Школа инноватики
и предпринимательства

000-016

АВГУСТ 09, 2026

СЕРГЕЙ ТИТОВ
ТАРАСИЙ ТАРАСЕНКО

УЧЕБНЫЙ КЕЙС

Эволюция и инновации в системе управления компании «Отикон»

Часть 6. 2008–2015: Научно-корпоративная философия двухпотоковых инноваций

В ответ на сложившиеся кризисные явления внутри компании и сложные тенденции в ее окружении, основное внимание Сорен Нильсен направил на изменение системы управления инновациями и на перестройку продуктового портфеля.

В части управления портфелем инноваций на общих платформах стали выстраиваться многоуровневые продуктовые семейства для разных ценовых уровней, а также специализированные решения для целевых сегментов, например детского (Sensei) и сверхмощного (Dynamo). За продуктовыми семействами и специализированными решениями, закреплялись сквозные команды, которые вели их по полному циклу - от концепции до запуска и поддержки. Были запущены процессы быстрого обновления не только продуктовых линеек, но и платформ, которые масштабировались на все семейства и форм-факторы, то есть на все типы корпусов аппаратов. Это обеспечивало модульность продукции, поскольку разные модели собирались из общих технологических блоков.

Научно-исследовательская деятельность, сконцентрированная в Eriksholm Research Centre, сфокусировалась на концепции BrainHearing™, формирующейся вокруг нового научного направления - когнитивной слуховой науки. Исследования на стыке аудиологии, отоларингологии, нейробиологии, нейрофизиологии, психоакустики и компьютерных наук изучали не столько то, как ухо извлекает звук, сколько то, как мозг создаёт смысл из звука и других сигналов (Oticon, n.d.-b). В 2014 году BrainHearing™ провозгласили сквозной философией компании под девизом «сначала мозг». Новая платформа Inium позиционировалась как первая, поддерживающая весь процесс осмысления звука мозгом, а четыре технологии этой платформы (Speech Guard E, Spatial Sound, YouMatic и Free Focus) позволяли повысить разборчивость речи при сниженном усилии на слушание (Hearing Review, 2014). К этой философии привязали и метрики результативности. Продукты стали оцениваться не децибелами усиления звука, а «когнитивными» результатами, то есть снижением утомляемости слушания и качеством понимания.

В системе управления инновациями были выделены два потока. «Глубокий» поток составляли долгосрочные исследования Eriksholm, а «гибкий» отвечал за прикладные разработки цен-

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

трального офиса и корпоративного Центра прикладных аудиологических исследований (Centre for Applied Audiology Research), работающего при штаб-квартире компании в Дании (Hearing Review, 2017). Открытия Eriksholm перетекали в продукты через постоянно действующий «мост» между исследовательским центром и штаб-квартирой (Oticon, n.d.-b). Инновационный процесс открыли вовне. Eriksholm системно стал работать с учёными и университетами, а сеть BrainHearing Network соединила практикующих сурдологов с исследователями (Oticon, n.d.-a).

Организационные изменения коснулись не только непосредственно инновационной деятельности. Холдинг стал активно приобретать сети продаж слуховых аппаратов в разных странах, последовательно расширяя собственный розничный бизнес (William Demant Holding, 2014). Кроме того, в 2015 году в польском Щецине был создан единый сервисный центр группы (EMIS, n.d.). В нём стали концентрироваться обеспечивающие функции компаний холдинга, в том числе финансовое обслуживание, контроль качества и соответствие регуляторным требованиям, ИТ-поддержка и разработка программного обеспечения (Karierawfinansach.pl, n.d.). В том же году холдинг усилил позиции в рознице, получив контроль над крупнейшей французской сетью слуховых центров Audika (Hearing Review, 2015).

Результаты перестройки оказались положительными. В первом полугодии 2015 года выручка группы выросла на 11%, а рост оптовых продаж в США составил 9% (William Demant Holding, 2015).

ЗАДАНИЕ

1. Сформулируйте потенциальные сложности и риски, которые могли возникать при внедрении организационных решений Сорена Нильсена в период 2008–2015 годов.
2. Объясните, почему и как организационные решения привели к успешным результатам компании.
3. Сформулируйте, как сложившаяся система могла ограничивать будущее организационное развитие компании Oticon.

КЕЙС ПОДГОТОВЛЕН НА ОСНОВЕ ОТКРЫТЫХ ИСТОЧНИКОВ:

Hearing Review. (2014). Oticon's BrainHearing technology designed to help brain make sense of sound. https://hearingreview.com/hearing-products/oticons-brainhearing-technology-designed-help-brain-make-sense-sound

Hearing Review. (2015). William Demant's acquisition of Audika approved by FCA. https://hearingreview.com/inside-hearing/regulation/william-demants-acquisition-audika-approved-fca

Hearing Review. (2017). Oticon appoints Thomas Behrens as chief audiologist. https://hearingreview.com/inside-hearing/research/oticon-appoints-thomas-behrens-chief-audiologist

Karierawfinansach.pl. (n.d.). Demant Group: Informacje o pracodawcy [Employer profile]. https://www.karierawfinansach.pl/pracodawca/demant-group

Oticon. (n.d.-a). BrainHearing. https://www.oticon.com/professionals/brainhearing

Oticon. (n.d.-b). Eriksholm Research Centre. https://www.oticon.com/professionals/brainhearing/eriksholm-research-centre

William Demant Holding A/S. (2014). Publication of Annual Report 2013 [Company announcement]. http://www.globenewswire.com/news-release/2014/02/27/613764/0/en/Publication-of-Annual-Report-2013.html

William Demant Holding A/S. (2015). *Interim report 2015*. https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2015/08/14/760702/0/en/Interim-Report-2015.html