

INTEGREEREN EN VERSTERKEN

De machinebouw maakt een moeilijke tijd door. Juist nu is het tijd voor strategische heroriëntatie: er moet worden nagedacht over het betreden van nieuwe markten en het verbreden of verdiepen van het aanbod. Een gesprek met Sigmatek en SigmaControl over hoe zij met verticale en horizontale integratie hun positie versterken.



door Martin van Zaalen

Het begrip 'vertical integration' is de ceo van Sigmatek, Andreas Melkus, niet bekend. Maar na enig heen en weer praten over de precieze definitie geeft de grootaandeelhouder van de Oostenrijkse ontwikkelaar en producent van automatiserings- en besturingstechnologie aan wel degelijk bezig te zijn geweest met het overnemen van klanten. Om zo nog dichter bij de eindklant te komen en natuurlijk een extra stuk omzet en marge te pakken. 'Maar daar zijn we van teruggekomen. Een paar jaar geleden ging een goede klant failliet. Omdat dit vooral te wijten was aan slecht management, hebben we het bedrijf overgenomen. Vervolgens raakten we al onze klanten in de wasserijmarkt kwijt; ze wilden geen zaken meer doen met een leverancier die ook hun concurrent was geworden.'

EIGEN DRIVES

Aan horizontale integratie heeft het bedrijf in zijn twintigjarig bestaan wel volop gedaan. Het initiële productenpakket van *human-machine interfaces* is in de loop van de tijd uitgebreid met I/O's, drives, motoren en tegenwoordig ook safe-

De ceo van Sigmatek, Andreas Melkus: 'Eigenlijk willen we opereren als een soort Bosch: zij zijn heel belangrijk in de automotive, maar die naam staat op geen enkele auto.'
Foto: Sigmatek

Specialist Sigmatek

Sigmathek is gespecialiseerd in het ontwikkelen en produceren van modulen en componenten voor de machine- en apparatenbouw. De onderneming focust op human-machine interfaces (zoals tekst- en grafische terminals), I/O-modulen en -systemen (al dan niet met geïntegreerde safety), cpu's en industriële pc's, motion control systems (als servomotoren en drives) en de VARAN-bus voor de communicatie tussen deze eenheden. Voorts tekent

Sigmathek voor de bijbehorende software (Lasal). Sigmatek is een kennisintensief bedrijf; de helft van de 320 personeelsleden werkt aan onderzoek en ontwikkeling en achttien procent van de omzet wordt geïnvesteerd in r&d. Het Oostenrijkse bedrijf heeft vestigingen in Duitsland, Zwitserland, de VS en China. In Nederland wordt het vertegenwoordigd door SigmaControl in Barendrecht.

ty-applicaties. Sigmatek wil de focus van z'n ontwikkelaars en salesmensen zoveel mogelijk beperken tot een specialistisch terrein. Maar als de klant steeds vaker vraagt om complete en geïntegreerde oplossingen, ontkomt de onderneming niet aan verbreding. 'Dan merk je in klantcontacten dat het toch wel handig is om bijvoorbeeld eigen drives te hebben.' En dus was het, toen de gelegenheid zich voordeed, opportuun om fabrikant van drives Seidel over te nemen. 'We namen de mensen, de kapitaalgoederen en natuurlijk de ip over. Dat werd een succes. Maar motoren kopen we nog in. We spelen wel met de gedachte om een motorenfabrikant over te nemen, maar dan moet de juiste gelegenheid zich voordoen. Het toeval speelde ook een rol toen we onlangs een hooggekwalificeerde medewerker met veel kennis van de *packaging*-markt hebben aangesteld. Daarmee hebben we onze toegang tot die markt verder kunnen verruimen.'

OOK DE EINDASSEMBLAGE

Melkus komt vervolgens terug op verticale integratie: 'Een klant wilde ook de behuizing en eindassemblage aan ons uitbesteden. Nu verzorgt die klant de specificaties en de marketing, terwijl wij met ons bedrijf EEP de rest doen. Dat communiceren we wel voorzichtig naar buiten toe, want we willen niet de indruk wekken dat we een concurrent zijn van onze andere klanten. Eigenlijk willen we opereren als een soort Bosch: zij zijn heel belangrijk in de automotive, maar die naam staat op geen enkele auto.'

Over verticale integratie gesproken, aan tafel zit ook Lucien Kouwenhoven, general manager van SigmaControl. Zijn bedrijf vertegenwoordigt Sigmatek in Nederland, maar staat – al valt dat uit de naamgeving niet af te leiden – organisatorisch volkomen los van de Oostenrijkse onderneming. Ligt het niet voor de hand om ook op marketinggebied dichter naar de klant toe te kruipen en desnoods SigmaControl in de eigen organisatie te incorporeren?

VEEL MARKTEN

Kouwenhoven reageert als eerste: 'Nederlandse machinebouwers zijn over het algemeen klein en maken vaak niet meer dan tientallen machines op jaarbasis. Zelfs een hele grote jongen die 500 systemen per jaar produceert, is internationaal – en dus ook voor Sigmatek – een kleine partij. Maar dat gegeven stelt ons in staat om met een organisatie van twaalf man veel klanten te bedienen en zo in veel verschillende markten kennis op te doen en te communiceren naar Sigmatek. Daar komt bij dat wij ook Copadata vertegenwoordigen, dat in Salzburg is gevestigd (vlakbij Sigmatek, red.) en een deel van de software

produceert waarmee de systemen van Sigmatek werken. Zo kunnen wij de klant een veel completer aanbod doen. En, juist omdat we met alle disciplines van Sigmatek te maken hebben, hebben we soms een beter overzicht over de gang van zaken dan Sigmatek zelf.' Melkus: 'Wij doen al zestien jaar zaken met SigmaControl. In al die jaren is het nooit nodig

'Dat is wel iets dat we voorzichtig naar buiten toe communiceren'

geweest dat iemand van ons om technische redenen naar Nederland moest afreizen. Zij kennen ons en onze producten als geen ander. Maar dit is wel een unieke relatie. In andere landen, zoals de VS, China, Zwitserland en Duitsland, werken we wel met een eigen vertegenwoordiging.'

AMBITIES

Maar SigmaControl gaat zelf wel richting de klant van de klant, hoger de keten in. Kouwenhoven: 'Alleen waar dat zinvol is. In bijvoorbeeld de spuitgietsmachinemarkt, met een paar grote bouwers en heel veel kleine kunststofverwer-

kende eindklanten, is dat niet relevant. Maar de *packaging*-markt ziet er heel anders uit. Dat is een markt met tal van kleine machinebouwers en maar een beperkt aantal heel grote klanten als Nestlé. Daarom stonden we onlangs op de beurs Empack, om meer gevoel te krijgen voor de behoefte van die grote eindklant en dat gevoel te communiceren naar onze klanten en Sigmatek.'

Maar Kouwenhoven's ambities reiken verder dan het verwerven van inzicht in de behoeften van die eindklant. Op de Empack stond SigmaControl met een door Sigmatek verbeterde standaard-Deltarobot. 'Die willen we als oem-product, onder de naam Sigmapicker, op de machinebouwmarkt brengen.' ●

links
www.sigmatek-automation.com
www.sigmacontrol.eu



SigmaControl gaat richting de klant van de klant, aldus general manager Lucien Kouwenhoven: 'Daarom hebben we onlangs op de beurs Empack gestaan, om meer gevoel te krijgen bij de behoefte van de grote eindklant in de packaging-markt.' Foto: SigmaControl