

Sonomed Sp. z o. o., Warszawa

Przedsiębiorstwo Wdrożeniowo-Produkcyjne Sonomed Sp. z o.o.¹ zajmuje się produkcją ultradźwiękowych urządzeń do nieinwazyjnej diagnostyki medycznej. Utworzona w 1989 r. spółka stała się sposobem komercjalizacji pomysłu wykorzystania ultrasonografu dopplerowskiego do diagnostyki naczyń wewnątrzczaszkowych. Pomysł ten powstał w jednym z zakładów Instytutu Podstawowych Problemów Techniki PAN, który od wielu lat zajmował się aparaturą ultradźwiękową i jej aplikacjami medycznymi. W Instytucie wciąż prowadzone są badania nad metodami ultradźwiękowymi i dopplerowskimi. Od momentu powstania firmy Sonomed ich wyniki wdrażane były do produkcji, zapewniając urządzeniom ciągłą modernizację oraz wysoki stopień innowacyjności.

Komercjalizacja wspomnianego pomysłu² była jednakże ze względów systemowych niezwykle utrudniona w ramach struktury instytutu badawczego. Dlatego zdecydowano się na utworzenie odrębnego podmiotu gospodarczego. Głównym udziałowcem nowo powstałej spółki został Instytut (95% udziałów), a pozostała część przypadła pięciu naukowcom i konstruktorom pracującym nad urządzeniem.

Pierwszym wyrobem wprowadzonym do produkcji był doppler do diagnostyki naczyń wewnątrzczaszkowych. Prototyp tego urządzenia skonstruowany i przetestowany pod koniec lat 80. był jednym z zaledwie kilku tego typu urządzeń, jakie wówczas znajdowały się w Europie Wschodniej. W chwili jego pojawienia się na naszym rynku było to urządzenie unikalne, dostępne jedynie w nielicznych w Polsce wiodących placówkach. Konieczne było więc położenie dużego nacisku w działaniach firmy na promocję tej techniki badania i na szkolenie użytkowników. Szybko uzupełniono oferowany aparat o sondę do naczyń obwodowych zapewniając bardziej kompleksową diagnostykę.

Kolejne wersje aparatu przyniosły dodanie drugiej sondy do naczyń zewnątrzczaszkowych i zastosowanie platformy komputerowej typu industrial PC. Autorzy opracowania tej wersji aparatu (TDS4) otrzymali nagrodę w konkursie Mistrza Techniki, a przyrządy znalazły ponad stu nabywców wśród prywatnych i publicznych placówek medycznych także w ramach centralnych zakupów ze środków Ministerstwa Zdrowia.³

Stosunkowo szybko po zarejestrowaniu firmy udało się uruchomić sprzedaż rynkową. Jednak niewielka kapitalizacja spółki w połączeniu z licznymi barierami regulacyjnymi z okresu przełomu dekady lat 80. i 90. (np. cła, ograniczony dostęp do kredytów, słaby rynek walutowy) zawęziły możliwości działania Sonomedu praktycznie wyłącznie do rynku krajowego, na dodatek zdominowanego wówczas przez publiczne podmioty sektora ochrony zdrowia. Jednak z upływem czasu, poświęcając wiele sił na wykreowanie popytu przez

¹ <http://www.sonomed.com.pl/index.html>

² Nie chodzi tu o technologię, ale specyficzne zastosowanie dopplera, które nie dawało podstaw do objęcia ochroną patentową.

³ http://www.sonomed.com.pl/o_firmie.html#wiecej

szkolenia i promocję, firmie udało się zająć na rynku stabilną pozycję. Atutem firmy stało się oferowanie produktów w polskiej wersji językowej, zapewnianie serwisu posprzedażowego, szkoleń oraz przystępna w stosunku do importu cena. Firma pośredniczy także w obrocie używanymi przyrządami swojej produkcji. Stopniowa prywatyzacja rynku usług medycznych pozwoliła też na powstanie bazy prywatnych odbiorców (np. prywatne gabinety, spółdzielnie lekarskie), którzy obecnie generują około 75%-80% sprzedaży krajowej.

Niska przewidywalność krajowego rynku medycznego, duże wahania popytu zależne od stanu budżetu publicznej służby zdrowia czy też pewnych mód, skłoniła Sonomed do powiększenia wachlarza produktów i wyjścia ze sprzedażą poza granice kraju. Obok produkowanego od początku powstania spółki ultrasonografu do diagnostyki naczyń wewnątrzczaszkowych do oferty wprowadzono doppler położniczy, detektor i przepływomierz naczyniowy, a także detektor znajdujący zastosowanie w weterynarii (wyłącznie na eksport). Pozwoliło to na obniżenie do około 50% udziału rynku krajowego w przychodach firmy. Spółka dąży do dalszej dywersyfikacji, podejmując współpracę przy produkcji podzespołów głowic na zlecenie i planując podjęcie produkcji podzespołów ultradźwiękowych urządzeń terapeutycznych.

W 1992 r. działalność została przeniesiona z Instytutu PAN do samodzielnego lokalu, a w 1996 r. do większej siedziby w centrum Warszawy. Tam też zlokalizowane jest niewielkie laboratorium kontrolno-pomiarowe. Dla obniżenia kosztów stałych Sonomed stara się wszystkie etapy procesu produkcyjnego, niezawierające w sobie kluczowego dla firmy know-how, zlecać zewnętrznym podwykonawcom. Zatrudnienie w firmie wynosi obecnie 7 osób, a roczne obroty wahają się na poziomie 1 mln zł. Udział prywatnych udziałowców w strukturze własności spółki w okresie ostatnich 16 lat wzrósł do 80%.⁴

Przyczyn sukcesu firmy Sonomed należy upatrywać w strategii zarządzania, modyfikowanej w zależności od warunków rynkowych. Firmie udało się wyjść obronną ręką z gospodarczych zawirowań przełomu lat 80. i 90., a następnie opracować i realizować odpowiednią taktykę rozwoju. Ponadto sukces uwarunkowany był szczególną dbałością o jakość produktów. Sonomed zyskał zaufanie odbiorców dzięki produktom w polskiej wersji językowej, profesjonalnej obsłudze klienta, szkoleniom oraz przystępnej cenie.

⁴ Tamowicz P., *Przedsiębiorczość Akademicka. Spółki Spinn-off w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2006.