



**VI ER FORSKELLIGE - BRUG DET!**

## **Er innovations-giganten Sony på vej tilbage?**

*Indlæg af Susanne Justesen i Berlingske Business.dk den 17. april 2007 (blogpost # 9)*

Det har stået lidt tungt til hos Sony i de senere år, hvor den japanske gigant har oplevet presset fra de nye økonomier i Kina og Indien. For at gøre op med den uheldige udvikling ansatte Sony den første ikke-japaner i chef-stolen i Japan. Valget faldt på den britiske Sir Howard Stringer, og det var vist ikke et dårligt valg.

For med den seneste udvikling synes Stringer at være på vej i den rigtige retning. Invertfald har han genetableret tilliden blandt investorerne, og Sony aktien lå således med udgangen af sidste uge på det højeste vi har set i de sidste fem år. Er giganten på vej tilbage?

For der er vist ikke mange med en interesse for innovation som ikke kender til den imponerende innovationshistorie hos Sony; lige fra verdens første Trinitron farve-TV i 1968, til første videobånd der kunne optage i farver i 1971; til den famøse walkman i 1979, det første elektroniske kamera i 1981, verdens første CD-afspiller i 1982, og ikke mindst den første diskman i 1984. I 1994 lancerede Sony PlayStation, hvor den tredje generation for nylig blev sendt på markedet i Europa.

Men hvad var det der i sin tid gjorde Sony så succesfuld på innovationsfronten? Først og fremmest hører det nok med til historiet at Sony blev grundlagt af Masaru Ibuka, der betegnes som et teknisk geni sammen med Akio Morita der var tilsværende skarp indenfor administration, ledelse og marketing. Til sammen udgjorde de to et utrolig stærkt makkerpar, der komplementerede hinanden godt i opbygningen af Sony.

Det der ofte beskrives som en af de afgørende faktorer ift det succesfulde innovationssystem hos Sony synes bl.a. at være Ibukas insistensen på, at det enkelte team altid, uafhængigt af projektets størrelse, skulle holdes så småt som overhovedet muligt, for at sikre bedre og hurtigere kommunikation i gruppen. I starten blev størstedelen af disse teams ledet af Ibuka selv. Desuden var der altid folk med fra produktionen, hvilket gjorde sig gældende helt fra virksomhedens start i midten af 1940'erne. Ingeniører blev rokeret rundt mellem udvikling, produktion, operations og ikke mindst salg og marketing, for at sikre videndeling på tværs af organisationen.

En anden vigtig ting man kan lære fra Sony er det de selv kalder "hands-on management", hvor de to grundlæggere Ibuka og Morita begge besøgte R&D laboratorierne dagligt, og dermed var dybt involverede i de enkelte teknologier. Og selvom Betamax-videoen aldrig blev den store succes Sony havde regnet med, så var historien om dens tilblivelse een af de historier den nu afdøde grundlægger Morita godt kunne lide at fortælle for at beskrive innovationsprocessen hos Sony.

Efter at have haft gode erfaringer med udviklingen af både transistorradioen og båndoptageren i 1960'erne, var man hos Sony blevet opmærksomme på at der syntes at være en umættelig appetit for underholdning i hjemmet. Morita udfordrede derfor sine ingeniører til at udvikle et system der kunne bruges til også at se film i hjemmet.

Efter ca seks måneder vendte gruppen af udviklere tilbage til Moritas kontor med en video-optager på størrelse med en kuffert og et videobånd på størrelse med en attachemappe. Morita sagde så til udviklerne at han ville have en video-optager på størrelse med en attachemappe, og et videobånd på størrelse med en bog. Han gav dem præcis seks måneder til at levere, og det gjorde de.

I forbindelse med genetableringen af fortidens innovationskraft hos Sony udtalte CEO Harward Stringer således igår mandag til pressen i forbindelse med verdenspremieren på Spiderman 3 i Tokyo, at selvom der lige nu er vind i sejlene hos Sony, og både investorer og medarbejdere vejrer morgenluft, så er hans job med at genrejse det japanske ikon slet ikke slut endnu. Som han selv udtalte det: "Vi er nu genetableret troen på os selv og er igang med at etablere nye relationer på tværs af virksomheden for at bevæge os i den rigtige retning. Men vi er slet ikke i mål endnu".

I den forbindelse understregede Stringer betydningen af den succesfulde lancering af PlayStation 3 i Europa, der på trods af forsinkelser og klager over den høje pris, allerede nu har solgt mere end 800.000 eksemplarer siden lanceringen den 23 marts.

Det bliver spændende at se hvad vi kan vente os fra Sony i de kommende år? Om innovationsmonsteret Sony igen kan vækkes til live...