

Analyse stratégique de Sony

Par Dhanoush K., Zasir M. et Inès M.

Sommaire

I. Présentation de l'entreprise

- Sony, des transistors aux Playstations
- L'entreprise en chiffres
- Une mission, une vision, des valeurs
- Présentation des DAS

II. Analyse de l'environnement externe

- Situation du marché
- Présentation de la concurrence
- PESTEL
- Analyse des scénarios
- Analyse des 5 Forces de Porter
- Mapping stratégique
- Synthèse de l'analyse externe

III. Analyse de l'environnement interne

- Structure organisationnelle
- Audit des Ressources et compétences
- Chaîne de valeur
- Horloge de Bowman
- Synthèse de l'analyse interne

IV. Recommandations stratégiques et perspectives d'avenir

- SWOT
- Définition du problème stratégique
- Recommandations stratégiques

V. Sources

A hand with light blue nail polish holds a black pen over a document. The document contains some text and small images, but they are out of focus. A teal gradient overlay covers the bottom left and bottom of the image.

I. Présentation de l'entreprise

Sony, des transistors aux Playstations (1/2)

Sony est une société japonaise créée par Akio Morita et Masaru Ibuka. Elle a vu le jour le 7 mai 1946 sous le nom de Tokyo Tsushin Kogyo. Elle est, à l'époque, spécialisée dans la réparations d'équipements électroniques et tente également d'inventer ses propres technologies.

En seulement six ans, elle devient le premier producteur de transistors au Japon, marquant le début de sa montée en tant que grande entreprise électronique. Elle lancera de nombreuses inventions et deviendra définitivement célèbre avec le premier récepteur radio transistor en 1955.

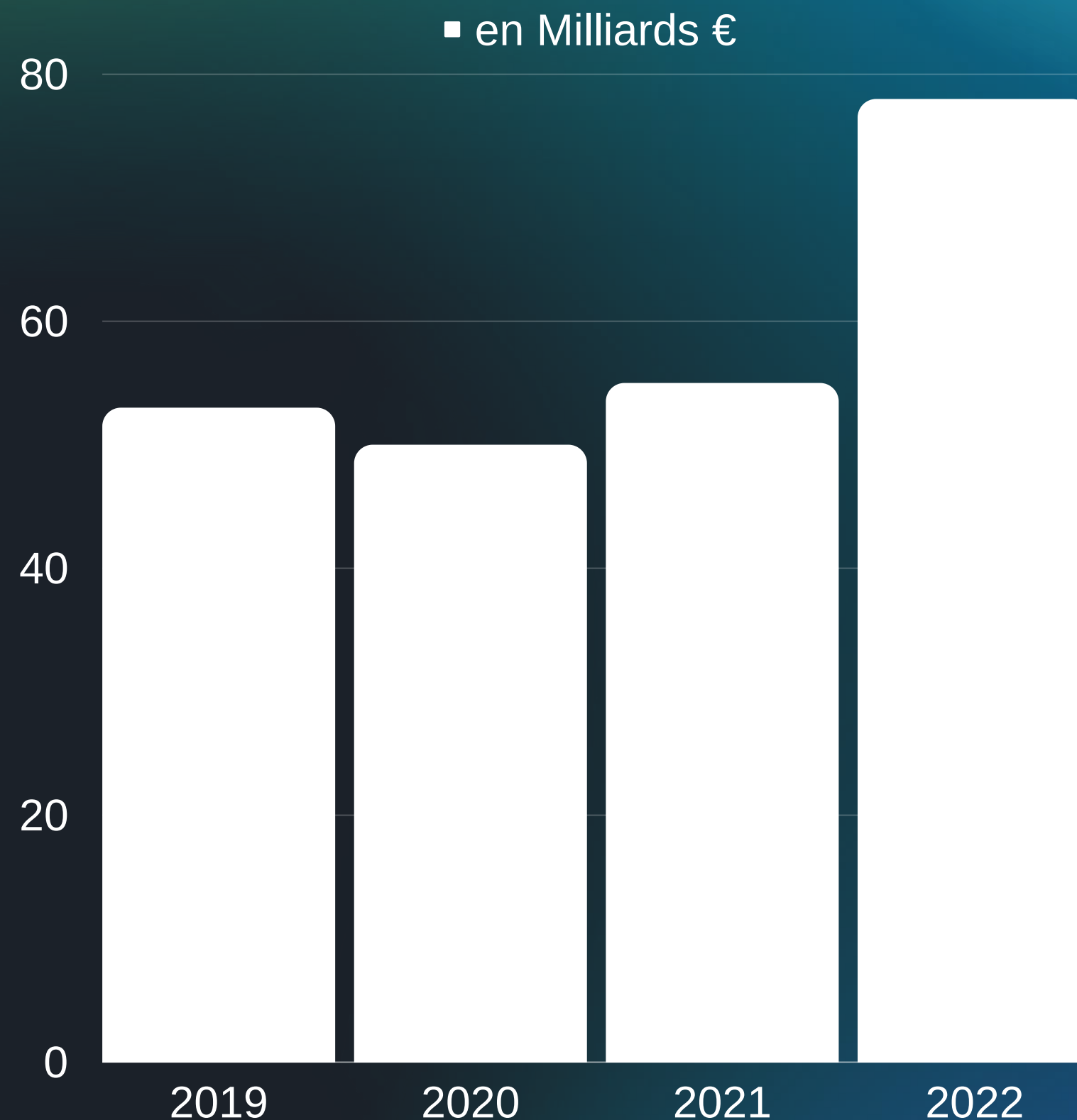
En 1958, elle prendra le nom de Sony. 2 ans plus tard, elle s'installera pour la première fois en dehors du Japon. C'est aux Etats-Unis qu'elle souhaite se faire connaître, puis à l'international.

Sony, des transistors aux Playstations (2/2)

Après de nombreuses inventions (du premier téléviseur à transistor, en 1968 au Walkman en 1979) et un nombre de ventes qui explose à l'international (400 millions), Sony s'associe et rachète plusieurs entreprises, ce qui lui permet "de développer et de diversifier ses activités".

C'est en 1990 qu'elle se lancera dans les consoles de jeux-vidéos, d'abord associée à Nintendo. Puis, en 1994, elle sortira la première Playstation sans associé.

Chiffres D'affaires (2019-2022)



Une mission, une vision, des valeurs

Mission : Repousser les limites du jeu

Vision : “Pour être le meilleur endroit pour jouer”

Valeurs : “Outre la création d'expériences de jeu incroyables, SIE s'engage à créer des communautés inclusives pour ses joueurs et son personnel, ainsi qu'à reconnaître le rôle que nous pouvons jouer dans la réduction de l'impact environnemental de nos produits.”

Présentation des DAS



Sony une entreprise innovante et diversifiée.

L'entreprise utilise son savoir-faire technologique et créatif pour répondre aux besoins et attentes de ses clients dans différentes domaines d'application tels que l'électronique, la téléphonie, le jeu vidéo, le cinéma et l'audiovisuel en général.

II. Analyse de l'environnement externe

The background image is a dark, moody photograph of a workspace. In the foreground, a person's hands are visible, typing on a laptop keyboard. The lighting is soft and focused on the hands and keyboard. In the background, a white coffee cup with a lid is visible on the left, and a small potted plant is partially visible on the right. The overall atmosphere is professional and focused.

Situation du marché (1/2)



L'analyse stratégique que nous allons réaliser portera sur le marché du jeu vidéo. Nous l'avons choisi car il est devenu le domaine d'activité stratégique principal de l'entreprise Sony.

Ce marché est en pleine expansion, avec plus de 3,2 milliards de joueurs dans le monde en 2021, soit plus de 40% de la population mondiale.

Situation du marché (2/2)

Le marché est dominé par l'Asie, qui compte près de la moitié des utilisateurs, suivie par l'Europe et l'Amérique.



Sony, avec sa console PlayStation, se positionne comme l'un des leaders de ce marché concurrentiel et lucratif.

La Concurrence (1/2)

Sur le marché des consoles, Sony doit faire face à deux principaux concurrents : Microsoft et Nintendo.

Microsoft



Nintendo

Nintendo

Microsoft est le rival le plus direct de Sony, car il propose des consoles de même génération que la PlayStation de Sony. Microsoft a récemment renforcé sa position en rachetant Activision, le plus grand éditeur de jeux vidéo au monde, pour 68 milliards de dollars. Ce rachat lui permet de dépasser Sony en termes de parts de marché et de diversifier son catalogue de jeux exclusifs.

La Concurrence (2/2)

Nintendo est un autre concurrent de taille pour **Sony**, car il propose une console hybride, la Switch, qui connaît un succès phénoménal. La Switch se distingue par son concept innovant, qui permet de jouer à la fois sur un écran de télévision et sur un écran portable. La Switch a battu tous les records de ventes et pourrait même surpasser la PlayStation 2, la console la plus vendue de l'histoire.

Face à cette forte concurrence, Sony ne reste pas les bras croisés. Elle a également recours à des acquisitions stratégiques pour renforcer sa position, notamment le rachat de Bungie, le studio à l'origine de la franchise Halo, pour 3,6 milliards de dollars. Sony a également acquis Evolution Championship Series, le plus grand tournoi de jeux de combat, et devrait bientôt finaliser l'achat d'une part de Discord, la plateforme de communication préférée des joueurs.

Menaces

Opportunités

- Taux élevé d'activité de R&D
- durcissement politique sur les émissions de CO2
- Réglementation croissante des matières premières

P



E

S

T

E

L

- Stabilité politique
- Soutien gouvernemental à la sécurité des données
- Soutien gouvernemental au commerce en ligne
- Forte croissance des marchés en développement
- Stabilité économique des marchés développés
- Acceptation de nouveaux modèles de jeux: DLC, FTP
- Ouverture croissante vers les loisirs
- Dépendance croissante aux technologies numériques
- Taux élevé d'activité de R&D = 175,7Mrd de yens → 1,08Mrd  de la demande, de produits respectueux de l'environnement
-  de la disponibilité des installations de recyclage
- Améliorer la protection des brevets
- Réglementation croissante des matières premières

Analyse des menaces du PESTEL

En ce qui concerne les menaces du PESTEL :

Le taux élevé d'activité de R&D peut être une menace, car la R&D est une activité coûteuse, et ainsi si Sony ne peut pas se permettre ces coûts, elle peut-être désavantagée par rapport à ses concurrents.

La réglementation croissante des matières premières peut également être une menace pour Sony car si ces réglementations limitent l'accès à certaines matières premières, cela peut empêcher Sony à produire certains de ses produits.

Scenarii d'évolution

VARIABLES PIVOTS	HYPOTHESES D'EVOLUTION	SCÉNARII D'ÉVOLUTION DU SECTEUR	STRATÉGIE
Addiction aux technologies de consoles sophistiquées	<p>H1 : Les consommateurs continuent d'adopter massivement les technologies numériques, intégrant ces innovations dans leur vie quotidienne.</p> <p>H2 : Des préoccupations croissantes concernant la dépendance excessive à la technologie conduisent à une demande de produits plus simples et à une certaine résistance à l'adoption de nouvelles technologies.</p>	Scénario A : H1+ H3	<p>Dans cet avenir, la dépendance croissante aux technologies numériques coexiste avec des réglementations strictes en matière de durabilité. Sony, en anticipant ces tendances, investit massivement dans des technologies numériques éco-responsables, créant des produits interconnectés qui sont également respectueux de l'environnement. L'entreprise devient un leader dans la création d'un écosystème numérique durable, aligné sur les normes gouvernementales et les préférences des consommateurs axés sur la durabilité.</p>
Réglementation Croissante des Produits	<p>H3 : Les gouvernements renforcent les réglementations pour promouvoir la durabilité et la sécurité des produits électroniques, incitant les entreprises à innover dans des produits respectueux de l'environnement.</p> <p>H4 : Les gouvernements réduisent les réglementations pour stimuler l'innovation, mais cela peut entraîner des risques pour la sécurité des produits et la protection des consommateurs.</p>	Scénario B : H2+ H4	<p>Dans ce scénario, la dépendance croissante aux technologies numériques se combine avec une atmosphère d'innovation sans entraves due à des réglementations réduites. Sony, capitalisant sur la tendance technologique, lance rapidement des produits innovants sans les contraintes réglementaires antérieures. Cependant, cette stratégie comporte des risques liés à la sécurité des produits, et Sony doit gérer la confiance des consommateurs tout en continuant à innover de manière agile.</p>

Les 5 Forces de Porter

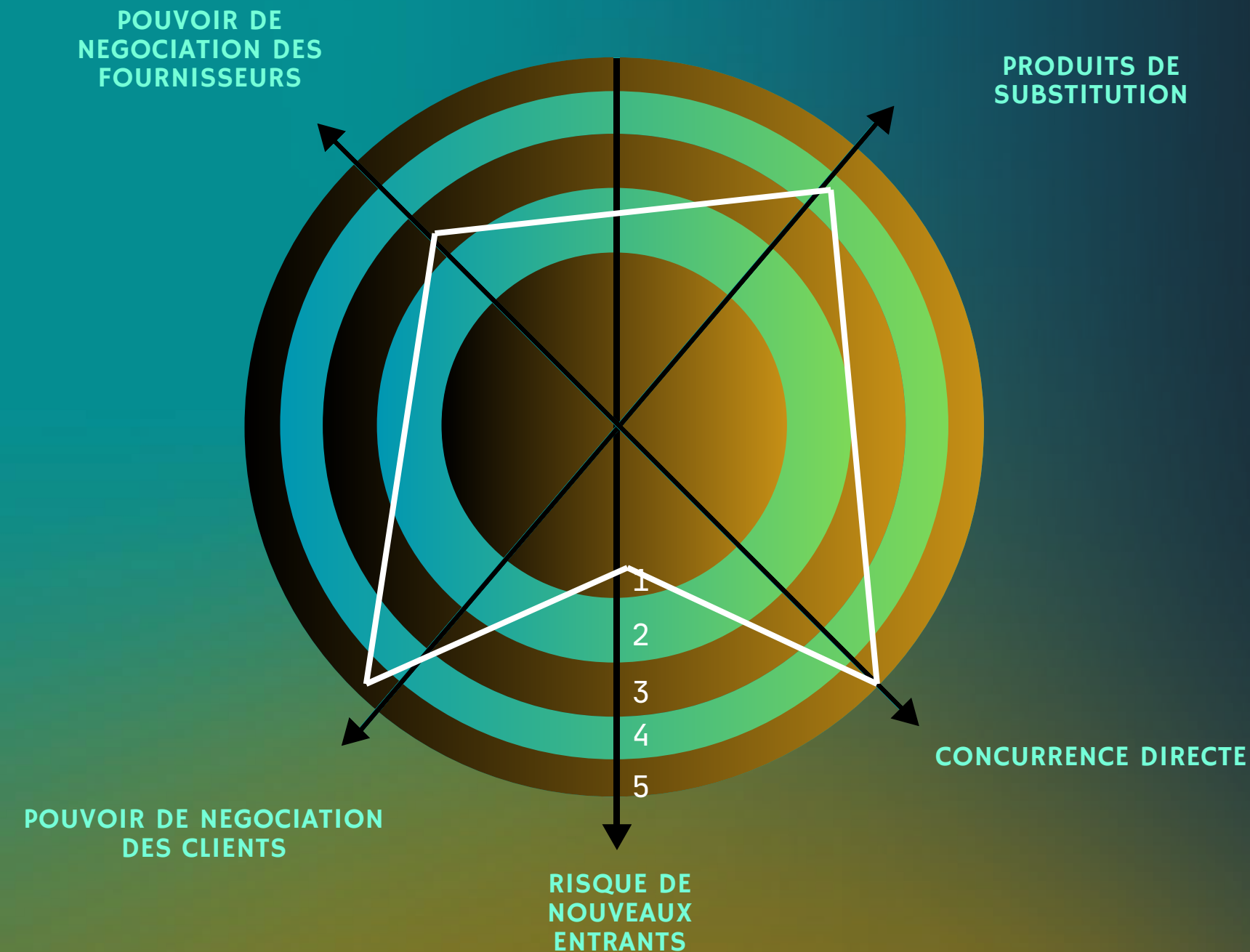
Produit de substitution : 4 → Pouvant être remplacée par une autre console assez facilement

Concurrence directe : 5 → Enorme concurrence avec Microsoft et Nintendo

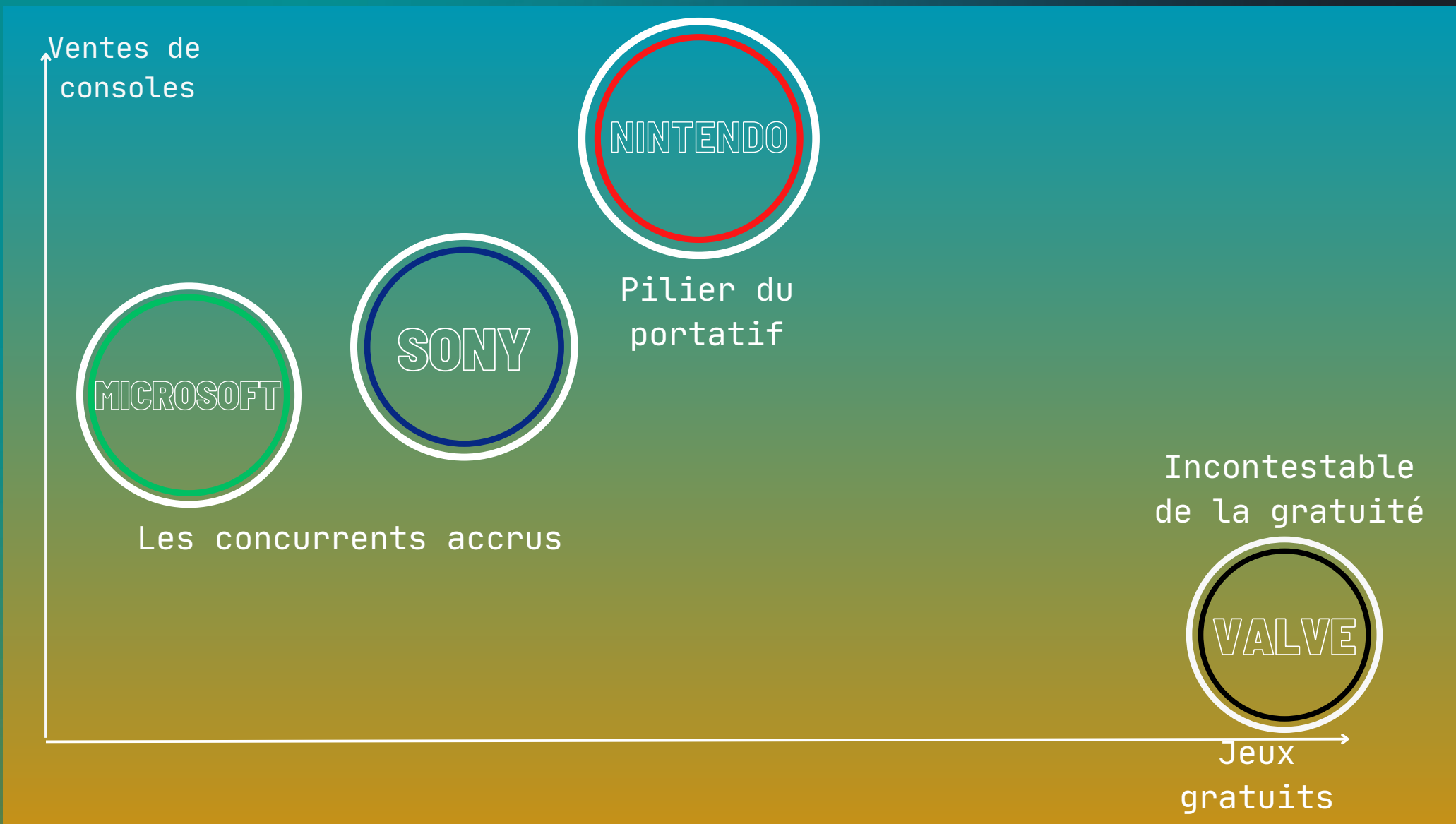
Risque de nouveaux entrants : 1 → La popularité de l'entreprise rend la possibilité aux nouveaux arrivants très complexe

Pouvoir de négociation des clients : 5 → Si aucun client n'est intéressé par une console SONY, ils vont réduire le prix afin d'avoir un avantage stratégique

Pouvoir de négociation des fournisseurs : 3 → Dépend de la disponibilité d'autres alternatives et de l'importance stratégique de ces fournisseurs pour les consoles de SONY



Mapping stratégique



Dans ce mapping, nous pouvons voir le SteamDeck(console de Valve) à la base du graphique avec seulement 1,6M de ventes pour +7000 jeux gratuits, puis nous avons une rivalité intensifiée entre les consoles de Sony et de Microsoft avec une différence de 29M de ventes pour Sony, avec +100 jeux gratuits. Et enfin nous avons le "best-seller" de la console portative (de Nintendo) avec 132,46M de ventes pour un total de 580 jeux gratuits



Synthèse

Sony opère dans un marché des jeux vidéo en pleine expansion, avec une adoption croissante des technologies numériques et une réglementation croissante des produits. La concurrence est intense, en particulier de la part de Microsoft et Nintendo, mais Sony a réussi à se positionner comme un leader sur ce marché grâce à sa console PlayStation.

Les scénarios d'évolution montrent que Sony pourrait bénéficier d'un investissement massif dans des technologies numériques éco-responsables, tout en gérant les risques liés à la sécurité des produits et à la confiance des consommateurs.

Sony est bien positionné pour réussir sur le marché des consoles de jeux vidéo. Cependant, la société doit continuer à innover, à s'adapter et à investir stratégiquement pour naviguer dans cet environnement concurrentiel et dynamique.

III. Analyse de l'environnement interne



LEADERSHIP



Hiroki Totoki
Chairman



Donna
Président & PDG



Hideaki Nishino
VPP, Expérience
plateforme



Hermen Hulst
VPP, responsable des
studios PlayStation



Stephanie Burns
VPP, avocat
général



Toby Morrish
VPP, Opérations
commerciales



Phil Rosenberg
VPP, responsable du
développement et des relations
avec les partenaires mondiaux



Orit Ziv
VPP, responsable
mondial des ressources
humaines



Jennifer Clark
VPP,
Communications



Eric Lempel
VPP, marketing mondial,
des ventes et des
opérations commerciales



Lin Tao
VPP, Finances,
développement
corporatif et stratégie

Audit des ressources (1/3)

Ressources	Valeur	Rareté	Non Imitabilité	Organisation	Avantage concurrentiel
Ressources humaines	✓	✗	✗	✗	Non
Ressources financières	✓	✓	✓	✓	Avantage compétitif substantiel
Ressources matérielles	✓	✗	✗	✗	Non
Ressources immatérielles	✓	✓	✓	✓	Avantage compétitif substantiel

Audit des ressources (2/3)

Sony Interactive Entertainment fait usage de différentes ressources. Parmi elles, il y a :

- Les ressources humaines. En effet, SIE emploie environ 2500 salariés répartis dans une dizaine de pays,
- Les ressources financières. Elle dispose d'un capital social, par exemple en France, de 40K € mais aussi de plusieurs partenariats tels que celui avec EpicGames . Elle a également une marge de 10% et a récemment investi dans Bungie, ce qui pourrait constituer une grande rentrée d'argent grâce aux droits sur des jeux populaires.
- Les ressources matérielles. Une entreprise telle que Sony dispose obligatoirement de sites où sont fabriqués leurs produits. Ceux-ci sont équipés de machines de fabrication. Les playstations de Sony une fois fabriquées sont stockées, avant d'entrer dans le réseau de distribution (entrepôts, centres logistiques et canaux de distribution). Sony a des bureaux ainsi que des centres de R&D où sont cherchées les nouvelles technologies. Enfin, elle a une infrastructure informatique constituée de serveurs afin de prendre en charge les services en ligne.

Audit des ressources (3/3)

- Les ressources immatérielles telles que la marque en elle-même. Sony est une marque reconnue mondialement, ce qui renforce ses produits. Elle a également une propriété intellectuelle. En effet, Sony dispose de brevets, élément crucial dans le secteur de la technologie. Par ailleurs, les technologies que Sony innove et son savoir-faire sont des atouts majeurs de son succès. Elle jouie également d'une relation avec sa clientèle, qui lui est relativement fidèle.

D'après notre analyse Vrio, Sony créé son avantage concurrentiel grâce à ses ressources financières et immatérielles principalement.

Audit des compétences (1/3)

Compétences	Valeur	Rareté	Non Imitabilité	Organisation	Avantage concurrentiel
Compétences managériales générales	✓	✗	✗	✗	Non
Compétences fonctionnelles intra-service	✓	✗	✗	✗	Non
Compétences Transversales intra-entreprise	✓	✓	✓	✓	Avantage compétitif substantiel
Compétences marketing	✓	✓	✓	✓	Avantage compétitif substantiel
Compétences professionnelles	✓	✓	✓	✓	Avantage compétitif substantiel

Audit des compétences (2/3)

Sony Interactive Entertainment fait également preuve de nombreuses et diverses compétences. Parmi elles, il y a :

- Les compétences managériales. Sony entretient des partenariats solides avec les développeurs, ce qui favorise l'innovation et la création de jeux uniques. Elle est capable de s'adapter rapidement aux tendances du marché. Elle est également capable de comprendre et de répondre aux besoins des clients.
- Les compétences fonctionnelles. En effet Sony fabrique des produits de qualité de manière continue. Elle a, par ailleurs de nombreux centres de R&D qui lui permettent une mise à la page régulière et donc de ne pas être dépassée par le temps.
- Les compétences transversales intra-entreprise, SIE ne cesse de développer de nouveaux produits de qualité. De plus, elle possède un service-clients réactif.

Audit des compétences (3/3)

- Les compétences marketing. Sony a su se créer et gérer sa notoriété en construisant des campagnes attractives
- Les compétences professionnelles. Le savoir-faire de l'entreprise est la base de son succès.

Analyse de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est divisée en deux grandes catégories : les activités de soutien et les activités principales.

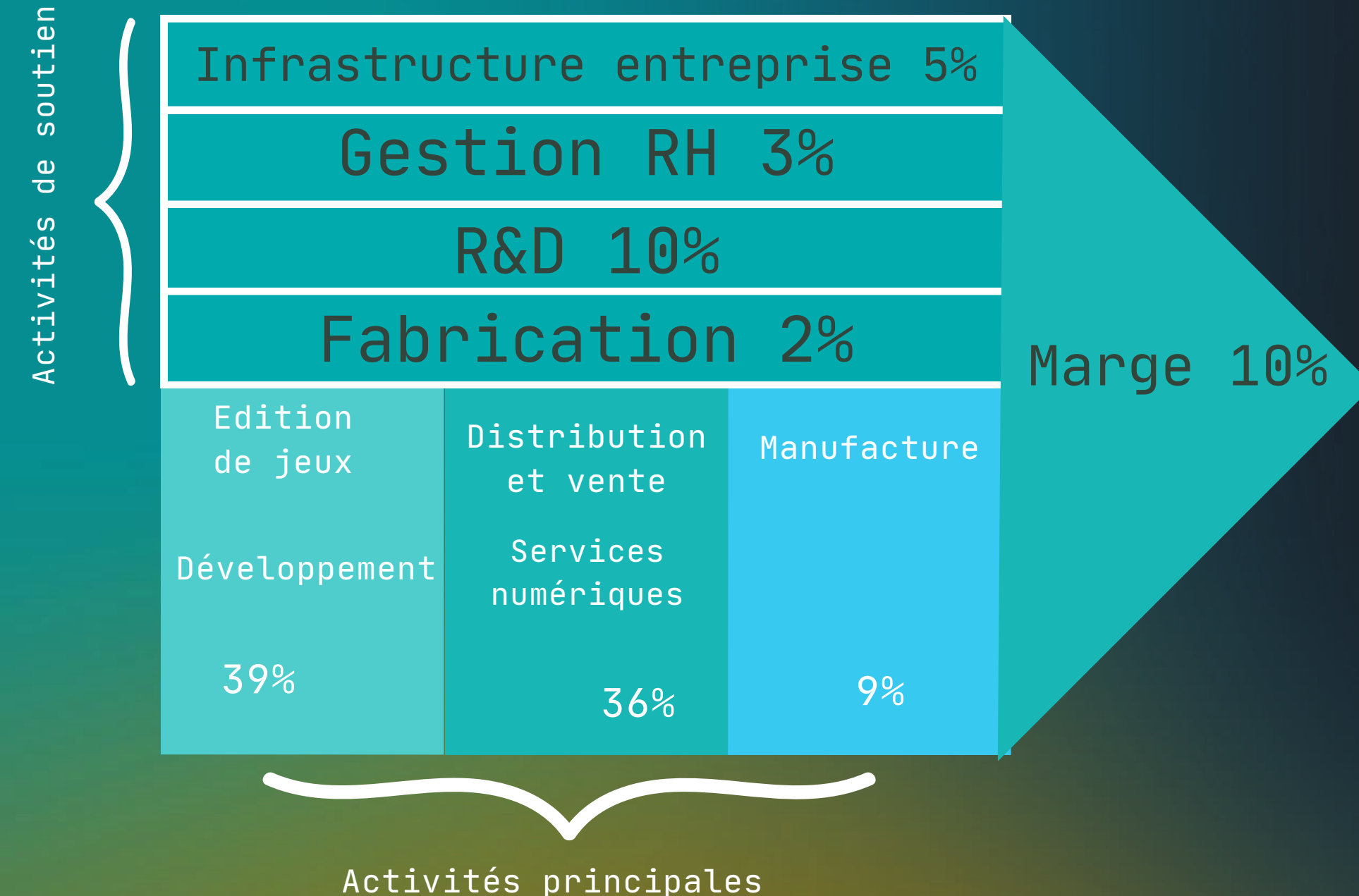
Activités de soutien :

- Infrastructure de l'entreprise : Comprend les systèmes de gestion, la planification, la finance, la qualité, etc.
- Gestion des ressources humaines : Comprend le recrutement, la formation, la rémunération, etc.
- Recherche et développement (R&D) : Comprend l'innovation, la conception de produits, etc.
- Fabrication : Comprend la production de consoles, la gestion de la qualité, etc.

Activités principales :

- Édition de jeux (Développement) : création de jeux exclusifs pour les consoles Sony.
- Distribution et vente : vente de consoles et de jeux
- Services numériques : fourniture de services numériques tels que le PlayStation Network.
- Manufacture : Comprend la production de consoles, la gestion de la qualité, etc.

Enfin, la marge est de 10%, ce qui représente le bénéfice net de Sony après avoir couvert tous les coûts associés à ces activités.



Horloge de Bowman

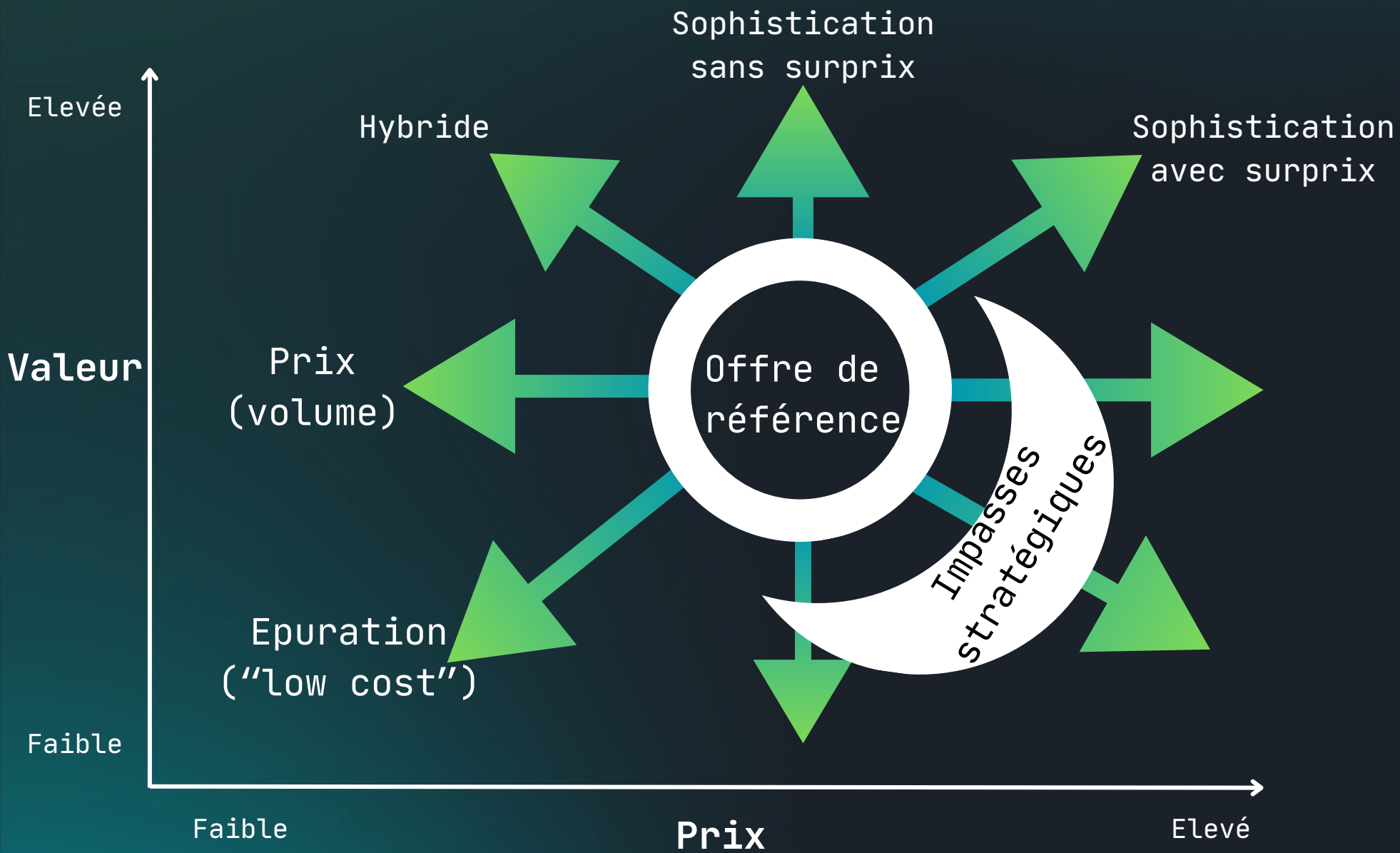
La stratégie de différenciation par le haut de Sony

L'entreprise cherche activement à introduire de nouvelles technologies et à repousser les limites de l'industrie high-tech.

Pour mettre en oeuvre cette stratégie, Sony investit beaucoup dans la R&D, l'innovation, et le marketing.

La stratégie de différenciation par le haut de Sony lui permet de se positionner comme un leader technologique et un fournisseur de produits haut de gamme sur le marché des consoles.

Sony bénéficie ainsi d'une forte notoriété et d'une bonne réputation qui renforcent sa compétitivité et sa rentabilité.



Synthèse

Sony profite déjà d'un succès extraordinaire en se positionnant parmi les leaders mondiaux du domaine des jeux-vidéos. Elle dispose de nombreuses ressources et compétences mais pourrait s'améliorer sur certaines afin d'accroître, plus encore, son avantage concurrentiel.

Sa chaîne de valeur témoigne de la bonne gestion de l'entreprise puisque l'on soulève une marge nette de 10%.

La stratégie de Sony est la différenciation vers le haut, c'est ce qui lui a permis de briller et de se faire connaître pour ses produits de qualité.

Sony a donc une stratégie fonctionnelle mais qui peut encore être améliorée sans trop d'efforts pour éloigner la concurrence de sa réussite.

IV. Recommandations stratégiques et perspectives d'avenir



SWOT

S

Strengths (Force)

Diversification des Produits
Marque Solides
Catalogue de Jeux exclusifs

W

Weakness (Faiblesse)

Attachement à des Marchés
Concurrence Intense
Complication Structurelle

O

Opportunities (Opportunités)

Expansion du Marché des Jeux Vidéo
Demande Croissante de Contenu en Streaming
Technologies Émergentes

T

Threats (Menaces)

Rivalité intense
Risque de Changement Rapide de Technologie
Risque de Cybersécurité (vol de données)

Strenghts (Force):

Diversification de leur consoles, avec consoles portables, ou de salon, une marque avec de la notoriété renforçant leur produit, et un catalogue de jeux exclusifs

Weakness (Faiblesse):

Dépendance aux autres marchés technologiques, forte concurrence autour de cette branche de SONY, et problème dû à leur diversification

Opportunities (Opportunités):

Croissance continue dans le marché du jeux vidéos via la popularité de Playstation, offrant des opportunités pour Sony, ↗ de la demande du contenu en Streaming, une émergence technologique comme la VR

Threats (Menaces):

Rivalité avec XBOX (console de Microsoft) ou Nintendo Switch (console portative de Nintendo) pouvant affecté le marché, Des changements technologiques peuvent rendre certains produits obsolètes, requiert un changement vif, et le vol données, engendre une mauvaise réputation

Définition du problème stratégique

Au cours de cette analyse, nous avons pu constater que Sony fait face à une concurrence accrue. Par conséquent, se pose le problème suivant:

Comment Sony Interactive Entertainment peut-elle vaincre la concurrence intense dans le marché des Jeux-Vidéos ?

Analyse de la situation selon le problème soulevé

Sony est confrontée à une forte concurrence de la part de Microsoft et de Nintendo, ce qui pourrait affecter sa part de marché.

En effet, Microsoft concurrence directement SIE avec sa Xbox qui est une console de même génération que la Playstation de Sony. La Xbox de Microsoft offre une gamme de jeux et de fonctionnalités similaires à celle de Sony. Par conséquent, la clientèle est confrontée à un choix auquel elle restera fidèle par la suite (lors des sorties des futures consoles) par préférence comme par habitude, dans la plupart des cas.

Par ailleurs, Nintendo, avec sa console hybride Switch, est un concurrent indirect majeur pour Sony. La Switch, innovante et polyvalente, a battu des records de ventes et pourrait surpasser la PlayStation 2.

S'ajoute à cela, l'évolution rapide de la technologie, qui peut rendre certains produits obsolètes. Cela nécessite une adaptation rapide de la part de Sony.

Cependant, Sony a également des opportunités à saisir. La croissance continue du marché des jeux vidéo, l'augmentation de la demande de contenu en streaming et l'émergence de technologies comme la réalité virtuelle (VR) offrent des opportunités pour Sony, ou également la notoriété de sa marque et son catalogue de jeux exclusifs.

Identification des problèmes

Problèmes urgents :

- Gestion des stocks:** la pénurie de composants due à la demande élevée pour les nouvelles consoles

Problème long terme :

- Jeux Exclusifs:** trop peu de jeux réservés aux joueurs Playstation

- Crossplay:** le jeu entre différentes générations de Playstation est compliqué voire payant

Recommandations stratégiques et leur analyse

- **Gestion des stocks** : Pour éviter les ruptures de stock, l'entreprise pourrait diversifier ses fournisseurs. Cela permettrait de réduire sa dépendance.
- **Jeux exclusifs** : Agrandir sa bibliothèque de jeux uniquement réservés à Playstation. Cela attirerait les joueurs qui ne sont pas sur l'environnement Playstation.
- **Crossplay** : Faciliter le jeu entre les différentes générations de Playstation

Conclusion

Nous pouvons conclure que Sony doit envisager de diversifier ses fournisseurs afin d'éviter les ruptures de stocks, élargir sa bibliothèque de jeux exclusifs pour attirer plus de joueurs, et faciliter le jeu entre les différentes générations de consoles afin de vaincre la concurrence et de reprendre sa place de leader mondial voire historique.

A person's hands are shown typing on a laptop keyboard. The background is a blurred image of a desk with a white coffee cup and some papers. The text "V. SOURCES" is overlaid in the center in a large, white, sans-serif font.

V. SOURCES

Sources

<https://gamingcampus.fr/boite-a-outils/lhistoire-de-sony.html>

<https://www.xbox.com/fr-FR/microsoft-store>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Sony>

<https://store.playstation.com/fr>

https://fr.wikipedia.org/wiki/Sony_Interactive_Entertainment

<https://www.jeuxvideo.com>

<https://sonyinteractive.com>

<https://www.xerfi.com>

<https://croissanceinvestissement.com>

<https://fr.statista.com/statistiques/>