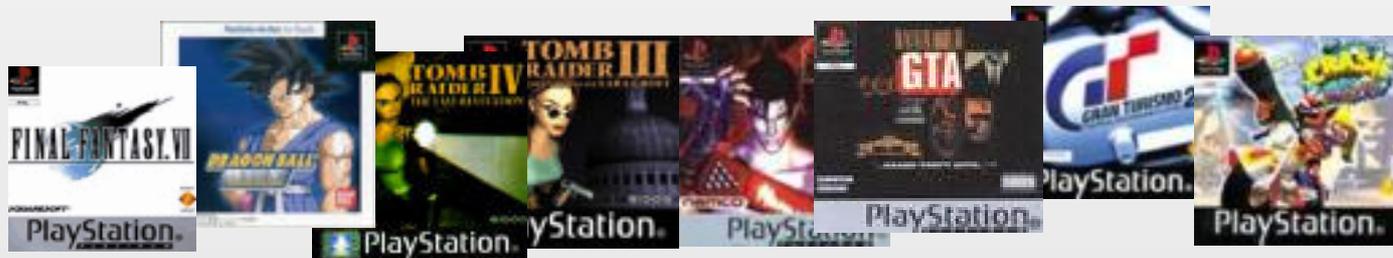
Le marché du jeu vidéo se sature et se resserre autour de ces trois acteurs.



FCS

Sony a gagné la bataille

- Sony est le vainqueur de la guerre des consoles
 - grâce à des choix judicieux en matière de fonctionnalités (présence en standard d'un lecteur de DVD, compatibilité avec le catalogue Playstation)
- Plus de 70% de PDM
 - fondé sur la technologie,
 - les fonctionnalités des machines,
 - le catalogue de jeux,
 - le marketing et la politique tarifaire.



Quelles sont les forces et les faiblesses de Sony ?

- **Sony a une activité très rentable 17% de PDM mondial : l'électronique**
-  **générer d'énormes bénéfices.**
- **Sa notoriété est immense. Sony a l'image d'une société, innovante et jeune.**
- **Sony dispose d'importantes ressources aussi bien financières (les bénéfices), que technologiques ou commerciales. Elle peut donc investir sans problème sur de nouveau marché.**

Un heurt malgré tout...

La proximité de l'industrie des consoles avec celle des nouvelles technologies

- **lui confère un développement heurté**
- **marqué par des cycles liés à l'introduction de nouvelles générations de matériel**

Le secteur est régulièrement l'objet d'un excès d'honneur de la part des médias, dans les phases d'essor, et d'un dédain également immérité, dans les phases de déclin.

Un développement long et couteux

**Le développement avec une ambition internationale :
5 millions d'euros sur 4 ou 5 ans**

- ¼ en R&D
- développement classique (graphisme, scénario, musique)
- les travaux de programmation, de tests

les fabricants de consoles déposent de nombreux brevets de protection et proposent un système fermé

 **un éditeur doit obtenir du fabricant une autorisation puis lui verser des royalties 20 % du prix de vente TTC**

Analyse de la demande

- Le taux de croissance de ce marché est gigantesque :
de 38 à 40% par an.
- C'est un marché qui génère plus de revenus que le marché du cinéma.
- Le parc mondial de consoles de salon:
950 millions de personnes auront une console de jeux,
450 millions de consoles seront vendus d'ici fin 2007,
 plus de 34 milliards d'euros de vente.

L'Evolution de la demande

La demande de la console
(Sony)



augmente si

Le prix du substitut (Nintendo)
augmente



350€ à 400€

Le prix du complément diminue



40€ à 60€

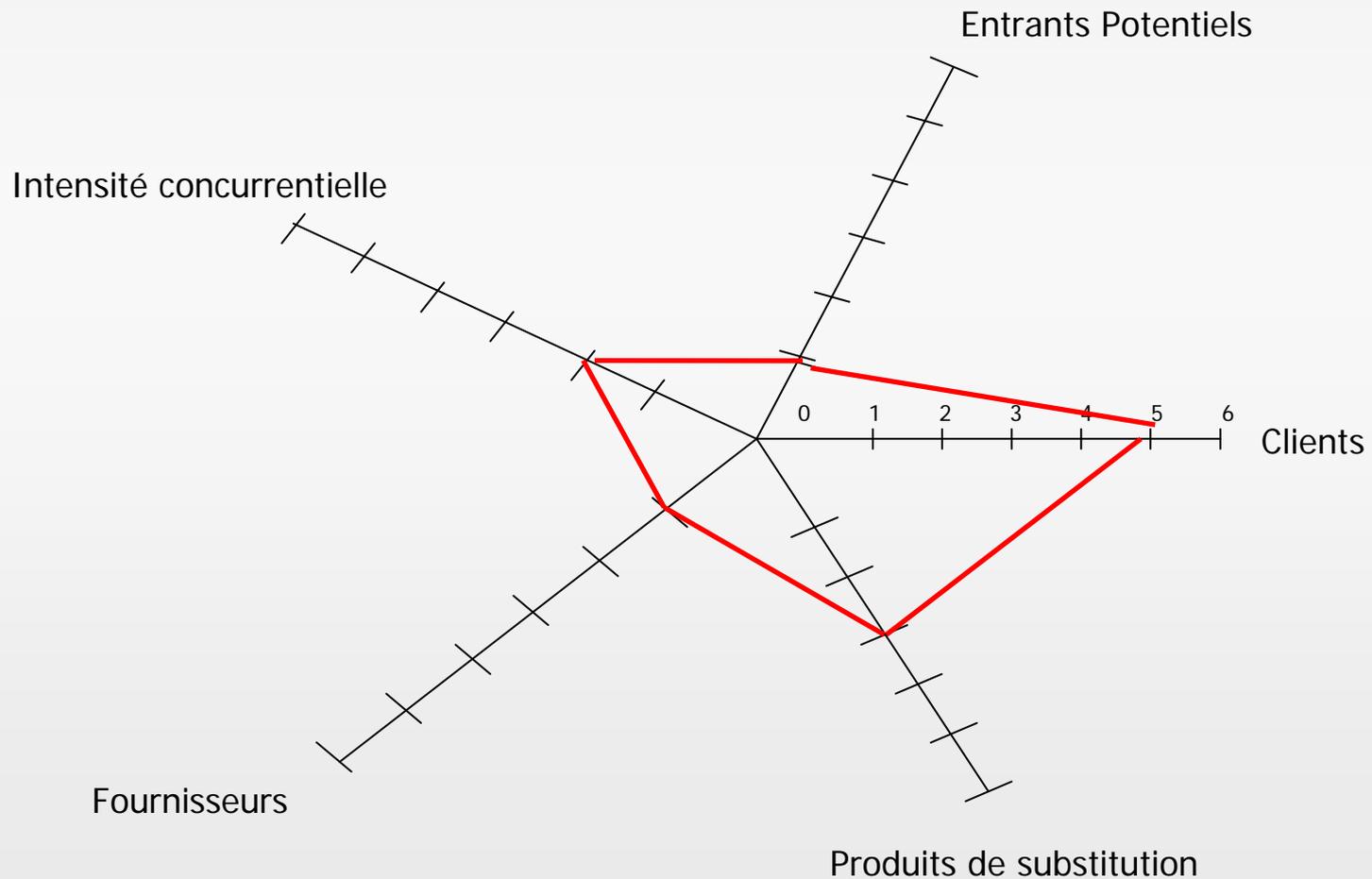
Le revenu augmente



Le modèle de Porter

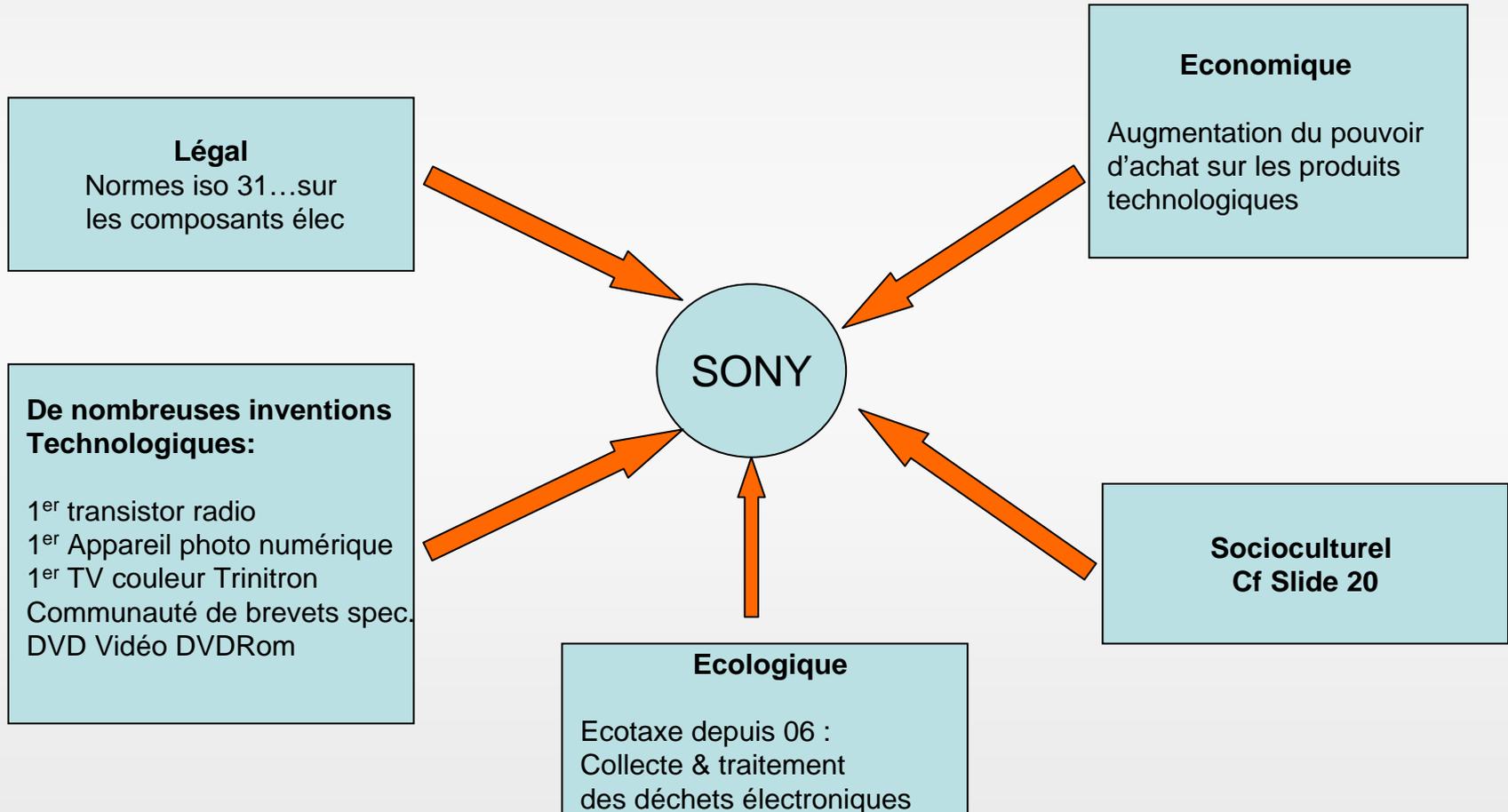


Le modèle de Porter : les 5 forces de la concurrence



Analyse de l'environnement

(selon le modèle PESTEL)



Environnement sociologique

Un loisir de plus en plus répandu.

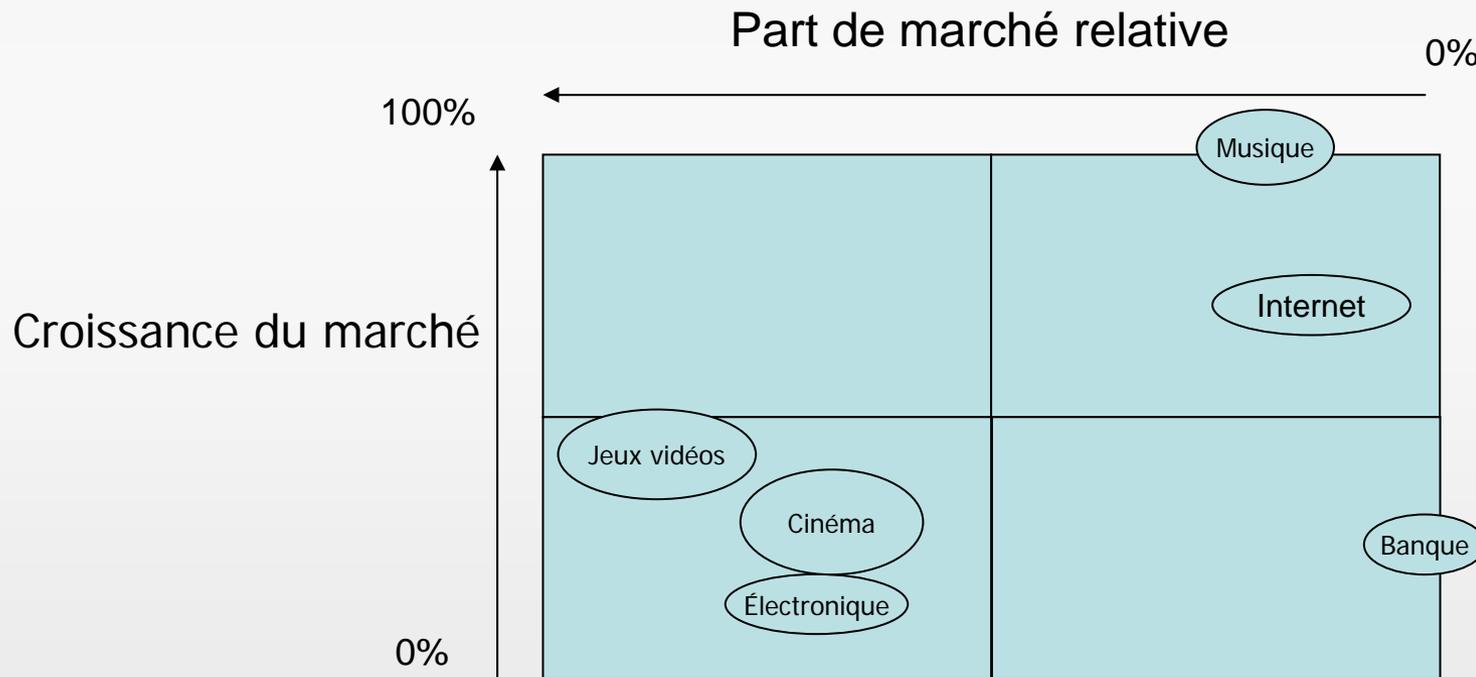
Après 30 ans d'essor, la pratique des jeux vidéo concerne désormais la plupart des tranches d'âge.

L'univers créatif des jeux vidéo a gagné ses lettres de noblesse :

De nombreux jeux issus de succès cinématographiques ou de dessins animés,  Mario, Final Fantasy, les Pokemons, Tomb Raider sont sortis des consoles de jeux pour gagner les grands et petits écrans.



Analyse du portefeuille d'activité (BCG)

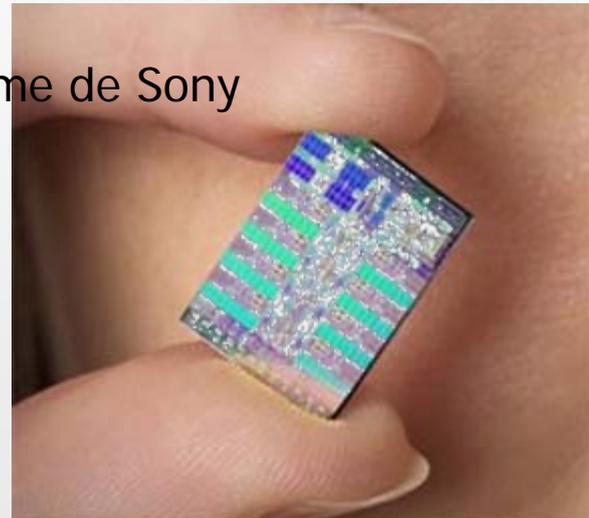


Symbole de l'internationalisation



Stratégie d'alliance

- Sony et Samsung partagent 24000 brevets technologiques
- IBM, Sony et Toshiba collaborent sur le processeur Cell (PS3): 400 Millions US\$
- Sony et Namco Bandai développent et produisent des processeurs
- Sony & Disney offrent un service vidéo à la demande
- Sagem fabrique les mobiles entrées de gamme de Sony



Des stratégies de portefeuille, de diversification

- **Une diversification qui permet de partager les coûts et les compétences de haute technologie**
- **Cette mutualisation des technologies et des marchés offre**
 - **Augmentation des PDM**
 - **Position de leader**

La problématique de Sony aujourd'hui

- **Un groupe poussé par l'innovation...**
- **....dépassé par ses propres innovations...**
- **qui compte sur des décisions politiques...**

Quelles solutions possibles pour Sony ?

- **Définir un standard technologique**
- **Se recentrer sur l'activité cœur**



Références

- Sites Internet: Sony US, Sony France, Sony Music
- Le journal du net
- Association Française des Jeux Vidéo
- Article de Presse
 - Les Echos « Partage, ou meurs » mars 2003, B& J.Snyder
 - La Tribune 4 août 2003 J.B. Jacquin, A.Duroyon & H. Macrez
 - Challenges 25 septembre 2003 « Sony, de la vie rêvée au choc de la réalité » N.Stiel
 - Les Echos 7 novembre 2003 E.Renault & N.Madelaine
 - Analyse économique, Corinne Desfossés UQAM