

Bijna twee jaar lang stapelde Sony Ericsson verlies op verlies. Medio vorig jaar keerde het tij. Met dank aan het cameramobieltje.

CAMERA REDT MOBIELTJE

Sony Ericsson leek de geschiedenisboeken in te gaan als een klassiek voorbeeld van een zwart gat: een mislukt project waar veel geld en energie in is gestoken, maar dat alle goede bedoelingen ten spijt nooit renderend is geweest. Liefst 21 maanden achter elkaar maakte de joint venture verlies, voor een totaalbedrag van 879 miljoen euro. Het huwelijk tussen de Zweedse telecomreus en de Japanse entertainmentfabriek leek af te koersen op een pijnlijke scheiding, zeker toen de hoogste baas van Ericsson in 2002 aankondigde de financiering te stoppen als er niet snel verbetering in het resultaat zou optreden.

De wittebroodsweken waren toen allang voorbij en vergeten. Het was najaar 2001 toen Sony en Ericsson hun samenwerking wereldkundig maakten. Beide bedrijven waren actief in de productie van mobiele telefoons, maar beide worstelden, konden grote partijen als Nokia en Motorola niet bijbenen en kwamen daardoor niet tot aansprekende resultaten. De vrijage resulteerde in een joint venture op fifty-fiftybasis onder de naam Sony Ericsson Mobile Communications.

Marktkenners waren enthousiast. Een onderzoeker van IDC Europe voorspelde een spectaculaire comeback van Ericsson op de markt voor mobieltjes. Die gedachte was niet onlogisch. Ericsson kende de wereld van mobiele netwerken en operators, en Sony die van consumentenelektronica. Bovendien weten de Japanners wat marketing is. Daar kwam bij dat ze elkaar konden helpen op hun thuismarkt. Sony kon dankzij Ericsson de Europese markt gemakkelijker bespelen, Ericsson die van Japan. En dan was er nog een interessant extraatje: de mediataak van Sony beschikte met de rechten op films, games en muziek over interessante content die op de nieuwste generaties mobieltjes niet zou misstaan. Kortom, een gouden koppel was geboren.

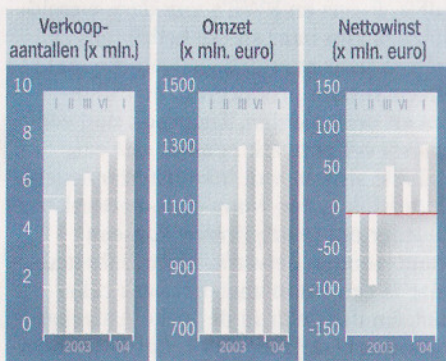
Het liep allemaal anders. Het integreren van twee productlijnen bleek lastiger dan verwacht, wat leidde tot vertraging in de ontwikkeling van nieuwe modellen. Daarbij kwam dat veel van die nieuwe modellen zich in het topsegment van de markt bevonden.

Dat leverde weliswaar een hogere gemiddelde verkoopprijs op, maar door het ontbreken van een goedkope productlijn verloor de kersverse joint venture marktaandeel. Het slechte voorraadbeheer, waardoor onderdelen niet altijd beschikbaar waren, was ook al niet bevorderlijk voor de winstgevendheid. Nee, 2002 werd een annus horribilis, een bedroevende episode die met verlies werd afgesloten. Toen de *chief financial officer* John Peter Leesi ook de eerste maanden van 2003 het zwarte potlood in de etui kon laten, leek het over met Sony Ericsson.

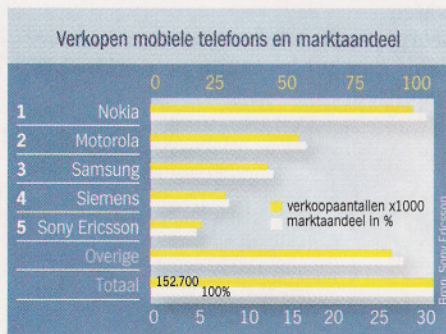
Ommekeer

De reorganisatie halverwege 2003 zorgde voor de ommekeer. Sony Ericsson besloot te stoppen met de productie van toestellen voor cdma-netwerken, de gsm-

SONY ERICSSON ZIET CIJFERS STIJGEN



MAAR BUNGELT ONDERAAN IN DE TOP-5



Sony Ericssons ceo Katsumi Ihara krijgt als beloning voor de succesvolle ommezwaai een plaats in de raad van bestuur van Sony



tegenhanger die vooral in de Verenigde Staten en Latijns-Amerika wordt gebruikt. Investeren in deze techniek leverden te veel verlies op en een snelle verbetering was niet in zicht. Tegelijkertijd besloot het fusiebedrijf vijfhonderd mensen te ontslaan, twaalf procent van het totaal.

Meteen het kwartaal erna, het derde van 2003, kon de vlag uit op het hoofdkantoor in Londen, toen voor het eerst een kwartaalwinst, 62 miljoen euro groot, wereldkundig kon worden gemaakt. Dat is misschien geen spectaculair winstcijfer, maar wel een duidelijke trendbreuk met het verleden, zo zou later blijken. Ook het vierde kwartaal werd namelijk positief afgesloten, ditmaal met een nettowinst van 42 miljoen euro. De joint venture lijkt definitief gered nu ook het eerste kwartaal van dit jaar in de plus eindigde: een nettowinst van 82 miljoen euro. Die cijfers waren zelfs nog beter dan waar analisten rekening mee hadden gehouden.

Sony Ericsson heeft een spectaculaire groeispurt beleefd. In het eerste kwartaal van vorig jaar werden 5,4 miljoen telefoon-tjes aan de man gebracht, dit jaar 8,8 miljoen: een stijging van 63 procent. De omzet steeg met 66 procent van 806 naar 1338 miljoen euro. En waar vorig jaar nog een verlies van 104 miljoen euro werd geleden in het eerste kwartaal, staat nu dus een winst van 82 miljoen in de boeken.

Vleugels

Het is niet alleen de reorganisatie die Sony Ericsson in het zadel heeft geholpen. Het is vooral de verschuiving in de markt die het bedrijf vleugels geeft. Meer en meer zal een mobiele telefoon een multimedia-apparaat worden, waarmee de gebruiker niet alleen kan bellen, maar ook foto's kan maken, muziek kan beluisteren, video's kan bekijken en e-mails kan lezen. Met Sony als partner zit het goed met de joint venture: de Japanners hebben een enorme kennis op dit vlak. Dat verklaart tegelijkertijd de voorsprong die Sony Ericsson inmiddels heeft opgebouwd.

Uit onderzoek van het bureau Strategy Analytics blijkt dat dertig procent van alle verkochte mobieltjes van Sony Ericsson al is uitgerust met een camera. Bij Samsung is dat slechts achttien procent en bij Nokia zelfs een schamele - en verontrustende - zes procent. De sterke positie van de Zweeds-Japanse combinatie werd nog eens bevestigd door brancheorganisatie GSM Association, die de Sony Ericsson T610, uitgerust met kleurenscherm en camera, uitriep tot beste mobiele telefoon. Het apparaatje, dat vorig jaar mei werd gelanceerd, is in veel markten het best verkopende model en wordt in het juryrapport omschreven als 'het mobieltje dat alles kan'.

Joystick

De gebruiker kan er foto's mee maken en



Sony Ericsson heeft een sterke positie veroverd in de groeiemarkt voor multimediatoelefoons

deze via Bluetooth en infrarood versturen naar een pc, *handheld* of andere mobiele telefoon. Liefhebbers kunnen zelfs een flitser bijkopen, zodat ook fotograferen in een donkere kroeg geen problemen meer oplevert. Het kleinood beschikt verder over polylfoon geluid, een joystick en ondersteuning voor twee gameplatforms, zodat spelletjes-freaks zich kunnen uitleven. De ingebouwde muziekspeler komt tegemoet aan de wensen van de muziekliefhebber.

Veelzeggend voor de aanvankelijke integratieproblemen is dat de succesvolle T610 de eerste mobiele telefoon is die vanuit niets is ontwikkeld, waarvan voorgaande modellen steeds gestoeld waren op oude modellen van Sony of Ericsson. De opvolger, de T630, ligt inmiddels in de winkel en recentelijk kondigde het bedrijf de opvolger daarvan al weer aan. Dat is de S700, die dit najaar op de markt komt. Met een ingebouwde 1,3 megapixelcamera kan deze telefoon qua fotokwaliteit al bijna wedijveren met een reguliere digitale camera. Daarmee is een oneindige gang ingezet naar nog sneller, nog beter en nog fraaier beeld. De research-

De geheel vanuit niets ontwikkelde telefoon T610 is de stamvader van een nieuwe serie populaire multimediatoelefoons van Sony Ericsson



labs en marketingafdelingen kunnen nog jaren vooruit.

De vooruitzichten van Sony Ericsson zijn beter dan ooit. Het bedrijf heeft een sterke positie veroverd in de groeiemarkt voor multimediatoelefoons. Ook in de onderkant van de markt heeft het zijn positie kunnen verbeteren. Daar komt bij dat het optimistisch is over de markt in zijn geheel. Sony Ericsson voorziet dat er dit jaar wereldwijd 550 miljoen telefoons zullen worden verkocht. Eerder hield het bedrijf nog rekening met 520 miljoen.

En dat is nog niet alles. De grote marktleider Nokia zit in een dip. Het bedrijf richtte zich te veel op goedkope modelletjes en onderschatte het middensegment van kleuren en cameratelofoons. De omzet over het eerste kwartaal daalde met liefst zestien procent ten opzichte van vorig jaar. Het marktaandeel van de Finnen duikelde in drie maanden tijd van 34,1 naar 29,3 procent, zo blijkt uit cijfers van IDC Research.

Naar hartelust

Het kan volgens analisten nog wel een halfjaar duren voordat het met Nokia weer de goede kant opgaat. Ondertussen kunnen concurrenten als Motorola, Samsung, Siemens en Sony Ericsson naar hartelust profiteren.

De huidige *chief executive officer* (ceo) van Sony Ericsson zal het allemaal niet meer meemaken. De Japanner Katsumi Ihara, die de joint venture vanaf het begin leidde, krijgt als beloning voor de succesvolle ommezwaai een plaats in de raad van bestuur van Sony. Zijn plaats wordt ingenomen door het huidige hoofd marketing van Sony Europe, Briton Miles Flint.

Grote strategische veranderingen worden niet verwacht nu het bedrijf er eindelijk in is geslaagd goed functionerende en fraai vormgegeven producten te maken tegen een goede prijs. Ook de leveringsproblemen behoren tot het verleden. Dat neemt niet weg dat Flint voor een stevige uitdaging staat: het opvoeren van het marktaandeel, een doelstelling die in de euforie van de laatste drie kwartalen ietwat was ondergesneeuwd.

Want laat één ding duidelijk zijn: de Zweeds-Japanse samenwerking mag inmiddels vruchten afwerpen, de oorspronkelijke doelstelling ligt nog steeds mijlenver weg. Immers, toen de joint venture tussen Sony Ericsson gestalte kreeg, was het doel even helder als ambitieus: een einde maken aan de sterke positie van marktleider Nokia. Zelfs na het fraaie eerste kwartaal van dit jaar is het marktaandeel van Sony Ericsson niet hoger dan een schamele 5,8 procent. Dat is nog steeds lager dan het gezamenlijke marktaandeel voordat de joint venture een feit was.

■ KOEN VAN SANTVOORD