



ten en bedrijven, terwijl we maar 1,8 miljoen vaten per dag produceren en iets minder dan 3 miljoen vaten raffineren. De klantenkant van Shell is veel groter dan de productiekant. Wat ons dus fascineert, is de vraag wat klanten van ons willen kopen.”

**2 En wat willen klanten in de toekomst van Shell kopen?**  
 “Als ik kijk naar de energietransitie dan gaat dat de komende twintig tot dertig jaar sterk verschuiven. Over dertig jaar kopen consumenten alleen nog maar elektriciteit. Dat verkochten wij tot voor kort niet. Voor ons is het dus weliswaar mogelijk om een olie- en gasbedrijf te blijven, maar dan laten we een hele grote kans liggen omdat wij eigenlijk de beste marketeer van energie in de wereld zijn en het sterkste energiemerk ter wereld hebben. Daarom denken we dat we in die vraag naar elektriciteit een hele grote rol kunnen spelen.”

**3 Hoe groot wilt u worden in elektriciteit?**  
 “Als we kunnen bewijzen dat we er een goed rendement in kunnen maken, willen we daar het grootste stroombedrijf ter wereld van maken.”

**4 Wat verstaat u onder een goed rendement op het geïnvesteerde vermogen?**  
 “We hebben daar een bandbreedte van 8 tot 12 procent rendement voor aangegeven. Als we door de tijd heen in het midden daarvan zitten en we dus net een rendement met dubbele cijfers kunnen maken, dan denk ik dat dit genoeg is. We moeten aan onszelf bewijzen dat we dat kunnen. Als we het vertrouwen krijgen dat het kan, dan gaan we het zo groot maken dat het in financiële zin van dezelfde omvang wordt als de oliedivisie en de gasdivisie.”

**5 De winstgevendheid van veel stroombedrijven ligt aanzienlijk lager. Eneco zit op circa 5 procent. Waarom kan Shell hier meer aan verdienen dan de gevestigde partijen?**

“Als ik kijk naar Noordwest-Europa en de twintig grootste energieleveranciers bij elkaar pak, dan is het rendement over vijf jaar wel meer dan 5 procent, maar inderdaad geen 12 procent. Wij zien echter wel een paar dingen die ons wat vertrouwen geven. Zo is dit een relatief gefragmenteerde markt met gemiddeld genomen inefficiënte bedrijven die komen uit een situatie dat het overheidsbedrijven waren. Een speler met internationale schaal, met moderne IT-platforms, die niet allerlei lastige kolencentrales of kerncentrales aan zich heeft hangen en die een sterk merk en een sterke marketingafdeling heeft, kan de slag best winnen.”

**6 Op wat voor termijn moet u naar die 8 tot 12 procent rendement?**  
 “Dat wil ik binnen drie jaar wel bewezen hebben, daar gaan we niet tien jaar over doen. Daarvoor is de energietransitie ook te urgent. Wij denken dat we hier eerder mee zijn dan anderen, en dan zou het schandelijk zijn als we er tien jaar op gaan studeren en iedereen ondertussen hetzelfde kan doen. Als het kan, willen we hiermee doorpakken en dan zie je ons in de jaren twintig harder lopen dan we nu doen. Die 1 tot 2 miljard dollar per jaar is ook geen klein bedrag. Wijs mij maar een bedrijf aan dat dit uitgeeft aan nieuwe energie. Het is dus niet een beetje een hobby van Maarten in de hoek, er staan wel negen nullen achter.”

**7 De kritiek dat het op het totaal aan investeringen van Shell een klein bedrag is, is niet terecht?**  
 “Nee, en dat is ook zo omdat je in deze sector heel vaak

