



niet verkeerd, maar het inspireert niet. Het is meer een noodzakelijke voorwaarde. Om het beste uit mensen te halen moet je zeggen: we dagen jou uit om te innoveren en iets te doen wat de Koreanen en de Chinezen niet kunnen."

2 Innovaties vergen hoge investeringen. 's Werelds grootste belegger BlackRock heeft enkele bedrijven onlangs een brief gestuurd met de boodschap om niet te veel geld aan aandeelhouders uit te keren. Ook aan Philips?

"Ja, ook wij hebben die brief gekregen. Larry Fink [topman BlackRock, red.] was hier onlangs. We hebben gesproken over de inhoud van zijn brief: langetermijndenken versus kortetermijngedrag."

3 Hoe kijkt u daartegen aan?

"Ik ben natuurlijk met een lange termijnstrategie bezig. Als we alleen maar voor de korte termijn hadden gewerkt, zouden we niet zo'n complexe hervorming zijn aangegaan als wij afgelopen drie jaar. We hebben een verantwoordelijkheid om een bedrijf te bouwen dat ook over een aantal jaren nog waarde kan toevoegen. Je mag het nooit als een citroen uitknijpen.

Daarom is het de verantwoordelijkheid van de CEO om naast het managen van de korte termijn voldoende te investeren in lange-

'ALTIJD EEN STAPJE VOOR ZIJN OP JE CONCURRENT, DAT IS DE MENTALITEIT DIE BIJ PHILIPS MOET, HEERSEN, VIND IK'

termijninnovatie zodat dat de restwaarde van het bedrijf hoog blijft.

Natuurlijk is het belangrijk hoe je waarde meet. Gaat het alleen maar om de kwartaalwinst of kijken we naar de kasstromen die op termijn binnen gaan komen?"

4 Uw voorganger zei: we zijn helemaal klaar om te groeien. Toch zien we dat nog altijd niet.

"We worstelen nog steeds met groei, maar daarmee is het verhaal nog lang niet verteld. Philips kent drie divisies [consumer lifestyle, medisch en licht, red.] maar eigenlijk bestaat het concern uit een portefeuille van ongeveer veertig bedrijven, variërend van 100 miljoen tot 2 miljard in omzet. Daar zitten relatief veel volwassen bedrijven bij, die weinig groei laten zien en in krimpende markten opereren.

In verkoop van conventionele gloeilampen bijvoorbeeld zijn we afgelopen kwartaal met 10 procent gekrompen en toch hebben we marktaandeel gewonnen. In andere marktsegmenten groeien Philips-onderdelen wel 30 tot 40 procent. Die verschillen zie je ook regionaal. Europa is al jaren een markt die nauwelijks groeit of zelfs krimpt. In opkomende landen groeit Philips de laatste jaren 15 procent per jaar. We laten dus wel degelijk groei zien, maar niet overal."

5 Is er niet één van die veertig onderdelen waarvan u zegt: als er morgen een koper voor de deur staat, dan mag ie eruit?

"Ja, dat zou best kunnen gebeuren ja. Veertig onderdelen is een behoorlijk aantal, dus je moet voortdurend kijken waar je waarde kunt toevoegen en bij welk onderdeel niet. En dat doen we op een dynamische wijze. Daarom ook hebben we onze televisies en het audio- en video-onderdeel verkocht."