

## 6 Van welk bedrijfs onderdeel verwacht u de komende tijd het meest?

“Ondanks de economische crisis is Consumer Lifestyle tien kwartalen lang met 7 tot 10 procent gegroeid. Dat is waar we naar op zoek zijn. De gezondheidszorg biedt ook bijzonder veel groeikansen. Mensen krijgen ziektes waaraan ze niet dood gaan, maar waarmee ze wel moeten leren leven. En als je je realiseert dat in de gezondheidszorg nu bijna alle kosten nog uit arbeid en medicijnen bestaan, ligt er een enorme kans in het ‘industrialiseren’ van die zorg. De inzet van technologie moet het mogelijk maken meer patiënten te helpen, met betere uitkomsten, waardoor het ook goedkoper wordt. Nu zitten we nog in een fase waarbij enorme veranderingen plaatsvinden in de VS door Obamacare [nieuwe, verplichte ziektekostenverzekering, red.]. En in Europa is de crisis nog voelbaar waardoor groei van *healthcare* nog niet zo zichtbaar is. Maar ik ben ervan overtuigd dat die groei er gaat komen.

Zo zit er in veel Philips-onderdelen verborgen waarde. Ik denk dat we in de laatste drie jaar hebben laten zien dat we een deel daarvan hebben kunnen vrijspelen, de operationele winstgevendheid is met procentpunt verbeterd sinds 2011. Dat is mooi, maar het is nog niet genoeg.”

## 7 U bent nu drie jaar bezig om de verborgen waarde van Philips te ontsluiten. Als we hier over drie jaar weer zitten, is het potentieel er dan uitgekomen?

“Absoluut. Daarom hebben we ook onze doelstellingen voor 2016 neer gezet. We gaan naar een rendement op geïnvesteerd vermogen [roic, red.] van ruim boven de 14 procent. Van minimaal 14 procent in 2016 naar zo'n 18 procent in 2020.

De omzetgroei moet rond de 4 tot 6 procent uitkomen. Je kunt dan gerust spreken van een goed renderend bedrijf dat groeit en een hoog rendement op geïnvesteerd kapitaal weet te genereren.”

## 8 U wilt verder groeien maar bent ook van plan om komende twee tot drie jaar voor 1,5 miljard aan eigen aandelen in te kopen. Is er geen betere besteding van dat geld, een overname bijvoorbeeld?

“Het is een kwestie van timing. We zijn nu bezig om operationeel beter te worden. Ik wil graag dat daar de nadruk op ligt. Dan hoort daar even niet bij dat je grote overnames of projecten doet.

Maar toch is er ook een rol voor acquisities. Ik geloof dat er binnen het Philips-systeem ruimte is om regionale bedrijven te kopen en die te koppelen aan andere activiteiten. We hebben dat begin 2011 gedaan met Povos [Chinese fabrikant van keukenapparatuur, red.] wat een doorslaggevend succes is. Het was een kleine regionale speler, maar we hebben er wereldwijd profijt van. Binnen Philips kon Povos opeens mondiaal uitbreiden.

Dus zo zie ik wel een rol voor zogeheten *add-on* acquisities. Als we onze zaken op orde hebben, zijn ook grotere acquisities weer mogelijk, mits ze waarde creëren.”

## 9 Aandeleninkoop wordt ook wel geassocieerd met ideeënarmoede, een zwaktebod...

“Ja, maar als je kijkt naar onze aandeleninkopen van de laatste jaren dan zijn we vooral aan het zorgen dat de aandeelhouder niet verwart [tussen 2011 en 2013 gaf Van Houten al twee miljard uit aan het inkopen van eigen aandelen, red.]. Nogal wat aandeelhouders kiezen nog altijd voor stockdividend. Dat kan belastingtechnisch wat gunstiger zijn. Zo'n 60 procent van de



**‘IN EUROPA IS DE CRISIS NOG VOELBAAR WAARDOOR GROEI VAN HEALTHCARE NOG NIET ZO ZICHTBAAR IS. MAAR IK BEN ERVAN OVERTUIGD DAT DIE GROEI ER GAAT KOMEN’**

beleggers kiest voor dividend in de vorm van aandelen, wat leidt tot meer dan 2 procent extra aandelen op de markt. Ik vind dat we die verwatering moeten neutraliseren door de aandelen op de beurs terug te kopen.”

## 10 Dus het is geen teken dat Philips de eigen aandelen op de beurs ondergewaardeerd vindt?

“Nee. Er zijn natuurlijk momenten dat de aandelenkoers zo laag staat, dat het rendement op die inkoop gewoon écht gunstig is. Dat was de laatste jaren zeker het geval toen we ruim onder de 20 euro noteerden.

Het is ook niet zo dat we een