Школа инноватики
и предпринимательства

000-015

АВГУСТ 09, 2026

СЕРГЕЙ ТИТОВ
ТАРАСИЙ ТАРАСЕНКО

УЧЕБНЫЙ КЕЙС

Эволюция и инновации в системе управления компании «Отикон»

Часть 5. 2005–2008: «Квантовый скачок» и очередной виток развития

Середина 2000-х для Oticon выглядела благополучно. Это позволяло оптимистически смотреть в будущее и браться за перспективные проекты. И в 2007 году Oticon вывел на рынок радикальную инновацию − Epoq, спроектированный на основе беспроводной связи. Пара аппаратов обменивалась данными в 100 раз быстрее существовавших решений и обрабатывала звук как единый бинауральный[1] процессор, восстанавливая пространственную картину, а фирменный Streamer соединял аппараты с Bluetooth-телефонами и плеерами. Epoq был первым продуктом на новой беспроводной платформе RISE, единой технологической базе, которую компания планировала использовать для последующих поколений своих продуктов (AudiologyOnline, 2007a). Внедрение беспроводной широкополосной связи между устройствами руководство окрестило как «технологический квантовый скачок» (AudiologyOnline, 2007b). Продукт собрал урожай наград, среди которых Датская продуктовая премия 2007 года, Best of Innovations 2008 в категории здравоохранения на выставке CES и Red Dot 2008 (AudiologyOnline, 2008). Но коммерческая отдача, однако, не оправдала ожиданий. Видимо, Epoq и платформа RISE опередили готовность рынка к их освоению. Технология оказалась не самой простой в использовании. Цена была высокой, что придало Epoq образ передового, но не самого привлекательного продукта.

Ситуация на рынке оказалась не самой благоприятной. Усилившаяся по всем ценовым сегментам конкуренция в отрасли стимулировала рост бюджетов как на НИОКР, так и на маркетинг, что стимулировало стремление к росту продаж для покрытия дополнительных расходов. Давление на отрасль дополнительно повысилось по причине глобального финансового кризиса 2008-го года и общего замедления продаж. Но некоторые конкуренты Oticon относительно успешно справлялись с новыми вызовами. Phonak (группа Sonova) сделал ставку на широкую линейку, точечную сегментацию и новые ниши, такие как дизайнерская серия Audéo и влагозащищённый сверхмощный Naída (Phonak, n.d.). Siemens оказался устойчивее благодаря ориентации на простые и доступные по цене аппараты и опоре на более развитую, чем у конкурентов, глобальную дистрибуцию.

[1] Бинауральный — связанный со слушанием двумя ушами. Бинауральная обработка означает, что два аппарата работают не по отдельности, а как единая система, обмениваясь данными о звуковой картине.

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

Oticon расширил линейку Epoq более доступным по цене и простым в использовании аппаратом Epoq V (AudiologyOnline, 2008). Это позволило отчасти защитить долю рынка, но сильно ударило по маржинальности. Акции холдинга William Demant, находившиеся под давлением еще с 2007 года, пошли вниз, отражая общую пессимистическую оценку перспектив компании со стороны инвестиционного сообщества. По всей видимости, Oticon подошёл к новому витку своего развития, требующему очередной перестройки системы управления. И в конце 2008 года президентом Oticon A/S был назначен 38-летний Сорен Нильсен, пришедший в компанию в 1995 году и прошедший в ней путь от менеджера по качеству до руководящих позиций в разработке и продажах. Ему передали ответственность за весь бизнес, связанный со слуховыми аппаратами холдинга (Demant, n.d.).

ЗАДАНИЕ

1. Сформулируйте и обоснуйте потенциальные ограничения матричной системы, развиваемой Якобсеном, и их влияние на результаты компании к концу 2008 году.
2. Сформулируйте и обоснуйте программу развития компании на 2009–2012 годы.

КЕЙС ПОДГОТОВЛЕН НА ОСНОВЕ ОТКРЫТЫХ ИСТОЧНИКОВ:

AudiologyOnline. (2007a). Oticon Epoq's wireless connectivity allows two hearing devices to process as one for more natural stereophonic sound [Press release]. https://www.audiologyonline.com/releases/oticon-epoq-s-wireless-connectivity-4338

AudiologyOnline. (2007b). Oticon Epoq wins coveted 2007 Danish Product Award [Press release]. https://www.audiologyonline.com/releases/oticon-epoq-wins-coveted-2007-3993

AudiologyOnline. (2008). The first and only hearing device with binaural processing welcomes attractively priced Epoq V to the family [Press release]. https://www.audiologyonline.com/releases/first-and-only-hearing-device-3776

Demant A/S. (n.d.). Søren Nielsen, biography. https://www.demant.com/about/management-and-governance/page---soren-nielsen-bio

Phonak. (n.d.). The success story in the hearing aid industry [Company history]. https://www.phonak.com/content/phonak/com/en/about-us/history.html