

James Bamberg

Honderd jaar olie

Het raadsel van Koninklijke Shell

Een nieuwe bedrijfsgeschiedenis beschrijft de onderneming die eigenlijk nooit succesvol had kunnen zijn. Toch stonden een diepverdeelde bedrijfsstructuur en het opvliegende karakter van het extreem-rechtse genie Henri Deterding het succes van Shell niet in de weg.

In de wereld van de grote ondernemingen zijn maar weinig bedrijven groter en machtiger dan de Koninklijke/Shell Groep. En als het gaat om bedrijfsgeschiedenis is bij mijn weten niet eerder zo'n zwaargewicht geproduceerd als het vierdelige *Geschiedenis van Koninklijke Shell/A History of Royal Dutch Shell*. Figuurlijk, maar ook letterlijk. Met een gewicht van bijna tien kilo, een totale lengte van circa 1750 pagina's, een prachtig geïllustreerde, zeer gedetailleerde tekst en drie dvd's met een weelde aan filmmateriaal, is dit een omvattende geschiedschrijving van intimiderende omvang.

James Bamberg is Chandler International Visiting Scholar aan Harvard Business School. Vertaling door dr. Inge Klinkers.

Het zou gemakkelijk - maar niet correct - zijn om op basis van deze omvang te beweren dat de studie, een opdracht van Shell ter gelegenheid van zijn eeuwfeest in 2007, het product is van opgeblazen bedrijfsijdelheid van de kant van de opdrachtgever. De auteurs, allen als historici verbonden aan de Universiteit Utrecht, hebben de materie zodanig wetenschappelijk benaderd dat we niet mogen stellen dat zij zich voor het karretje van deze oliegi-gigant hebben laten spannen om hun academische reputatie te grabbel te gooien in ruil voor een royaal honorarium. Bovendien hebben de auteurs alle vrijheid gekregen om controversiële kwesties openlijk en eerlijk te behandelen, zelfs tot in het zeer recente verleden. Daarmee toont Shell dat het in de contemporaine geschiedschrijving ver vooruitloopt op zijn belangrijkste concurrenten ExxonMobil en BP - wier officiële geschiedenissen helaas beide eindigen in de jaren zeventig. Shell verdient dan ook erkenning voor de moed om als eerste de hedendaagse bedrijfshistorie te laten vastleggen. Hopelijk doet dit goede voorbeeld goed volgen.

We hebben hier te maken met een geheel nieuwe aanpak van dit type geschiedschrijving. Niet alleen in de weergave van recente beslomeringen, ook in de behandeling van de vroegere geschiedenis van Shell. Lange tijd vormde het ontbreken van een omvattende studie van de historie van dit olieconcern een aanzienlijke hiaat in de literatuur. Er bestaan wel enkele boeken, maar die beschrijven slechts een deel van de geschiedenis van Shell. De historicus en politicus Frederik Carel Gerretson documenteerde - in een inmiddels erg oude studie - het bedrijf in zijn beginjaren. Recenter publiceerde de Britse historicus Stephen Howarth het eeuwboek van Shell Transport and Trading, na een eerdere publicatie over Shells tankvloot. Deze boeken vormen echter bij lange na niet een volledige geschiedenis van een van de bekendste en opmerkelijkste bedrijven ter wereld.

Lange tijd was het een raadsel waaraan Shell zijn succes te danken had. Buitenstaanders konden geen wijs worden uit de buitengewoon gecompliceerde en doolhofachtige structuur van dit zowel Nederlandse als Engelse bedrijf. Dit Byzantijnse systeem bracht de *Financial Times* eens tot de opmerking dat Shell 'has always been the company which should not work'. Desondanks bleek de onderneming betere resultaten te behalen dan zo'n beetje ieder ander bedrijf ter wereld. Hoe het olieconcern erin slaagde gevestigde managementtheorieën te tarten is altijd een raadsel gebleven. Het was dan ook een stevige maar stimulerende uitdaging voor de gecontracteerde historici om dit te verklaren.

Vrijwel net zo ondoorgroendelijk als Shells bestuursstructuur was het waas van geheimzinnigheid waarmee topman Henri Deterding - verreweg de belangrijkste figuur in de geschiedenis van het bedrijf - lange tijd was omgeven. Geprezen om zijn geniale ondernemingsgeest, maar beladen vanwege zijn extreem-rechtse sympathieën, werd het tijd om deze legendarische persoon eens nader te analyseren. Immers, voor een goed oordeel over de waarde van deze bedrijfsgeschiedenis is het essentieel niet alleen te kijken naar haar behandeling van het recente bedrijfsgebeuren, maar ook naar haar analyse van sommige dubieuze of raadselachtige kwesties in de archiefkasten van de oliemaatschappij.

'IN DETERDINGS LATERE JAREN BEGONNEN ZIJN OPVLIEGENDE KARAKTER, PARANOIA, SLECHTE OORDEELSVermoGEN EN EGOMANIE OP DE ONDERNEMING TE DRUKKEN.'

In deel I bespreken Joost Jonker en Jan Luiten van Zanden de Deterding-legende in prijzenswaardige openheid. Hun revisionistische visie op de Shell-baas is vele malen kritischer dan Gerretsons geïdealiseerde beeld van een heroïsche ondernemer. Deterdings Hitler-sympathieën komen aan bod, maar ook de manier waarop Shell omging met zijn Joodse werknemers in nazi-Duitsland. Bovendien trekken zij Deterdings scherpe ondernemingsgeest in twijfel, vooral in zijn latere jaren, toen zijn opvliegende karakter, paranoia, slechte oordeelsvermogen en egomanie op de onderneming begonnen te drukken. Door het eerdere, heroïsche beeld van Deterding bij te stellen, lijkt het soms alsof de auteurs te ver gaan in hun revisionisme. Maar dat is een klein detail in hun beschrijving van de duistere kanten van

deze buitengewone ondernemer.

Hoewel de *larger than life* figuur van Deterding het eerste deel wat overschaduwde, gaan de auteurs niet voorbij aan andere belangrijke kwesties rond het ontstaan en de vroege ontwikkeling van Shell. De verschillen tussen de twee bedrijven die in 1907 voortaan als één concern, de Koninklijke/Shell Groep, verder zouden gaan, worden treffend, zij het conventioneel beschreven.

De ene partij, het Britse Shell Transport and Trading, wordt omschreven als een slecht bestuurd bedrijf wiens eigenaren er niet in slaagden de cruciale stap te zetten om de ooit als een scheepvaartmaatschappij begonnen onderneming te transformeren tot een verticaal geïntegreerd olieconcern. De andere partij, de Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij, werd juist opvallend goed bestuurd en zag al snel de voordelen van integratie. Het hogere management en de bedrijfsstrategie stelden het in staat beter te presteren dan Shell Transport and Trading, zodat, toen de twee ondernemingen fuseerden, de Koninklijke een belang van zestig procent kreeg en het Britse Shell een belang van veertig procent.

De Koninklijke/Shell Groep, of kortweg 'Shell', zoals het bedrijf meestal genoemd wordt, geldt als een opmerkelijk vroeg voorbeeld van een grensoverschrijdende fusie die buitengewoon succesvol zou blijken – daarmee de latere fusietheorie tartend dat internationale bedrijfsfusies juist vaak mislukken door de cultuurverschillen tussen ondernemingen van verschillende nationaliteiten. Na 1907 domineerde het al snel de oliemarkt en kreeg het een mondiaal karakter door het vestigen van productiecentra in alle door het bedrijf bestreken continenten, met de alomtegenwoordige Shell-schelp als wereldwijd handelsmerk.

Toen de geglobaliseerde economie uiteenviel als gevolg van de Eerste Wereldoorlog en later de Grote Depressie, reageerde Shell flexibel en veerkrachtig op de veranderende omstandigheden. Daarmee bewees het bedrijf zich goed te kunnen handhaven in een gefragmentariseerde wereldeconomie. Natuurlijk ging er ook weleens wat mis, bijvoorbeeld toen Shell in Rusland, na de Revolutie van 1917, door nationalisatie grote bezittingen kwijtraakte, iets waartegen Deterding in zijn karakteristieke gespierde taal tekeerging. Maar uiteindelijk leerde Shell van zijn ervaringen en werd het pragmatisch in zijn reactie op het verlies van meer bezittingen door nationalisaties, zoals in Mexico. Tegelijkertijd was het in al zijn bedrijfsonderdelen sterk op technologieontwikkeling gericht, ook op het gebied van de petrochemie, waarin het voorafgaand aan de Tweede Wereldoorlog een van de grotere vroege spelers was.

Het verhaal overtuigt niet op alle punten in zijn poging uit te leggen hoe de oliemaatschappij uitgroeide tot een van de grootste successen in het vooroorlogse internationale bedrijfsleven. Deterdings invloed wordt, zoals gezegd, zowel negatief als positief belicht. Over zijn negatieve kant zijn de auteurs duidelijk, onder meer waar ze vermelden dat andere directeurs in het bedrijf Deterding begonnen te passeren toen hij grote fouten ging maken. Maar de belangrijkste vraag is: als hij het niet was, wat of wie hield dit enorme, uitstulpende bedrijf dan wel samen en hoe valt het langdurige succes ervan te verklaren? De auteurs hechten veel belang aan de wisselwerking tussen de Nederlandse en de Britse kant van het bedrijf, zowel in hun beschrijving van de vroege superioriteit van de Nederlandse Koninklijke over het Britse Shell, als van het succes van de Koninklijke/Shell Groep na de fusie. Een effectieve integratie vereist echter een effectieve en strak doorgevoerde bestuursstructuur, waarvan het bestaansbewijs moeilijk terug te vinden is in dit verhaal. In zijn invloedrijke en baanbrekende verklaring van de opkomst van de moderne bestuursonderneming gaat economisch historicus Alfred D. Chandler uit van investeren langs drie sporen: massaproductie, massadistributie en bestuursstructuur. Maar dit derde element ontbreekt in deze geschiedschrijving grotendeels als verklaring voor de geslaagde integratie.

Wat Shell integendeel kenmerkte, was een buitensporig ingewikkeld en ondoorzichtig managementsysteem, dat diep verdeeld was door dubbele nationaliteiten en overlappende directoraten, een gebrek aan gestandaardiseerde en consistente, operationele managementgegevens, met tussen de dochtermaatschappijen een kluwen van relaties die niet door operationele efficiëntie werden bepaald, maar door wettelijke en fiscale overwegingen.

Hoe slaagde Shell met zo'n bestuursstelsel (of liever gebrek daaraan) erin de voordelen van integratie te bereiken? Hoe, bijvoorbeeld, kon samenwerking worden gerealiseerd in een wijdvertakte mondiale onderneming waarin managers blijkbaar niet konden beschikken over correcte gegevens of informatie betreffende operaties en kosten? Was de fusie eigenlijk wel zo succesvol als hier beschreven toen de onderhuidse spanningen tussen Britse en Nederlandse directeurs openlijk uitmondde in interne oorlogsvoering na Deterdings vertrek in de jaren dertig?

Deel I van deze Shell-geschiedenis is erg geslaagd in het verwerpen – of in ieder geval serieus in twijfel trekken – van de mythe van Deterding als de grote held, maar overtuigt minder als een alternatieve, meer bestuurlijke verklaring voor Shells grote succes. Het gevoel dat Shell 'has always been the company which should not work' leeft op de een of andere manier zwakjes voort.

'NATUURLIJK GING ER OOK WELEENS WAT MIS, BIJVOORBEELD TOEN SHELL IN
RUSLAND, NA DE REVOLUTIE VAN 1917, DOOR NATIONALISATIE GROTE
BEZITTINGEN KWIJTRAakte.'

Deel II, geschreven door Stephen Howarth en Joost Jonker, heeft niet dezelfde kritische toon als het eerste deel, en is bovendien minder kleurrijk geschreven, wat deels te maken heeft met belangrijke veranderingen binnen Shell en in zijn omgeving tijdens deze periode. Waar in het eerste deel Deterding en zijn ondernemingskwaliteiten en -gebreken overheersen, gaat het tweede – vooral waar het de naoorlogse periode behandelt – met name over bestuurlijke kwesties.

Na de bestuurschaos van de Deterding-jaren werd Shell een veel beter geoliede machine in een aanmerkelijk stabielere wereld. Shells nieuwe managementstructuur, zijn patroon van levenslange dienstbetrekking en de stabiliteit van zijn bedrijfsstructuur – ze waren allemaal goed afgestemd op de lange periode van gestage economische groei in het Westen tijdens de jaren vijftig en zestig. Hoewel hun autoriteit regelmatig werd uitgedaagd, lukte het Shell en de zes andere grote oliemaatschappijen van die tijd – gezamenlijk bekend als de ‘Seven Sisters’ – de internationale oliestroom effectief te managen. Op deze manier regelden zij de productie en stelden zij de energievoorraad en -voorziening van het Westen veilig. Shells bedrijfscultuur, met zijn nadruk op stabiliteit, veiligheid en aanhoudende groei, paste goed in deze wereld.

Het tweede hoofdstuk van dit deel verschaft de lezer het duidelijke beeld van de managementstructuur dat in het eerste deel grotendeels ontbreekt. Toch kent het enkele tekortkomingen. Het is vooral teleurstellend onkritisch in zijn lof voor Shells hogere management. Na de stevige kritiek op Deterding in het eerste deel – die bij al zijn gebreken een genie was in de olie-industrie – schetst het tweede deel een overdreven geïdealiseerd beeld van diens opvolger John Loudon. Nooit zou iemand zijn autoriteit in twijfel hebben getrokken. Hij was ontwapenend en informeel, bij iedereen zeer geliefd en werd omschreven als charmant, overtuigend, hoffelijk, helder van geest, besluitvaardig en vastberaden. Deze reconstructie geeft Loudon een aureool van perfectie dat we niet terugvinden in het originelere beeld van Sir Roger Stevens, de Britse ambassadeur in Teheran die de Shell-baas in 1954 omschreef als een zeer *sophisticated* en buitengewoon gladde Hollander die eruitzag alsof hij vooral altijd bezig was te bewijzen dat hij echt op Eton had gezeten.

Al lezende in dit tweede deel groeit het besef dat dit overwegend een bestuursgeschiedenis is. De wereldwijde operaties worden uitgebreid en in detail beschreven, maar de auteurs hebben weinig aandacht voor sociale en culturele onderwerpen, zoals de rol van vrouwen, het expatleven en de multiculturele contacten met de autochtone bevolking in de landen waar Shell zich vestigde. Een ander enigszins ondervertegenwoordigd thema betreft de activiteiten en invloed van het olieconcern in de wereld van de politiek. Wellicht is dit een gevolg van een te beperkte focus op de bedrijfsarchieven en een relatief gebrek aan aandacht voor overheidsdocumenten. In een zo gepolitiseerde industrie als die van de olie mag haar geschiedschrijving niet voorbijgaan aan haar relatie tot de politiek in de diverse landen.

Eenzelfde kanttekening geldt voor het aspect van de technologie. Het tweede deel legt, net zoals het eerste, veel nadruk op de technologische vernieuwingen binnen het bedrijf, maar de analyse steunt te zeer op specifieke voorbeelden. Een zorgvuldigere benadering is nodig om Shells interne Research & Development (R&D)-capaciteit te meten, bijvoorbeeld door te onderzoeken hoeveel procent van de winst opgaat aan onderzoek en ontwikkeling. Dit zou dan kunnen worden vergeleken met andere oliemaatschappijen, en met bedrijven in andere industrieën. Het resultaat zou, naar ik vermoed op basis van mijn eigen analyse van recentere jaren, laten zien dat Shell geen zeer R&D-intensief bedrijf is. Als deze conclusie inderdaad opgaat voor de vroegere periode, is er een nadere analyse nodig die antwoord geeft op vragen als: Gebruikte het bedrijf technologieën van buiten? Zo ja, waar kwamen die dan vandaan, hoe werden ze toegepast en hoe werden ze over de verschillende landen verspreid?

‘WAS DE FUSIE EIGENLIJK WEL ZO SUCCESVOL IN HET REALISEREN VAN SYNERGIE TOEN DE ONDERHUIDSE SPANNINGEN TUSSEN BRITSE EN NEDERLANDSE DIRECTEUREN OPENLIJK UITMONDDEN IN INTERNE OORLOGSVOERING NA DETERDINGS VERTREK?’

Sommige van deze kritiekpunten op de delen I en II komen aan de orde in deel III, over het tijdvak 1973-2007. Dit is een stoutmoedig uitstapje in de contemporaine geschiedenis. Een van de sterke punten betreft de uitstekende weergave van de sociaaleconomische en maatschappelijke omstandigheden tijdens een periode waarin de stabiliteit van de jaren vijftig en zestig plaatsmaakte voor sterk fluctuerende oliepijzen, nieuwe trends (zoals de machtspositie van de aandeelhouder), nieuwe spelers (zoals non-gouvernementele organisaties), de verbreiding van nieuwe verwachtingen over bijvoorbeeld de rol van vrouwen en minderheden, en de opkomst van een tweede globaliseringsfase.

Auteur Keetie Sluyterman geeft in dit deel uitstekend inzicht in de invloed van deze veranderende omstandigheden op Shell. Zij behandelt een aantal goedgekozen bedrijfsvragen en thema’s, die een duidelijk beeld schetsen van de dagelijkse beslommingen van moderne bedrijfsvoering, zoals de manieren waarop het concern het hoofd trachtte te bieden aan de roerige oliemarkt. Daarnaast besteedt Sluyterman meer aandacht aan maatschappelijke en culturele thema’s dan de auteurs van de eerdere delen. Een sterk hoofdstuk over de stafrelaties, het leven als expat, carrièreplanning en de ‘Shell-cultuur’ geeft een veel betere indruk van de sociale organisatie van de onderneming dan deel I en II.

In een ander hoofdstuk, dat de openheid van de eerste twee delen vasthoudt, schrijft Sluyterman over

het beschamende optreden van Shell in belangrijke kwesties van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het gaat dan onder meer over Shells ontduiking van het VN-olie-embargo tegen het vroegere Rhodesië - nu Zimbabwe - (Shell bleef het land van olie voorzien, ondanks een eind 1966 door de Veiligheidsraad ingesteld verbod), de milieuverontwaardiging over het laten afzinken van het olieplatform Brent Spar in de Noordzee en mensenrechtenschendingen in Nigeria.

Deze studie geeft natuurlijk geen antwoord op alle vragen, noch kan zij alle kwesties uitputtend bespreken. Maar het zou interessant zijn geweest om aan de hand van een nadere analyse te lezen hoe het kwam dat Shells managementvaardigheden zo onoverdraagbaar bleken te zijn naar andere sectoren. Belangrijker misschien nog lijkt Sluyterman het belang te onderschatten van de desintegratie van Shell, net zoals van de andere westerse oliemaatschappijen, na de grotere exploitatie van externe markten voor de oliehandel. Het politiek centrale thema van klimaatzorg en duurzaamheid, dat de toekomst van de hele olie-industrie in een nieuw daglicht stelt, komt evenmin goed uit de verf. Bovendien lijkt Sluyterman Shells staat van dienst op het vlak van het succesvol aanboren van nieuwe oliebronnen in de jaren tachtig, tot grote jaloezie van de hele industrie, ironisch genoeg iets te onderschatten.

‘OP EEN BREED TERREIN LEEK SHELL ZIJN EENS ZO ZELFVERZEKERDE HOUDING, SAMENGEVAT IN DE OUDE CAMPAGNELEUZE “YOU CAN BE SURE OF SHELL”, TE VERLIEZEN.’

Maar misschien nog wel de meest essentiële vraag die uit dit derde deel naar voren komt, is waarom Shell - de grote ster van de eerste globaliseringsfase - de weg leek kwijt te raken tijdens de tweede fase, vanaf de late jaren tachtig tot het einde van deze geschiedenis. In die periode kwamen veel van Shells diepgekoesterde tradities en praktijken onder vuur te liggen. Het oude adagium van ‘in-house-is-best’ werd vervangen door outsourcing, de traditie van levenslange dienstbetrekking werd verbroken door massaontslagen, de oude nadruk op consensusmanagement werd verdrongen door een nieuw individualisme en het verouderde bestuursstelsel (met de vele managementlagen) maakte plaats voor een nieuwe structuur van bedrijfseenheden.

Op een breed terrein leek Shell zijn eens zo zelfverzekerde houding, samengevat in de oude campagneleuze ‘You can be sure of Shell’, te verliezen. Het struikelde over hoogopgespeelde kwesties zoals het Nigeriaanse mensenrechtenschandaal en de onrust rond de Brent Spar. Het treuzelde met de contacten met nieuwe olierijke landen. Het leek een zelfvoldane toeschouwer in de grote golf van consolidatie en herstructurering die in de late jaren negentig door de olie-industrie raasde, toen nieuwe ‘supergrote’ oliemaatschappijen ontstonden door megafusies zoals die tussen Exxon en Mobil, tussen BP, Amoco en ARCO, en tussen Total, Fina en Elf.

Het meest beschamende van alles was nog de ‘reservecrisis’, waarbij Shell door het stof moest omdat de bewezen olie- en gasreserves die in de boeken stonden schandelijk overdreven bleken, wat een ernstig gebrek aan interne bestuurs- en integriteitsstandaards blootlegde en een zware deuk in de reputatie van het bedrijf opleverde. Toen het concern uiteindelijk, in 2005, zijn duale Brits-Nederlandse bestuursstructuur overboord zette ten gunste van een conventioneel (en flexibeler) model - het zou voortaan verdergaan als Britse onderneming met een Haags hoofdkantoor onder de naam ‘Royal Dutch Shell’ - leek het vooral in die richting te zijn geduwd door externe gebeurtenissen, in plaats van zijn eigen koers te volgen.

De lange reeks van fouten en verkeerde manoeuvres leidt tot de conclusie, die misschien niet volledig tot haar recht komt in het derde deel, dat Shell zich diep ongemakkelijk voelde in de nieuwe wereld van marktgedreven prestaties, aandeelhoudersmacht, activisme van organisaties als Greenpeace en Amnesty International, publiek toezicht, individualisme en prijsakkoorden.

Ondanks de enkele zwakkere punten behoort dit Shell-eeuwoek tot de absolute top van in opdracht geschreven bedrijfsgeschiedenissen. Deze monumentale studie van Royal Dutch Shell zal niet gemakkelijk te overtreffen zijn.

James Bamberg is Chandler International Visiting Scholar aan Harvard Business School. Vertaling door dr. Inge Klinkers.

Besproken boeken:

GESCHIEDENIS VAN KONINKLIJKE SHELL - Vierdelige set in cassette, inclusief 3 dvd's met historische films.

Uitgeverij Boom. Amsterdam 2007

1742 pag.

DEEL I: VAN NIEUWKOMER TOT MARKTLEIDER, 1890-1939

door Joost Jonker en Jan Luiten van Zanden.

DEEL II: STUWMOTOR VAN DE KOOLWATERSTOFREVOLUTIE, 1939-1973

door Stephen Howarth en Joost Jonker.

DEEL III: CONCURREREN IN TURBULENTE MARKTEN, 1973-2007

door Keetie Sluyterman.

DEEL IV: BIJLAGEN. CIJFERS, TOELICHTING, VOLLEDIGE BIBLIOGRAFIE EN INDEX

door Jan Luiten van Zanden.

Tegelijkertijd in het Engels verschenen bij Oxford University Press als:

A HISTORY OF ROYAL DUTCH SHELL

VOL. I: FROM CHALLENGER TO JOINT INDUSTRY LEADER, 1890-1939

VOL. II: POWERING THE HYDROCARBON REVOLUTION, 1939-1973

VOL. III: KEEPING COMPETITIVE IN TURBULENT MARKETS, 1973-2007

VOL. IV: APPENDICES. FIGURES AND EXPLANATIONS, COLLECTIVE BIBLIOGRAPHY AND INDEX

€ 145,00