Школа инноватики
и предпринимательства

**000-013**

АВГУСТ 09, 2026

СЕРГЕЙ ТИТОВ
ТАРАСИЙ ТАРАСЕНКО

**УЧЕБНЫЙ КЕЙС**

# Эволюция и инновации в системе управления компании «Отикон»

*Часть 3. 1991–1996: Избыточные калории и недостаток витаминов*

Внедрение новой системы далось компании непросто. Спагетти-система создала свободу, но вместе с этим серьёзно дезориентировала сотрудников. Исчезли привычные начальники, должностные инструкции, карьерные ориентиры и ожидаемые показатели. Многие не понимали, кому они теперь подчиняются, чего от них ждут и куда в итоге идёт организация (Foss, 2003). Ощущение неопределённости и неприятие перемен привели к тому, что в ходе трансформации компанию покинули около 10–15% персонала.

Тем не менее система дала свои плоды, причём достаточно быстро и весьма эффектно. Oticon реанимировал замороженные разработки, включая внутриушные проекты (ITE, in-the-ear), лежавшие под спудом ещё с 1979 года (Foss, 2003). Время разработки новых продуктов сократилось примерно вдвое. За первые два года компания выпустила пятнадцать новинок, тогда как в последние годы старой системы их не было вовсе. В 1993 году половину продаж обеспечили продукты, выпущенные в 1991–1993 годах, в то время до спагетти этот показатель был всего лишь 20% (Verona & Ravasi, 2003). Флагманским продуктом стал MultiFocus, первый в мире полностью автоматический слуховой аппарат, продажи которого более чем вдвое превысили план (Foss, 2003). Финансы улучшились вслед за успехами новых продуктов. Выручка выросла примерно с 75 млн долларов США в 1991 году до 170 млн в 1995 году. Рентабельность продаж поднялась с 1,8% в 1991 году до 17,9% в 1994 году (Foss, 2003).

Новая структура, соединившая упорядоченность и креативность, привела к росту корпоративного предпринимательства, инициативности и вовлечённости сотрудников. Ресурсы динамично перераспределялись между проектами, а процессы гибко перестраивались под новые задачи. Внутренний квазирынок способствовал мобилизации деятельности в направлении наиболее перспективных разработок (Ravasi & Verona, 2001). Рыночные акценты сместились с экономически эффективной инженерии и технических характеристик на скорость выхода на рынок и качество, ориентированное на лучшее соответствие ожиданиям клиента (Verona & Ravasi, 2003). Управленческую инновацию в Oticon стали приводить как успешный пример удачного баланса хаоса и порядка, как модель бизнеса будущего (LaBarre, 1996).

Но в 1995 году «блюдо со спагетти», видимо, стало «перегреваться». Компания вела десятки параллельных проектов. Никто не отслеживал суммарную нагрузку сотрудников, которые

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

«подписывались» сразу во множество команд, набирая обязательства сверх реалистичных возможностей. Лидеры проектов охотились за одними и теми же специалистами (Eskerod, 1996). Снизилась согласованность проектов со стратегией. Кооперация и передача знаний между командами ухудшались, а сами знания «складировались» внутри команд как ресурс в борьбе за финансирование.

Главной же проблемой стал сам центральный орган системы – КПП, Комитет по проектам и продуктам. Задуманный как арбитр «внутреннего рынка», он всё чаще позволял себе произвольные и непонятные командам вмешательства: останавливал и закрывал проекты, менял составы команд, вмешивался в их решения. Такая «селективная интервенция» сопровождалась лоббизмом и борьбой за влияние (Foss, 2003). Комитету так и не удалось заменить собой рынок. Доверие к системе падало, мотивация снижалась. Участие в прибыли компании оказывалось слишком слабым стимулом, чтобы брать на себя риски и ответственность по отдельным проектам. Кульминацией стало общефирменное собрание, на котором было высказано всеобщее недовольство высшим руководством компании (Foss, 2003).

Кризис спагетти-системы оказался ещё более очевидным в контексте проекта DigiFocus. Это был первый цифровой слуховой аппарат в компании и один из первых в мире. Он предполагал переход от аналоговых технологий звука к цифровым. Речь обрабатывалась интеллектуальным алгоритмом. Один процессор отвечал за гласные звуки, а второй – за трудноуловимые согласные. По сути, DigiFocus становился микрокомпьютером в ухе, который можно было индивидуально и динамически настраивать под актуальную аудиограмму клиента. Крупная платформенная разработка требовала концентрации ресурсов и жёсткой синхронизации смежных задач (периферии, аксессуаров, программного обеспечения), что плохо совмещалось с добровольным набором в команды и избыточной автономией спагетти-системы (Verona & Ravasi, 2003).

Вывод DigiFocus на рынок задерживался более чем на год. В начале 1996 года компания Widex опередила Oticon и первой выпустила аналогичный продукт. Несмотря на то, что DigiFocus всё же появился на рынке буквально через пару месяцев после Widex, тенденции выглядели тревожными. Рентабельность в 1995 году просела с 17,9% до 12,4% (Foss, 2003).

**ЗАДАНИЕ**

1. Сформулируйте и обоснуйте соображения о том, почему спагетти-организация не оказалась способной обеспечивать устойчивое инновационное развитие.
2. Сформулируйте и обоснуйте предложения по развитию компании Oticon на перспективу 1996–1998 годов.

**КЕЙС ПОДГОТОВЛЕН НА ОСНОВЕ ОТКРЫТЫХ ИСТОЧНИКОВ:**

Eskerod, P. (1996). Meaning and action in a multi-project environment: Understanding a multi-project environment by means of metaphors and basic assumptions. *International Journal of Project Management, 14*(2), 61–65. https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00038-0

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

LaBarre, P. (1996). This organization is dis-organization. *Fast Company*, (3). https://www.fastcompany.com/26954/organization-dis-organization

Ravasi, D., & Verona, G. (2001). Organising the process of knowledge integration: The benefits of structural ambiguity. *Scandinavian Journal of Management, 17*(1), 41–66. https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00032-4

Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change, 12*(3), 577–606. https://doi.org/10.1093/icc/12.3.577