

Technologie uit een auto kan ook in robot of haardroger



René De Witte
Journalist VFB

Gesprek met CEO Françoise Chombar van Melexis

Tenzij zich iets onverwacht voordoet, lijkt de Vlaamse halfgeleidergroep Melexis af te stevenen op een boerenjaar. Als men weet dat de automobielsector de uitgesproken belangrijkste afzetmarkt is van Melexis en dat de autoassemblers harde tijden meemaken, mag de omzetgroei van Melexis best wel een opvallende prestatie worden genoemd. Maar het bedrijf heeft nu eenmaal dé technologie in huis die beantwoordt aan de steeds maar groeiende vraag naar zuiniger en veiliger auto's. Terwijl er in de automotive voor Melexis nog enorm veel groeipotentieel is, wil het bedrijf nu ook intensiever andere markten bewerken. 'Onze technologie kan net zo goed gebruikt worden in de gewrichten van een robot. Of in een haardroger,' zegt CEO Françoise Chombar.

Het was niet simpel om af te spreken want mevrouw Chombar is behalve op haar kantoor in Tessenderlo en in de hoofdzetel in Ieper vaak ook in een van de vele buitenlandse vestigingen van Melexis en bij de vele wereldwijde klanten. Haar agenda puilt uit en dat is de dag van het gesprek niet anders. 's Ochtends heeft de groep zijn resultaten over het derde kwartaal gepubliceerd en straks volgt nog een conference call met analisten en journalisten. Die kan Françoise Chombar met een zeer gerust hart tegemoet zien, want de cijfers waren uitstekend. Of het nu tegenover het derde kwartaal van 2012 is, of tegenover het tweede van 2013, alles stijgt: de omzet, de bruto winst, de nettowinst. En ook met de koers gaat het hard.

"Als je tegenslag hebt, zit dan niet te treuren, maar denk na over hoe je die te boven komt."

De dag voordien ging het aandeel al 2,8 % hoger. Er werd kennelijk geanticipeerd op puike resultaten. Die zullen het aandeel in de loop van de dag doen spurten naar een nieuw historisch record van net geen 27 euro. Wie begin van het jaar de goede raad van menig analist om Melexis te kopen in de wind sloeg, kan zich de haren uit het hoofd trekken. Het aandeel is bijna 70 % hoger gegaan. Het is ooit anders geweest toen Melexis de beleggers vaak in de war bracht, zo bijvoor-

beeld toen de groep met de billen bloot moest toegeven zwaar verlies te hebben geleden op rommelproducten in de financiële activa. Maar toen kwam 2010, ook al een boerenjaar.

De autosector had een zware periode achter de rug. De meeste concurrenten van Melexis hadden hun voorraden (zwaar) afgebouwd. Melexis niet. Toen de markt hernam, kon Melexis naar hartenlust leveren en was het bedrijf helemaal gelanceerd. Het kneusje van de beurs, is nu het lieverdje geworden. Dat zou best nog een lange tijd zo kunnen zijn want zoals we mevrouw Chombar begrijpen, is er nog veel groei te rapen: in de automotive, maar ook erbuiten.

VFB 2010 was een doorbraakjaar. Was de beslissing om voldoende voorraden aan te houden vrouwelijke intuïtie?

Françoise Chombar Neen hoor. Het ging om een goede analyse en om het hoofd koel houden. Eigenlijk hadden we het allemaal het jaar voordien zien aankomen. In februari 2009 zijn we al met onze klanten gaan bespreken hoe we de moeilijke periode zouden aanpakken. Terwijl anderen heel emotioneel hebben gereageerd, hadden wij goede afspraken. Onze beslissing was het gevolg van rationeel denken. In teamverband. Dat laatste is van groot belang. Goede beslissingen kan je alleen nemen als je een klankbord hebt. In het team kijkt de ene vooral naar de cijfers, de andere denkt eerder intuïtief en nog een ander is vooral creatief. Die diversiteit is erg belangrijk. Ik noem het 'inclusiviteit'. Man, vrouw, ingenieur, niet ingenieur, kritisch, emotioneel ... je moet inclusief zijn in een team.

Glazen plafond

VFB Is het daarom dat er zoveel vrouwen aan het hoofd staan: de helft van het bestuur en vier van de elf directieleden zijn vrouwen. Een bewuste keuze?

Françoise Chombar Dat was inderdaad een bewuste keuze, het zit in onze DNA. 30 % van ons personeel zijn vrouwen, in het management is dat zelfs 36 %. Een onderzoek van Goldman Sachs uit 2007 gaf aan dat een volledige gelijkheid van man en vrouw door hun complementariteit het BNP in de eurozone met 13 % zou kunnen doen stijgen. In Europa zijn 58 % van de afgestudeerden vrouwen, maar dat aandeel vind je niet terug in leidinggevende functies.

"30% van ons personeel zijn vrouwen, in het management is dat zelfs 36%."

VFB *Schaf het glazen plafond af, en het gaat beter met de business?*

Françoise Chombar Dat glazen plafond is er nog steeds, zeker in bedrijven die wat langer bestaan. Daar worden mannen nog altijd positief gediscrimineerd. Wat een oubollige attitude van die mannen. Dinosaurussen, noem ik die.

VFB *Ook 2013 wordt een schitterend jaar. Als toeleverancier in een erg conjunctuurgevoelige sector als de automobielwereld ben je een van de eersten om tekenen van een economisch herstel op te vangen. Mogen we achter de omzetstijging van Melexis een signaal zien dat we het ergste hebben gehad? Slaat de economische motor weer aan?*

Françoise Chombar De beurzen doen het niet slecht. Beurzen lopen meestal enkele maanden voor op de economie. Er zijn

de cijfers van de OESO. Er zijn dus algemene tekenen van herstel. Zelf merken wij aan de bestellingen dat men de voorraden weer aan het opbouwen is. Maar uit onze omzet conclusies trekken, is gevaarlijk. Wij verkopen

over de hele wereld. Onze markt is een globale markt. Een fout die men dikwijls maakt is te denken dat als ergens in Europa autoassemblage verdwijnt, dat heel erg is voor de toeleveranciers, zoals wij. Veel assemblage

© Lieven Van Assche / Image Desk

verhuist gewoon. Dat maakt voor globale spelers niets uit. Wat Europa betreft, is het wel zo dat de markt van auto's is gesatureerd. Het is een vervangingsmarkt geworden. Azië is een groeiemarkt. Het aandeel van Azië Pacific in onze omzet is op een jaar tijd gestegen van 38 naar 42 %.

Innovaties op peil houden

VFB Van de omzet van Melexis komt 87% uit de automotive. Auto's moeten steeds zuiniger worden. Men werkt aan de ontwikkeling van auto's die kunnen rijden op automatische piloot. Daar zijn chips en sensoren voor nodig. Anders gezegd: *the sky is the limit* voor Melexis.

Françoise Chombar (lacht fijntjes) Elke auto die vandaag wereldwijd van de band

in elke auto. Er is inderdaad nog veel groei in de automotive.

VFB Toch wil Melexis andere markten aanboren. Waarom?

Françoise Chombar Van de omzet komt 87% uit de automotive. Dat was in het derde kwartaal zo en dat is het ook over de eerste negen maanden. Als onze totale omzet is gestegen wil dat dus zeggen dat ook de overblijvende 13 % van de omzet in absolute termen is gestegen. Voor de crisis was de non-automotive goed voor 25 tot 30 %. Precies omwille van de crisis hebben we de focus gelegd op de automotive, maar nu willen we terug naar de vroegere verhouding. Een timing wil ik daar niet op plakken. De non-automotive hebben we nodig om ideeën op te doen en

de testen. De implementatie gebeurt dan vaak in één enkel model. Pas nadien komen de grotere volumes. En zo ben je dus inderdaad gemakkelijk vijf jaar verder. In de non-automotive gaat het allemaal sneller.

VFB Aan welke sectoren denkt u dan?

Françoise Chombar Dat kunnen er veel zijn: industriële toepassingen, witgoed, mobile devices, personal care, robotica ... Onze 3D-sensoren – een echt sterproduct – die worden gebruikt in nokkenassen of krukasen kunnen bijvoorbeeld perfect gebruikt worden in de gewrichten van robots. Onze temperatuursensoren zitten in thermische camera's. Zo zijn er tal van voorbeelden.

Van robot tot haardroger

VFB Chips of sensoren van Melexis in mobiele telefoons?

Françoise Chombar Wij zitten al in die sector. We zijn met een paar nieuwe dingen bezig, maar daar vertel ik liever niets over vooraleer ze ook op de markt zijn. Je mag het vel van de beer nooit verkopen voor hij geschoten is. Met mobile devices moet je trouwens zeer voorzichtig zijn. Het kan snel om enorme aantallen gaan, maar het kan net zo goed weer snel plat gaan. Mobile devices kunnen je maken, maar ook kraken.

VFB U had het ook over personal care. Wat kunnen we ons daarbij inbeelden?

Françoise Chombar Ik geef een voorbeeld. Philips heeft net een haardroger op de markt gebracht met in de mond ervan een temperatuursensor van ons. Haardrogers hebben doorgaans drie standen. Deze meet dus met een infraroodsensor de temperatuur en voorkomt oververhitting. We zijn met infrarood begonnen in 1999 en nu zijn wij in 2013. De haardroger is een mooi voorbeeld van hoe de technologie evolueert en waar wij mee bezig zijn. Dat is blijven innoveren en vooral efficiënt innoveren, namelijk iets brengen waar behoefte aan is en dat we aan een prijs kunnen verkopen die men wil betalen. Heel veel heeft met energie-efficiëntie en veiligheid te maken, zoals met de haardroger. Die voorkomt dat je je haar verbrandt. En door de haardroger niet nodeloos op te warmen, zal je ook minder verbruiken.

VFB Sensoren in een haardroger. Een ideetje van een van uw vrouwen?



“Ik noem het ‘inclusiviteit’. Man, vrouw, ingenieur, niet ingenieur, kritisch, emotioneel ... je moet inclusief zijn in een team.”

rolt, bevat gemiddeld zes chips van Melexis. En dat kunnen er inderdaad meer worden. Denk nog maar aan de tyre pressure monitoring systemen (TPMS), de technologie om de bandenspanning te meten. TPMS zorgt voor meer verkeersveiligheid, voor brandstofbesparing en voor minder CO₂. Daar is steeds meer vraag naar. Melexis is sterk in deze technologie. TPMS betekent vier extra chips

om onze innovaties op peil te houden. De automotive is nogal traag in het opnemen van nieuwigheden.

VFB Het duurt tot vijf jaar voor u een innovatie op de markt krijgt, zei u ooit.

Françoise Chombar Bij ons zelf kan een ontwikkeling anderhalf tot 2 jaar duren. De klant in de automobielsector heeft zelf nog een paar jaar nodig vooraleer hij klaar is met



“Wat een oubollige attitude van die mannen. Dinosaurusmannen, noem ik die.”

Françoise Chombar (geamuseerd) Zeer goede analyse. Mannen denken er misschien anders over, maar in werkelijkheid zijn het vooral vrouwen die de aankoopbeslissingen nemen. Zonder vrouwen in de marketing missen bedrijven vaak een stuk van de markt.

VFB De industrie heeft een nijpend gebrek aan ingenieurs. Bedrijven vechten om pas afgestudeerden. Zet het tekort aan brains geen rem op de groeimogelijkheden? Welke troeven heeft Melexis?

Françoise Chombar Er studeren absoluut te weinig jongeren voor ingenieur. Ook wij moeten ze heel jong aanwerven en dat lukt wel. We hebben een sterke brand, onze sector is zeer toekomstgericht, wij zijn zeer innovatief en zijn ook zeer internationaal. Dat wij een aantrekkelijk bedrijf zijn, blijkt uit het feit

totale productiekosten.

Françoise Chombar Ik heb het liever over de personeelskosten. Die liggen bij ons geconsolideerd net onder de twintig procent. Als ik de loonkosten in België vergelijk met die van onze buurlanden is die inderdaad te hoog.

VFB Toch heeft Melexis laatst miljoenen euro geïnvesteerd in Ieper. Waarom niet in pakweg Bulgarije? Tien procent flat tax, lagere loonkosten, de overheid die de rode loper uitrolt ...

Françoise Chombar Ik moet toegeven dat we allicht niet in Ieper zouden hebben geïnvesteerd als we er al niet waren geweest. In Ieper hebben wij een ploeg met ervaring en met veel engagement. We maken een complex product. Onze klanten houden van leveringszekerheid. Vandaar Ieper. Maar

dat we een hoge retentiegraad hebben. Van onze 800 personeelsleden is de helft ingenieur. Er gaan er heel weinig weg.

Stoppen met zeuren

VFB Toen u laatst in Ieper een nieuwe productie-eenheid inhuldigde, zei u dat wij hier in België moeten stoppen met zeuren. Zijn wij echt zo'n zeurpieten?

Françoise Chombar We beseffen niet hoe goed wij het hier hebben. Met zeuren verlies je enkel maar energie. Bouw verder op de goede punten, sla de handen aan de ploeg. Als je tegenslag hebt, zit dan niet te treuren, maar denk na over hoe je die te boven komt. Dat is wat ik wou zeggen.

VFB Over treuren gesproken. Iedereen in het bedrijfsleven klaagt steen en been over de te hoge loonkosten. Is dat niet relatief? Lonen zijn soms maar een fractie van de

evenzeer investeren wij in onze productieve-tiging in Sofia (BG), waar we in 2006 naar een nieuw gebouw zijn getrokken, idem in Erfurt (DE) in 2009.

VFB Melexis heeft een berg cash en heeft nauwelijks schulden. Als het gaat om vers geld op te halen heeft u de beurs nergens voor nodig. Is een beursnotering nog zinvol? Zorgt het niet vooral voor veel last?

Françoise Chombar De vraag zou anders gesteld kunnen worden. Als we vandaag al niet genoteerd zouden zijn, zouden we het dan doen? Ik weet het niet. Alles heeft zijn voor- en nadelen, dus ook de beurs. Wat niet goed is, is de regeldrift die is ontstaan en nog doorgaat. Dat is vervelend. De spirit is corporate governance en ervoor zorgen dat je je aandeelhouders geen rad voor de ogen draait. Maar de regeldrift mag wel terugschroefd worden, je ziet op de duur het bos door de bomen niet meer. Een notering heeft ook voordelen. De kwartaalcijfers dwingen je om dag na dag zowel op korte als lange termijn na te denken. Dat is iets wat je in het systeem moet inweven. Het houdt de organisatie scherp. Een notering maakt je ook heel transparant naar de klanten en de leveranciers toe. Dat geeft hen een goed gevoel. Dankzij een notering kan je jezelf ook goed vergelijken met jouw industry peers. Die externe benchmarks laten je toe te zien hoe de anderen het doen en hoe je het zelf beter kan doen. Een notering helpt echt wel.

VFB Een vraagje die sommigen zich allicht stellen. Kijkt Roland Duchâtelet, de man die Melexis begon en naast bestuurder nog altijd een belangrijke aandeelhouder is, constant mee over uw schouders?

Françoise Chombar (draait zich om, kijkt achter zich en lacht) Ik zie niemand staan. Roland is één van mijn mentors, hij is een ongelooflijk sterke kennisdrager bij wie je steeds terecht kan. Zijn deur staat altijd open. Maar over de schouders meekijken? Dat heeft hij nooit gedaan.



REDACTIE 17 OKTOBER 2013

KOERS 22,10 EURO

WWW.MELEXIS.COM