Школа инноватики
и предпринимательства

000-011

АВГУСТ 09, 2026

СЕРГЕЙ ТИТОВ
ТАРАСИЙ ТАРАСЕНКО

УЧЕБНЫЙ КЕЙС

Эволюция и инновации в системе управления компании «Отикон»

Часть 1. 1904–1988: Оглушительный успех и потеря «рыночного слуха»

История компании началась с личной драмы. Камилла, жена Ханса Деманта, оптового торговца из Оденсе (Дания), страдала прогрессирующей потерей слуха. Демант привёз ей из Лондона один из первых электрических слуховых аппаратов и вскоре обнаружил спрос на такие приборы со стороны знакомых. 8 июня 1904 года он подписал контракт с нью-йоркской General Acoustic Co. и стал эксклюзивным агентом аппаратов Acousticon в Дании (Hearing Review, 2004). После смерти Ханса в 1910 году дело возглавил его сын Уильям, который во время Второй мировой войны развернул собственное производство.

Послевоенные десятилетия стали эпохой расцвета компании, которая к тому времени получила название Oticon. Были построены новые заводы, созданы дочерние общества по всему миру, а в 1977 году открыт собственный исследовательский центр Eriksholm. К концу 1970-х Oticon стал крупнейшим в мире производителем слуховых аппаратов с долей около 15% мирового рынка (Demant A/S, n.d.; Foss, 2003).

Успех компании во многом объясним созданием хорошо организованного набора ресурсов и компетенций, обеспечивших динамичное и сфокусированное развитие. Была создана уникальная международная сеть филиалов и партнёрств, обеспечившая выход на развивающиеся зарубежные рынки. Исследовательский центр стал генератором ценных научных, во многом неявных, знаний, позволивших сформировать высокий уровень доверия со стороны профессионального сообщества аудиологов и врачей. Компания своевременно переключилась с технологии громоздких карманных аппаратов на миниатюрные заушные устройства (BTE, behind-the-ear) и сформировала выдающиеся, опережающие инженерные компетенции в этих технологиях.

Но в 1980-е произошёл очередной технологический сдвиг. Спрос, прежде всего в США, стал смещаться к внутриушным аппаратам (ITE, in-the-ear), изготавливаемым по индивидуальному слепку. Тон в новом сегменте стали задавать американские производители во главе со Starkey. На мировой рынок вышли гиганты вроде немецкого Siemens (Foss, 2003; Kolind, 2006). Oticon этот сдвиг пропустил. Исследователи видят здесь классическую «ловушку компетентности». Хорошо развитые компетенции в производстве заушных аппаратов и достигнутый благодаря им многолетний успех мешали компании разглядеть потенциал новой прорывной технологии,

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2026. Кейс размещён в открытом доступе: разрешается свободное использование в образовательных целях с обязательным указанием источника.

поэтому в Oticon доминировало убеждение, что внутриушные аппараты коммерчески несостоятельны, а у BTE ещё есть хорошие перспективы развития (Foss, 2003).

«Близорукость от успеха» также сопровождалась снижением гибкости и динамизма в системе управления. Компанией руководили директора традиционных функциональных отделов (финансы, производство, маркетинг), которые заседали в совете директоров более тридцати лет, поэтому любые попытки реформ тонули во внутренних политических играх. Клиентоориентированность уступила место техноцентризму. Решения принимались инженерами на основе того, что возможно произвести технически, а не маркетологами на основе того, что нужно реальным потребителям. Наконец, создание новых продуктов занимало слишком много времени, из-за чего компания фатально не успевала за рынком (Foss, 2003).

В итоге к концу 1987 года доля компании на мировом рынке упала с 15% до 7%. При выручке около 63 млн долларов США (1988) рентабельность составляла лишь 1,6% (Foss, 2003). И в 1988 году правление компании пригласило на пост генерального директора человека со стороны, Ларса Колинда. До этого он руководил крупной научной лабораторией и фирмой, производившей медицинское оборудование (Foss, 2003). Колинд принял компанию, терявшую деньги, рынок и веру в себя.

ЗАДАНИЕ

Разработайте и обоснуйте план развития компании Oticon в сложившейся ситуации на ближайшие пять лет.

КЕЙС ПОДГОТОВЛЕН НА ОСНОВЕ ОТКРЫТЫХ ИСТОЧНИКОВ:

Demant A/S. (n.d.). *Our history*. Demant. https://www.demant.com/about/our-history

Foss, N. J. (2003). Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. *Organization Science, 14*(3), 331–349. https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.331.15166

Gould, R. M., Stanford, M., & Blackman, K. (1994). *Revolution at Oticon A/S (A): Vision for a change-competent organization* (IMD-4-0229). IMD International. https://www.thecasecentre.org/products/view?id=12178

Hearing Review. (2004, October 2). *Oticon celebrates its centennial*. The Hearing Review. https://hearingreview.com/hearing-products/accessories/components/oticon-celebrates-its-centennial

Kolind, L. (2006). *The second cycle: Winning the war against bureaucracy*. Pearson Education.