



Norsk Oljemuseum
Årbok 2018



SHELL AVIATION MOTOR SPIRIT



Makes your Car
fairly fly"

IN THE ALL-GOLD CANS

SHELL



MOTOR OIL

FOR USE AS A
MOTOR FUEL ONLY
**CONTAINS
LEAD**
(TETRAETHYL)



THE COMING AGE



Royal Dutch/Shell

av Trude Meland

Shell har drevet sin verdensomspennende virksomhet i over 100 år og har bygget opp en av verdens mest kjente merkevarer. Royal Dutch/Shell som i dag er et multinasjonalt selskap med hovedkontor i Haag og forretningsadresse i London, startet som en allianse i 1907. Da slo det nederlandske Royal Dutch Petroleum Company og britiske The «Shell» Transport and Trading Company seg sammen. Dette er historien om hvordan Royal Dutch/Shell Group vokste seg til å bli et av verdens største foretak, men også om de to som startet det – den ene fra Londons østkant, jødisk opprinnelse og ambisiøs. Den andre nederlander, med en hang for detaljer og tall. Mennene var Marcus Samuel jr. og Henri Deterding.

En gryende globalisering

Det hele startet i 1833 da Marcus Samuel sr. åpnet en liten forretning i Londons East End hvor han handlet med antikviteter, rariteter, konkylier og dekorative skjell. Skjell og konkylier var på moten i det viktorianske Storbritannia, og forretningen var lukrativ.²

Den vokste til et blomstrende import- og eksportfirma, og Samuel organiserte en toveis handel mellom Storbritannia og det fjerne østen. Tekstiler og maskiner til å bygge opp en industri gikk fra Storbritannia, og i retur kom ris, kull, silke, kobber og porselen. Antall handelspartnere økte, og snart handlet Marcus Samuel over hele verden med mat, sukker og mel – og med skjell.

Sjarmerende postkort fra tidlig på 1900-tallet. De livlige og fargerike illustrasjonene fanger tidsånden.



Et typisk skjellskrin med design fra Viktoriatiden.

Da Markus Samuel døde i 1870 overtok sønnene Marcus jr. og Samuel firmaet. Den viktigste arven etter faren var et nettverk av agenter de kunne stole på i det fjerne østen, samt andre forretningsforbindelser. I 1878 etablerte brødrene to selskap; Marcus Samuel & Company i London og Samuel Samuel & Company i Japan. Eldstebror Samuel Samuel flyttet selv til Japan og ble der i ti år.

På dette tidspunktet, siste halvdel av 1800-tallet, opplevde verden en rivende teknologisk utvikling og gryende globalisering. Viktigst var kanskje kombinasjonen av stål og damp. Jernbane og dampskip revolusjonerte reising og økonomi. Nye typer skip som var både større, sterkere og raskere enn før, krympet verden.³ I tillegg kom den trådløse telegraf, som gjorde kontakten mellom Storbritannia, India, Kina, Singapore, Japan og Australia enklere. I 1869 åpnet Suez-kanalen, og lasteskipene fra Europa trengte ikke lengre å

seile hele veien rundt det afrikanske kontinent og Kapp det gode håp for å komme til markedene i Østen.

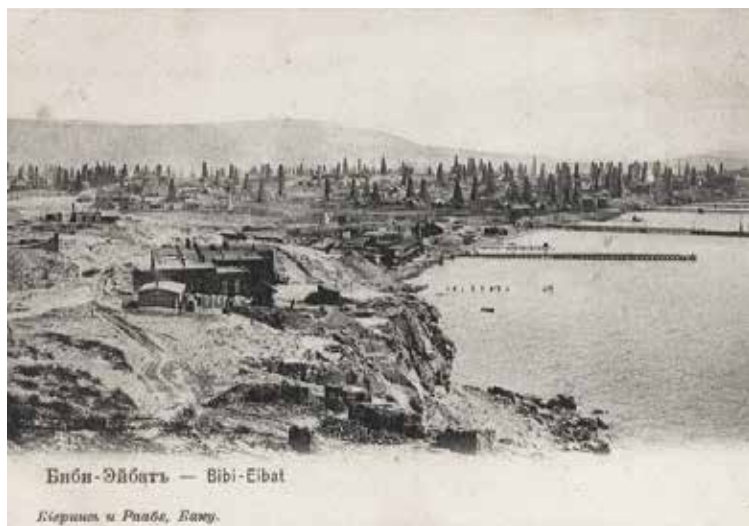
En annen nyvinning som har betydning for historien om Shell, er raffinering av olje som gjorde det mulig å lage parafin. Parafinlampen ble raskt førstevalget som lyskilde i europeiske og nord-amerikanske hjem, først og fremst takket være olje fra Baku. Dette førte til en ny handelsvare – parafin.⁴

I 1886 tok Marcus Samuel jr. de første små steg inn i oljehandelen da han kjøpte små kvanta parafinolje fra Standard Oil og Jardine Matheson for salg i Japan.⁵ Han utvidet virksomheten ved å selge russisk olje fra Baku for familien Rothschild til land i det fjerne Østen og dermed bryte monopolet Standard Oil hadde opparbeidet seg. Standard Oil Company, som ble grunnlagt av John D. Rockefeller i 1870, hadde på 1880-tallet kontroll over det meste av oljeproduksjon og oljetransport i USA. Selskapet opparbeidet seg også på det meste markedsandel på 90 prosent av verdens oljeraffinering.

I 1890 reiste Marcus Samuel for første gang til Baku. Han besøkte også Batumi ved Svartehavet, hvor den russiske oljen fra Baku ble skipet ut og eksportert til Europa. Han ble mektig imponert over omfanget av handelen, og Marcus Samuel så potensialet for handel med parafinolje og det store markedet i det fjerne Østen.⁶



Zoroaster var verdens første tankskip, levert til Nobelbrødrene i Baku og satt i drift i 1878. Tankskipet var bygget av stål med oljetanker bygget av jern. Foto: Тёпшев/wikipedia.org



Allerede i 1820-årene etablerte den første, kjente «oljeindustrien» seg i Baku. Virksomheten ble kontrollert og nasjonalisert av den russiske tsaren. Oljejegere fra Europa slapp til i regionen i 1870-årene. <https://ru.wikipedia.org>

I 1870-årene hadde den russiske tsaren opphevet det statlige monopolet på oljevirksomheten, og oljejegerne strømmet til Baku. De moderniserte både lete-, utvinnings- og ikke minst transportmulighetene. De viktigste aktørene var Nobel-brødrene Robert og Ludwig og Rothschild-familien som var – og er – en av verdens rikeste familier.

Nobel-brødrene bygget blant annet rørledninger fra brønnene til raffineriene og designet og bygget

små oljetankbåter (Zoroaster) som fraktet parafin over Det Kaspiske Hav.

Rothschild fant en annen løsning og bygget en jernbane fra Baku til utskipningshavnen i Batumi ved Svartehavet. Selskapet deres Bnito kunne dermed konkurrere med Standard Oil i det europeiske markedet.⁷

Parafin, brukt til både lys og varme, var på dette tidspunktet den eneste delen var råoljen som var



Den første av Marcus Samuels tankbåter som ble klar for å passere gjennom Suez-kanalen var Murex. Den regnes som forløperen for moderne tankskip. Murex er det latinske ordet for purpursnegler. Navnet ble valgt som en hyllest til den opprinnelige handelsvirksomhet – skjell og konkylier. Illustrasjon: Royal Dutch Shell

av interesse. Den stadig mer industrialiserte verden viste en økende interesse for kull som energikilde, og det var knapt marked for olje som drivstoff. De tyngste delene av råoljen ble kastet og gassen brent.

Amerikanske Rockefellers Standard Oil hadde nærmest opparbeidet seg monopol på parafinoljemarkedene i Asia. Det var både raskere og billigere for Standard Oil å frakte amerikansk parafin sjøveien til Asia enn det var for Nobel-brødrene eller Rothschild å frakte russisk parafin

over land, noe som ville kreve store investeringer i jernbane. Alternativet var sjøveien fra Svartehavet rundt Kapp det gode håp – en lang og farlig seilas.

Familien Rothschild hadde likevel planer om å ta opp konkurransen med Standard Oil om Asiamarkedene. Rothschild henvendte seg til Marcus Samuel som hadde gode kontakter og et nett av agenter i Østen. Marcus så løsningen på transportproblemet – Suez-kanalen. Kanalen, som ble åpnet i 1869, hadde forenklet, og ikke minst gjort det billigere å sende varer sjøveien mellom Europa og Asia, men på grunn av sikkerhet var båter som fraktet olje forbudt. Marcus fikk den britiske skipsingeniøren Fortescue Flannery til å designe et skip som tilfredsstilte kanalens spesifikasjoner for sikkerhet. Skipet, som fikk navnet Murex, var både lengre og sikrere enn forgjengerne.

Arbeidet ble kronet som vellykket 24. august 1892 da Murex gjennomførte jomfruturen gjennom Suez-kanalen, lastet med 4000 tonn russisk parafin. Marcus kjøpte parafin fra Rothschilds oljeselskap Bnito og skipet den fra Batumi til Singapore. Prismessig kunne nå russisk parafin konkurrere med Standard Oil sin amerikanske. Prisen sank og Marcus Samuel økte raskt sin markedsandel.

Med sine nye skip fikk Marcus Samuel i tillegg en ekstrabonus. Tidligere gikk skipene som fraktet petroleum til Østen tomme tilbake til Europa,

men med den nye designen kunne skipene frakte andre varer, som mat, tilbake.

Merkenavnet Shell

18. oktober 1897 lanserte Marcus Samuel «Shell» Transport and Trading Company Limited, med aksjer fordelt på brødrene Marcus (7500) og Samuel (4500) og åtte andre investorer som fikk aksjeposter basert på størrelsen på deres utgifter. I tillegg ble det bestemt at stemmene til Marcus og Samuel skulle telle 5:1. Marcus Samuel ble med andre ord sittende med full kontroll på selskapet. Navnet ble valgt med bakgrunn i farens første handelsvare og skjellet ble valgt som logo.

Bakgrunnen for etableringen var usikkerhet rundt leveransene av olje. Marcus Samuel eide ingen oljebrønner eller raffinerier, og målet med opprettelsen av «Shell» Transport var å få tak i

Marcus Samuel fraktet parafinolja på bulk, men i Asia ønsket folk kanner. Og over alt kunne en se Standard Oils blå kanner. De ble brukt til all verdens: tak, dører, gryter og tusen andre husgeråd. Marcus sin styrke var at han var innovativ og tok raske beslutninger. Han fikk raskt sendt tinnplater østover samtidig som han fikk bygget fabrikker til å lage kanner. Da det ble spørsmål om farge, ble det raskt bestemt rødt. Nå kunne resultatet av konkurransen mellom Standard Oil og Shell ses på hustak, dører og på diverse andre plasser kannene ble brukt.



Utviklingen av Shell-logoen fra 1900 til 1999.



Logo Koninklijke Olie

egen olje og kontroll over alle ledd i produksjon, fra boring til raffinering, transport, distribusjon og salg. I 1897 fant selskapet olje på Borneo, men oljen inneholdt lite parafin, men snarere mye bensin og toluen. Toluen er en bestanddel i petroleum som brukes til blant annet løsemidler, fargestoffer, legemidler og sprengstoff. Både bensin og toluen var på dette tidspunktet vanskelig å få avsetning på, men begge deler skulle, som vi skal se, spille en sentral rolle noen år senere.

Royal Dutch og Deterding

«N.V. Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot Exploitatie van Petroleumbronnen in Nederlandsch-Indie», forkortet Royal Dutch ble etablert i den Haag i 1890 etter at selskapet hadde fått konsesjon til å bore etter olje på Sumatra i Nederlandske Øst-India. Grunnleggeren Aeilko Zijlker ga selskapet det lange navnet, oversatt til engelsk: Royal Dutch Company for Working of Petroleum Wells in the Dutch Indies.

Konsesjonen på Sumatra ble opprinnelig gitt til Aeilko Zijlker, en tidligere plantasjeier i East Sumatra Tobacco Company. Han søkte lisens om å lete etter olje og gjorde et stort funn i 1885.

Først i 1949 ble det navnet offisielt forenklet til Royal Dutch Petroleum Company. Zijlker døde



Henri Wilhelm August Deterding.
Foto: Royal Dutch Shell Plc .com

plutselig i desember 1890 og J.B. August Kessler overtok.

Kessler lanserte selskapets første merkevare som Crown Oil, men salgs- og distribusjonsnettet viste seg skrøpelig og markedsføringen var svak. Enda dårligere gikk det i 1897 da brønnene på Sumatra begynte å produsere vann/olje og tre måneder senere var de tørre. Royal Dutch måtte begynne å kjøpe russisk parafin.

I 1896 hadde en 30 år gammel regnskapsfører, Henri Deterding, begynt i selskapet. Allerede i 1901 ble han selskapets øverste sjef da Kessler døde. Deterding viste seg som en fremragende entreprenør med strategisk visjon og økonomisk

bevissthet. Hans ambisjon var å bygge et selskap som kunne måle seg med verdens største oljebedrift – John D. Rockefellers Standard Oil Company i USA. For å konkurrere med Rockefeller og «Shell» Transport, begynte Royal Dutch å konstruere egne tankbåter og lagertanker, og satt opp en egen salgsorganisasjon.

En begynnende fusjon

På begynnelsen av 1900-tallet var oljeindustrien i sterk endring. Den var blitt komplisert og politisert. For å kunne stå imot Standard Oil, som hadde gjort fremstøt for å kjøpe både «Shell» Transport og Royal Dutch, tilbød Marcus Samuel jr. Royal Dutch en forsvarspakt som innebar at de ikke skulle underby hverandre på markedene i det fjerne østen.

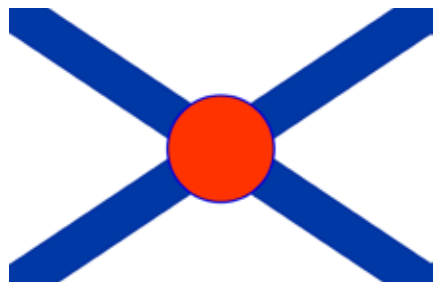
Marcus Samuel hadde på dette tidspunktet fått en ny idé, et fokus som skulle vare de neste 15 årene. I stedet for å raffinere olje til parafin, ville han bruke oljen som drivstoff i Shell sin egen tankflåte. Nobel-brødrene hadde tidligere vist at det var mulig på sine små tankbåter på det

Kaspiske hav. Ideen vokste videre. Hvis det var mulig på en stor tankbåt, hvorfor ikke bruke olje istedenfor kull i den britiske marinen – verdens største marineflåte? Kampen for å vinne gjennom med den nye idéen kostet Marcus smerte, nedverdigelse og store tap før han omsider lyktes.

Han bestemte seg for at Shell skulle være i forkant på motordrivstoff, og startet bygging av petroleumsraffineri for oljedrivstoff. Han utvidet Shell-flåten og kjøpte store kvanta olje der det var mulig. Tankflåten ble organisert i et eget selskap, Anglo-Saxon Petroleum.

Situasjonen så bra ut for «Shell» Transport og Marcus Samuel jr. – men så skylte en bølge av hendelser inn.

I Kina ble lagertanker ødelagt i Bokseropprøret, et opprør som rettet seg mot vesten og deres forretningsmessige innflytelse i Kina som varte fra 1899 til 1901. I Sør-Afrika var det Boer-krigen mellom Storbritannia og Nederland som satte stopper for et helt nytt marked. «Den sorte uke» i desember 1899, led britiske styrker tre ødeleggende nederlag mot boerne. Det medførte oppgang for nederlandsk nasjonalisme i hele verden, noe Royal Dutch trakk fordel av. I India gikk investeringene i null da Burmah Oil fikk kontroll over parafinoljemarkedet.⁸ Og på toppen av alt var det en generell nedgang i verdenshandelen og shipping-ratene var fallende.



Anglo-Saxon Petroleum sin logo.

Framtiden så ikke lovende ut. For å holde selskapets fire største tankere i arbeid, begynte Shell å kjøpe parafin fra Romania som de solgte verden over. Som følge av denne handelen hadde Shell store lagre av parafin, da Standard Oil samtidig bestemte seg for å dumpe billig parafin i det europeiske markedet. I USA hadde etterspørselen etter bensin økt i takt med bilsalget, mens parafin ikke var like etterspurt. Elektrisiteten var nå på vei til å utkonkurrere parafin som viktigste lys- og varmekilde. Prisene på parafin stupte, med påfølgende store tap for konkurrentene. Særlig hardt gikk det ut over «Shell» Transport.

Så skjedde det som kunne bli redningen for Marcus og Shell. 10. januar 1901 sto en 40 meter høy geysir av olje opp av bakken i Spindletop i Texas. Marcus så dette som en fantastisk mulighet. Han inngikk en stor avtale som skulle strekke seg over 21 år om å frakte olje fra Texas. Men engasjementet i Texas endte katastrofalt. Overproduksjon ødela brønnene og i løpet av få år sank produksjonen drastisk.

Nedturen stoppet ikke med det. En av Shells tankbåter, lastet med parafin, grunnstøtte i Suez-kanalen og et annet av selskapets skip kom til unnsetning. Under pumping av oljen fra havaristen tok oljen fyr og begge tankbåtene brant opp. Resultatet ble at Shell mistet retten til å frakte drivstoff i bulk gjennom kanalen.⁹

I 1903 var «Shell» Transport på konkursens rand. Samme år inngikk selskapet et samarbeid med The Royal Dutch Company for å beskytte seg mot Standard Oil sin dominans. De dannet the Asiatic Petroleum Company Ltd. med Rothschild som tredje partner. Det nye selskapet, med Marcus Samuel som styreleder og Deterding som administrerende direktør, samarbeidet om alle markeder i det fjerne østen. Men Asiatic var et samarbeid som bare knyttet seg til det fjerne østen, i resten av verden var Shell og Royal Dutch fortsatt konkurrenter.

«Shell» Transport gikk fra krise til krise, mens Asiatic, ledet av Deterding, fløy høyt.

I løpet av de neste tre årene profiterte Royal Dutch enormt på rike bensin-leveranser, mens Shell ikke var så heldige med sin satsing på fyringsolje. Etterspørselen etter dette produktet lå fortsatt i framtiden.

Shells olje på Borneo var, som tidligere nevnt, rik på toluen og bensin, men fattig på parafin. For å få avsetning på oljen forsøkte Marcus igjen å selge drivstoff til den britiske marinen, men også denne gangen var svaret nei. Toluen, som var en viktig ingrediens i sprengstoffet TNT (Tri-nitro-toluen) ble også tilbudt det britiske militære. Men også her var svaret et bestemt nei. Britene mente kvaliteten var for dårlig, samtidig som de heller ville framstille toluen fra engelsk kull. Både Tyskland og Frankrike ville likevel kjøpe.

Kontraktene var så store at Shell kunne få bygget en toluefabrikk i Rotterdam, Nederland.

Selv om dette var en stor avtale, var ikke det nok til å redde selskapet. Det var bare én måte å redde Shell på. Marcus Samuel gikk til Deterding og foreslo en sammenslåing av Shell og Royal Dutch etter mønster fra Asiatic. Shell sin økonomiske situasjon var så dårlig at Deterding kunne legge premissene for sammenslåingen. Royal Dutch fikk 60 prosent mens «Shell» Transport måtte nøye seg med 40 prosent. Samuel hadde ikke annet valg enn å godta forslaget. Shell skulle bli et holdingselskap under Marcus Samuel sin kontroll. For å sikre at Royal Dutch ledet gruppen til beste også for «Shell» Transport, kjøpte Deterding og Royal Dutch aksjer i det nye holdingselskapet.

Et selskap med flere ansikter

Royal Dutch/Shell Group of Companies også kalt Shellgruppen eller Gruppen som ble resultatet av den store sammenslåingen, har aldri eksistert som en juridisk enhet. Verken Royal Dutch eller «Shell» Transport opphørte å eksistere da de formelt ble allierte 1. januar 1907. De forente sine interesser, men beholdt ulike identiteter. Hvert av selskapene ble dermed et holdingselskap snarere enn et driftsselskap. Leting, produksjon og salg av olje og gass ble fortsatt utført av en rekke operative selskap hvor Anglo-Saxon Petroleum Company i London og Bataafsche Petroleum Maatschappij i Haag var de to første. Spesielt etablert for formålet tok de over nesten alle eierandelene til holdingselskapene. Anglo-Saxon eide og drev transport og oljelagre, mens



Karl Benz med sin kone Bertha i en Benz-Viktoria, 1893. Karl Benz er på høyre side sittende ved siden av sin kone. Foto: National Motor Museum/Heritage Images/Getty Images

Bataafsche eide og drev oljefelt og raffinierier. Begge selskapene var heleid av holdingselskapene med 60-40 forhold etablert i betingelsene for sammenslåingen.

De to holdingselskapene Royal Dutch og «Shell» Transport lå i tillegg i organisasjonskartene under tre andre holdingselskaper; Shell Petroleum Company Ltd. i London, Shell Petroleum NV i Nederland og Shell Petroleum Inc. i USA.

Antall operative selskaper økte raskt og dusinvis separate juridiske enheter ble etablert over hele verden, noen heleid og andre deleid.

«Shell» Transport og Royal Dutch beholdt også separate hovedkontor i London og i Haag. Felles finansielle og kommersielle saker skulle håndteres i London, mens saker av teknisk betydning skulle behandles i Haag. På toppen av hierarkiet satt en komite bestående av administrerende direktører.¹⁰

Selskapsstrukturen fikk, som vi etter hvert vil se, konsekvenser for hvordan selskapet ble drevet og for hvordan de kommuniserte ut til opinionen. Organiseringen førte til treghet i systemet, dårlig kommunikasjon og det en analytiker i Financial Times kalte «beklagelige beslutninger».¹¹

Bilens tidsalder

Gruppen opplevde rask framgang under ledelse av Deterding. De totale eierandeler til Royal Dutch og «Shell» Transport vokste over to og en

halv gang mellom 1907 og 1914. Det ble bestemt å utvide området for aktiviteter og tilføre nye kilder for råolje og få de voksende raffinieriene under sentral kontroll. Det skulle dekke en økende etterspørsel over hele verden. Gruppen fikk kontroll over store produksjonsinteresser i Romania (1906), Russland (1910), Egypt (1911), Venezuela (1913) og Trinidad (1914), mens interesseområdene i Indonesia ble utvidet. Samtidig ble det bestemt å gå inn i Standard Oils kjerneområde. I 1912 ble Roxana Petroleum Company dannet for å operere i Oklahoma og British American Gasoline Company i California ble kjøpt i 1913, samtidig som oljeproduiserende områder ble kjøpt og operasjoner utvidet i sentrale USA. Selskapet utvidet også distribusjonsnett i flere land. Til Norge kom Shell i oktober 1912 under navnet «Norsk Engelsk Mineralolie Aktieselskap (NEMAK).

Fra 1900 og utover vokste antall biler og motorsykler i den vestlige verden raskt, og dermed også etterspørselen etter drivstoff. Samtidig falt salget av parafinolje dramatisk da glødepæren og elektrisiteten bredde om seg. Bensin til fly ble også etter hvert lønnsomt. Og ikke minst – den britiske marinen innså omsider fordelene med oljefyrte marinefartøy. En kongelig kommisjon anbefalte i 1912 fyringsolje for den britiske marinen. Winston Churchill var marineminister i Storbritannia og hadde vært i Marokko under urolighetene der og sett den tyske krigsflåten som gikk på fyringsolje. Skipenes

fart overveldig Churchill. Den britiske marine brukte kull som drivstoff og hadde derfor en mye lavere toppfart (10 knop mot 35 knop). Marcus Samuel så sitt snitt og la press på Churchill for å få den britiske marine til å gå over fra kull til fyringsolje. Selv om det i begynnelsen kun var små kvanta fyringsolje som ble bestilt fra Shell, pekte handelen inn i framtiden.¹²

Fire måneder ut i den første verdenskrig var Storbritannia nesten tomme for strengstoffet TNT. Det britiske militære henvendte seg til Samuel, som løste problemet med å, i all hemmelighet, flytte toluonfabrikken i Rotterdam til Storbritannia. Selskapet bygget også en egen nitratfabrikk for å utnytte toluonen til å produsere 450 tonn TNT i måneden. Og Shell bygget stadig nye fabrikker. Royal Dutch/Shell group var også eneste leverandør av flydrivstoff.¹³

Den store krigen

Første verdenskrig resulterte i blandede resultater for Shell-gruppen, men var med å forme det nye



I 1919 brukte britene Alcock og Brown Shells drivstoff i deres historiske flyging da de for første gang fløy non stop over Atlanterhavet.

selskapet. Med den tyske invasjonen i Romania ble 17 prosent av gruppens produksjonsfasiliteter ødelagt i løpet av et par dager, og i Russland sørget revolusjonen for at alle eiendeler ble konfiskert.¹⁴ I Venezuela førte vansker med utstyr til at produksjonen ble forsinket til sent i krigen.

Britiske embetsmenn og ministre anklaget selskapet for å være pro-tyske og formidle olje til fienden gjennom datterselskap i nøytrale land. Det ble gjort forsøk på å slå selskapet sammen med Anglo-Perian Oil Company, Burmah Oil eller andre britiske interesser for å gjøre selskapet britisk. Forsøkene mislyktes, og på tross av selskapets ulike eiere, spilte gruppen en viktig rolle i de alliertes krigsinnsats. På den positive siden skjedde oppbyggingen av eierinteressene i USA og i fjerne Østen.

Shell-gruppen bidro med en viktig krigsinnsats for de allierte. De ble leverandør av drivstoff til de britiske styrkene og var eneste leverandør av flydrivstoff. 80 prosent av den britiske hærens TNT kom fra Shell-gruppens fabrikker. Ikke minst stilte gruppen alle sine skip til disposisjon for den britiske flåten. Krigsinnsatsen forbedret Shell-gruppens rykte og etter krigen ble Deterding, som fikk kallenavnet «Oljens Napoleon» utnevnt som Knight Commander of the Most Excellent Order of the British Empire.

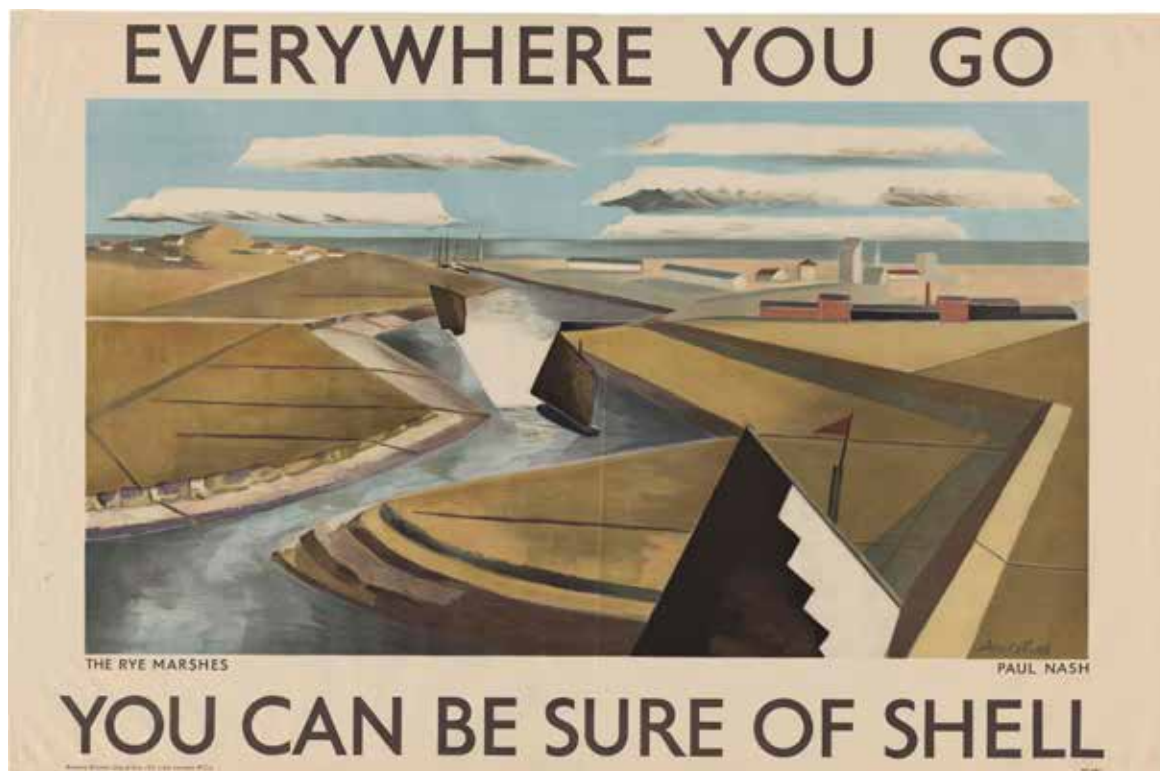
Vekst og fall

I 1919 brukte britene Alcock og Brown drivstoff

fra Shell i den første non-stop flygningen over Atlanterhavet. Shell brukte hendelsen for det den var verd i markedsføring. Det følgende tiåret ble preget av vekst. Hele oljeindustrien ekspanderte gjennom økt salg av biler og økende etterspørsel etter drivstoff. Shell-gruppen innhentet også store gevinster fra nyoppdagede oljefelt i California, Venezuela og Midtøsten. Selskapet startet satsing på kjemisk

industri gjennom opprettelsen av NV Mekog i Nederland og Shell Chemical Company i USA. Begge selskapene skulle produsere nitrogen-holdig gjødsel. Selskapet opplevde også en merkbar vekst i raffineriene og en rekke nye raffineri ble bygget.

Bunkringsstasjoner ble utvidet til havner over hele verden, og Shell-produkter ble viden



En av kunstnerne som ble brukt i Royal Dutch/Shell sine reklameplakater var den britiske surrealisten Paul Nash. Nash spilte en viktig rolle i utviklingen av modernismen i engelsk kunst. Her med bildet «Rye Marshes».

kjent. Produksjonen ble stadig utvidet og nye datterselskap etablert.

Ved utgangen av 1920-tallet var Shell-gruppen verdens ledende oljeselskap og produserte 11 prosent av verdens råolje og eide 10 prosent av verdens tankskipstonnasje.

Shell-gruppen hadde allerede tidlig lagt vekt på markedsføring og reklame. Under slagordet «You can be sure of Shell» frontet de tema som makt, renhet, pålitelighet og modernitet. Shell skulle skape en grønn, komfortabel og sikker verden med rene produkter. Mange av designene er blitt klassikere.¹⁵ En annen del av markedsføringen var utviklingen av det globale nettverket av bensinstasjoner som bidro til å bygge konsernets omdømme. Shell var også en pioner innenfor sponsorvirksomhet ved sportsarrangement, særlig motorsport.¹⁶

Marcus Samuel jr. fikk ikke med seg hele oppturen. I 1920 pensjonerte han seg og 16. januar 1927 døde han.

Depresjon og ny oppgang

Depresjonen som slo inn i 1929 tvang Shell-gruppen til å nedbemanne og kutte kostnader. Dette gjaldt for øvrig hele bransjen. Industrien var preget av overkapasitet og oljeprisene var ustabile.

Henri Deterding var mannen som gjennom 30 år bygget opp, først Royal Dutch og etter hvert

Royal Dutch Shell, til et av verdens største og mektigste foretak. Men på midten i 1930-årene begynte det å stilles spørsmål ved hans lederegenskaper. Han ble tvunget til å gå av etter at han i 1936 planla salg av et års oljeproduksjon på kreditt til det tyske nazi-partiet.¹⁷ Han var da 70 år gammel. Han sympatiserte med fascismen og nazismen, og hadde gitt økonomisk støtte til både Hitler og Mussolini. Deterding døde i februar 1939, rett før utbruddet av andre verdenskrig.

En ny krig og følgene

Som følge av andre verdenskrig og invasjonen av Nederland, måtte hovedkontorene til de nederlandske selskapene flyttes til nederlandske Vestindia, mens staben ble flyttet til London. Store eiendeler i det fjerne østen ble ødelagt, og de viktige oljefeltene i Romania var tapt. Nok en gang spilte Shell en stor rolle i de alliertes krigsinnsats. Innsatsen til raffineriene i USA var av avgjørende betydning, spesielt produksjonen av store mengder høyoktan flybensin. Shell Chemical Company fremstilte butadien, en viktig ingrediens i syntetisk gummi som ble brukt til dekk og i industrien.¹⁸ Britiske myndigheter rekvirerte alle konsernets tankskip. Shell mistet 87 av sine skip i løpet av krigen.

Etter krigen ble det gjort store bestrebelser på å gjenoppbygge ødeleggelser av Shell sine anlegg. Behovet for økt produksjon, transport og raffinerifasiliteter var stort.

1950 og -60 årene var gylne år for oljeselskapene. Etterspørselen etter oljeprodukter økte jevnt. Stadig flere biler gjorde at etterspørselen etter drivstoff eskalerte. Shell-gruppen leverte nesten en syvendedel av verdens oljeprodukter i disse tiårene.

Etter Deterdings avgang i 1936 hadde gruppen vært styrt gjennom en komite, og uten noen klar lederskikkelse. Slik skulle det forbli helt fram til 2005. Men andre endringer ble innført. I løpet av 1960-årene ble det bestemt at datterselskapene og selskapene i de enkelte land skulle gis større selvstendighet. Det ble vedtatt at det skulle rekrutteres lokale folk til alle stillinger, inklusive toppjobbene.¹⁹

Sikker transport var helt sentralt. Under seksdagerskrigen mellom Egypt og Israel i 1967 ble Suezkanalen sperret, og ble først åpnet igjen i 1975. Det åpnet havet for supertankerne. For å sikre leveranser rundt hele verden, investerte Shell store summer i nye og større skip. I tillegg fikk Shell bygget spesialdesignede skip til frakt av flytende gass, LNG.

I tillegg til olje og gass var det et tredje viktig produkt som utformet Shell sin historie på denne tiden. Det var veksten i produksjon av kjemiske produkter. Shell sin kjemikalieproduksjon vokste raskt etter andre verdenskrig. I løpet av de neste 20 årene ble det utviklet flere hundre kjemikalier på over 30 ulike lokasjoner.

Shell utvidet også sin virksomhet til å gjelde kull og metall, og gruppen ble en av verdens største

produsenter av petrokjemiske produkter, ledende leverandør av plantevernmidler og helseprodukter for dyr.

I 1959 gjorde N.V. Neerlandse Aardolie Maatschappij (NAM), et felles Shell og Esso utforskningsselskap, et av verdens største funn av naturgass i Groningen i Nederland. Produksjonen begynte i 1963 og tidlig på 1970-tallet var Groningen leverandør av halvparten av naturgassen til forbruk i Europa. Shell hadde begynt å produsere gass i eget nabolag. Undersøkelser viste at det fantes tilsvarende geologiske formasjoner offshore, og selskapets leting etter hydrokarboner ble utvidet til Nordsjøen.

I 1964 inngikk Shell og Esso et 50-50 partnerskap for sammen å lete etter olje og gass på britisk kontinentalsokkel. Shell ble valgt til operatør i partnerskapet og operatørselskapet fikk navnet Shell U.K. Exploration & Production, forkortet Shell Expro.

I 1970-årene ble Nordsjøen for alvor et viktig område i oljeindustrien med store olje- og gassfunn. Leting og produksjon i Nordsjøen ble en stor aktivitet for Shell som investerte mye i ny teknologi for bruk i et av verdens tøffeste havområder.

Ærlighet, integritet og respekt for mennesker²⁰

Det finnes også en nedside av oljeindustrien som Shell-gruppen skulle få kjenne på. Presset

fra uavhengige organisasjoner økte på hele oljeindustrien. NGO (humanitære ikke-statlige organisasjoner) og menneskerettighetsbevegelsen spilte fra 1970-tallet en stadig viktigere rolle på den internasjonale scene.²¹ Miljøorganisasjoner som Greenpeace og Friends of the Earth ble etablert i denne perioden og satte forurensning på dagsorden.²² Samtidig endret massemediene seg. Det ble mulig med direktesendinger på fjernsyn, nyheter spredde seg raskt og interesseorganisasjoner og grupper visste å bruke mediene. Shell ble utfordret på omdømme. Gruppens salg av olje til, og annen deltakelse i land med apartheidstyre kom først i fokus, etterfulgt av flere store miljøskandaler.

I 1976 toppet Shell-gruppens oljeforsyninger til Rhodesia (Zimbabwe) nyhetsbilde. Saken begynte i allerede 1964 da den hvite minoritetsadministrasjonen krevde uavhengighet. Storbritannia hadde på dette tidspunkt startet en politikk hvor ingen kolonier i Afrika fikk sin uavhengighet uten at det ble innført afrikansk majoritetsstyre. Den hvite settleren og statsministeren Ian Smith erklærte likevel uavhengighet og innførte et apartheid-regime. Handlingen ble av britene definert som opprør. Samveldet av nasjoner innførte økonomiske sanksjoner, inklusivt en oljeembargo. I 1968 fulgte FN opp med tilsvarende sanksjoner.

Sanksjonene hadde liten effekt, og i 1976, tolv år etter straffetiltakene ble iverksatt, satt de hvite

nybyggerne fortsatt ved makten og landet led ikke under mangel av tilførsel av olje. Det viste seg at oljen kom blant annet fra Shell-gruppen og BP som solgte den via Sør-Afrika og Mosambik. Hvorfor og hvordan dette salget ble gjennomført, er det uenighet om, men saken satt både Shells og BPs omdømme i et grelt lys.²³

Om det stoppet ikke der. Shell-gruppen ble samtidig gjenstand for betydelig kritikk på grunn av sine investeringer i nabolandet Sør-Afrika. Flere organisasjoner hadde allerede tidlig i 1970-årene startet en kampanje mot det de så på som Shell-gruppens støtte til apartheid-regimet. Men det var på midten av 1980-tallet at det eksploderte i media verden over. I 1985 startet en internasjonal kampanje mot Shell. Særlig i USA økte presset for å få selskapet til å trekke seg ut av Sør-Afrika. En forbrukerboikott ble igangsatt og gjennom en mediekampanje ble forbrukere anbefalt å klippe Shellkortene sine i to og unngå å fylle drivstoff på selskapets bensinstasjoner. Tilsvarende kampanjer ble satt i gang i Europa. Kommuner ble oppfordret til ikke å ta imot anbud fra Shell. Flere norske kommuner ville ikke samarbeide med selskapet. Det fikk direkte konsekvens blant annet for driften av Draugen-feltet i Norskehavet.

Shell kom seg igjennom denne perioden uten store økonomiske tap, men selskapet var alvorlig bekymret for den overveldende negative omtalen.

Shell-gruppens omdømme var igjen svekket. Det begynte å bli tydelig at den desentraliserte selskapsstrukturen førte til problemer for Shell. Hovedledelsen i Haag og London fikk ikke innsikt i bestemmelser gjort i det autonome datterselskapet i Sør-Afrika. Dermed hadde de ikke kunnskap nok om forholdene til å justere eller avlyse handelen i Sør-Afrika.

Uten kunnskap kunne heller ikke ledelsen uttale seg på vegne av selskapet og sitt eget datterselskap. Shell-gruppen hadde i utgangspunktet en holdning om ikke å søke publisitet, men heller jobbe gjennom stille diplomati.²⁴ Denne linjen ble det nå stilt spørsmål ved. Avdelinger og underliggende selskaper ble nå heller oppfordret til dialog med offentligheten, med pressgrupper, fagforeninger, universiteter, samt å holde staben orientert. De ansatte var også under kontinuerlig press fra familie og venner for å svare på spørsmål om selskapet.²⁵

Det var ikke bare involvering i land med kontroversielle styresett som skapte



omdømmeproblemer for Shell-gruppen. Naturmiljø ble også satt på dagsorden i denne perioden. Amoco Cadiz forliset i 1978 skapte igjen overskrifter. Tankskipet Amoco Cadiz gikk, etter tekniske problemer, inn i fjæresteinene ved den franske kysten og sølte til 200 km kystlinje med 240 000 tonn råolje. Det var til da det største oljesølet av sitt slag. Selv om Amoco eide skipet, tilhørte lasten Shell. Kritikken var særlig sterk i Frankrike, og Shell-gruppen ble offer for fiendtlig og noen ganger voldelige hendelser.²⁶ Kritikken gikk på hvordan selskapet håndterte sitt sosiale ansvar.

Forståelsen og håndteringen av pressgrupper viste seg å ikke ha endret seg mye da den utrangerte lastebøyen Brent Spar skulle fjernes fra britisk sokkel i 1990. Igjen ble selskapet utsatt for massiv kritikk for måten det håndterte sitt sosiale ansvar. Shell Expro²⁷ bestemte i 1991 å fjerne lastebøyen Brent Spar fra Brent-feltet i Nordsjøen. Etter flere uavhengige analyser mente selskapet at senking på dypt vann var den beste løsning. Både helsemessige, sikkerhetsmessige, økonomiske, tekniske og miljømessige faktorer var tatt til vurdering. Opphugging på land ville innebære høyere kostnader og større sikkerhetsrisiko.²⁸ Britiske myndigheter sa seg enige, og i 1995 fikk selskapet tillatelse til å senke lastebøyen i Atlanterhavet.

Miljøorganisasjonen Greenpeace var ikke enig. Den var heller ikke konsultert i

beslutningsprosessen, selv om åpenhet og dialog med interesseorganisasjoner var en del av selskapets nye strategi. Greenpeace bestemte seg for å gjennomføre en kampanje mot prinsippet om dumping av installasjoner i havet, med spesielt fokus på Brent Spar, og brukte massemediene bevisst. Det enkle budskapet var at industrien ikke kunne bruke havet som søppelplass, på samme måte som andre ikke kunne dumpe biler i havet. I tre uker i juni 1995 okkuperte Greenpeaceaktivister Brent Spar, under massiv mediedekning. Forbrukerne responderte med å starte en boikott av Shells bensinstasjoner.

Shell Expro overså aksjonene og i juni startet slepet av lastebøyen nordvest mot Atlanterhavet, med den følgen at Greenpeace startet runde to

av mediekampanjen. Greenpeace har i ettertid innrømmet at de overdrev mengde giftig avfall som var om bord i Brent Spar. Men det hjalp ikke Shell.

Shell snudde og 20. juni 1995 annonserte selskapet at Brent Spar ikke skulle senkes, men heller tas i land. Selskapet var likevel fortsatt overbevist om at senking ville være det beste og tryggeste. Storbritannias statsminister John Major, som hadde gitt klarsignal til senking, kalte Shell en gjeng «pyser» for å ha gitt etter for press.²⁹ Brent Spar ble slept til Norge, dekonstruert og brukt som kaianlegg.

Saken demonstrerte at den folkelige opinionen hadde betydelig påvirkning og at Shell måtte lære å involvere eksterne gruppers syn i selskapets



Folk evakuerer sine hjem med båt mens de passerer røyk og flammer som kommer fra en brennende oljerørledning som tilhører Shell i Nigerdeltaet. George Osodi, File/AP Photo

bestemmelser. Følelser og tro kunne ha like stor innflytelse på Shells mulighet til å operere, som harde fakta.

Nok en gang viste det seg at Shell snakket med flere stemmer. Mens Shell UK hadde forsvart dyphavsdumping, hadde det tyske Shell tvilt på om det var rette avgjørelsen. Den desentraliserte selskapsstrukturen og den lokale autonomien var igjen problemet. Shell som gruppe fremsto som svak og splittet. Brent Spar viste at Shell trengte større intern kommunikasjon og koordinering i viktige politiske avgjørelser.

Shell håpet å gjenoppbygge renomméet som et pålitelig, grønt selskap. De var på vei, men nye Shelloperasjoner kom i fokuset til aktivister. Denne gangen slo miljø- og menneskerettighetsgrupper seg sammen i en felles kamp mot Shells aktiviteter i Nigeria.

Det dødelige deltaet

Samme år som Brent Spar-saken, i 1995, ble Shell utsatt for massive internasjonale reaksjoner. Oljeproduksjonen i Nigerdeltaet var allerede et internasjonalt stridsspørsmål og ikke minst hadde Shells aktivitet vært debattert.

Media hadde noen år tidligere startet en granskning av Shells aktiviteter i Nigeria.

I 1990 startet en kampanje for å fokusere på den vanskelige situasjonen til Ogoni-folket og de



miljømessige skadene på Ogoni-land i Nigerdeltaet. Menneskerettighetsgruppen Movement of the Survival of the Ogoni People (MOSOP), startet en aksjon mot nigerianske myndigheter og oljeselskapene i landet. MOSOP mente landet deres ble plyndret, at myndighetene og oljeselskapene tok ut milliarder av dollar i året, mens lokalbefolkningen ikke tjente noe på egne ressurser. Den ble overlatt til fattigdom og ødelagt natur. MOSOP krevde selvstendighet for Ogoni-land og kontroll over områdets ressurser. Shell samarbeidet tett med det nasjonale nigerianske oljeselskapet og støttet dermed militærregimet i landet indirekte med inntekter fra oljeproduksjonen.³⁰ Hvordan myndighetene brukte pengene var ikke opp til Shell å bestemme. Kritikerne mente oljeselskapet var med på å plyndre landets ressurser, mens det overlot folket i deltaet i fattigdom, arbeidsledighet, forurensning med påfølgende sykdom.

Det oppsto voldsomme demonstrasjoner. En langvarig konflikt mellom Ogoni-folket

og militærregimet endte med at ni ledere av MOSOP ble henrettet. Hendelsen fikk stor internasjonal oppmerksomhet, ikke minst fordi en av de drepte var den verdenskjente forfatteren og aktivisten, Ken Saro-Wiwa.

Etter henrettelsene var Shell under angrep fra alle sider; media, uavhengige organisasjoner, pressgrupper og investorer. Mange kritikere kunne ikke akseptere Shells holdning at de ikke kunne blande seg i måten myndighetene styrte landet på eller hvordan rettsvesenet fungerte. Shell burde brukt sin innflytelse i området til å forhindre henrettelsene. Kritikerne mente profit gikk foran menneskerettigheter.

Ogoni-spørsmålet førte ikke til samme umiddelbare nedgang i inntekter som Brent Spar-saken hadde gjort, men den hadde i høyeste grad dårlig innvirkning på Shells omdømme.³¹

Fra midten av 1990-tallet var hovedspørsmålet for Shell hvordan selskapet, i samråd med egne forretningsprinsipper, skulle operere under militærregimer som brukte makt mot eget folk og fordelte oljerikdommen ulikt. Gjennom prosessen startet en endring mot større ansvar for menneskerettigheter og bærekraftig utvikling.

På grunn av volden som oppsto og trusler mot selskapet, trakk Shell seg ut av Nigerdeltaet i 1993. Men rørledningene krysset fortsatt landet og oljesøl forekom regelmessig, delvis på grunn av gamle og

ødelagte anlegg og delvis som følge av sabotasje og tyveri. Oljesølet bidro til forurensning av drikkevann, jordbruksland og fiskerifelt.

I 2009 var det Amnesty International som startet en storstilt kampanje for å få fram i lyset de massive oljeutslippene i Nigerdeltaet gjennom over 50 år. Shells oljeutslipp og miljødeleggelser hadde fratatt hundretusener av mennesker muligheten til å dyrke mat, rent vann, helse og en akseptabel levestandard. Dette mente Amnesty var et brudd på menneskerettighetene.

De mente ytringsfriheten ble kneblet og lokalbefolkning som hadde protestert mot oljeindustrien opplevde å bli utsatt for overgrep.³²

I 2011 kom en FN-rapport som konkluderte med at Shell hadde forsømt oljesølet i Nigerdeltaet i mange år, og at oljeforurensningen i Ogoni-land hadde grusomme konsekvenser for miljøet og livet til menneskene som bodde der.

Selv om Shell på midten av 1990-tallet hadde erkjent at deler av forurensningen i Nigerdeltaet skyldtes bedriftens egne forsømmelser, gikk selskapet hardt ut og anklaget lokalsamfunn, kriminelle og sabotører for det meste av forurensningen. I henhold til nigeriansk lov, hadde ikke Shell noe erstatningsansvar for skader som oppsto når utslippene skyldes sabotasje. Selv om sabotasje og tyveri hadde vært en del av

problemet i Nigerdeltaet, ble det dokumentert at gamle rør og utslitt utstyr var årsak til at mye av oljen rant ut.

I 2010 inngikk Royal Dutch Shell en avtale om å betale 600 millioner kroner til menneskene som hadde fått sitt livsgrunnlag ødelagt som følge av oljesøl i Nigerdeltaet. Bakgrunnen var to store oljeutslipp i 2008, som skyldtes feil på en oljeledning. Shell innrømmet at disse to oljeutslippene skyldes dårlig vedlikehold av oljeledninger, og inngikk et forlik. Shell beklaget lekkasjene de var ansvarlige for, men påpekte samtidig at de fleste lekkasjene i området skyldes omfattende tyveri av olje og ulovlig raffinering.



Neste gang du forbanner bensinprisen hos Shell. Tenk på hva den jevne mann og kvinne i Nigeria må betale. Krev at Shell rydder opp. Amnesty International sin kampanje fra 2009.

«Klarhet, enkelhet, effektivitet og ansvarlighet»

Til tross for en rekke hendelser, der Shell ikke var eneste oljeselskap som ble trukket fram i både menneskerettslige og miljømessige saker, hadde Shell i løpet av nesten hundre år skapt et solid selskap og en verdenskjent merkevare.

I januar 2004 ble det kjent at Shell-gruppen i flere år hadde overdrevet sine oljereserver. Oljeselskapet nedjusterte sine samlede reserver fra 20 milliarder til 16 milliarder fat, samtidig som de måtte erkjenne at de for tredje år på rad hadde pumpet opp mer olje enn de hadde funnet i nye reserver.³³ I mars måtte selskapet foreta en ytterligere nedskrivning og i april enda en. Det ble kjent at ledelsen i Shell allerede i 2002 var advart om at deres reserver var stipulert for høyt gjennom interne dokumenter. I Amerika ble dette sett på som så alvorlig informasjonssvikt at justisdepartementet ønsket å etterforske saken som en kriminalsak.³⁴ Toppsjefen Sir Philip Watts og sjefen for oljeleting og produksjon Walter van de Vijver, måtte i mars 2004 gå med umiddelbar virkning.³⁵

Shell-gruppen var et enormt foretak. Moderselskapene Royal Dutch og «Shell» Transport var fram til 2005 børsnoterte selskap som eides henholdsvis 60 og 40 prosent av Royal Dutch/Shell. De eide en rekke holdingselskaper, serviceselskaper og flere hundre operative selskap som var engasjert i ulike bransjer innen olje, naturgass, kjemikalier, kull, metall og andre forretninger i mange land. Som vi har

sett var gruppen en av de mest desentraliserte virksomheter innen oljeindustrien i verden, hvor ledelsen i hvert enkelt selskap var fullt ut ansvarlig i egne operasjoner.

Shells byråkratiske struktur var moden for overhaling. Den gamle oppbygningen gjorde beslutningene trege, regnskapene forvirrende og ugjennomsiktige. Investorene ga selskapsstrukturen skylden for at skandalen med oljereservene ikke ble identifisert og stoppet.

Det var kunnskapen om at selskapet hadde overdrevet sine oljereserver som utløste gjennomgangen av selskapsstrukturen og styringen. I november 2004 ble det annonsert at Shell-gruppen ville skape et nytt morselskap med hovedkontor Haag og forretningskontor i London. Fusjonen ble avsluttet 20. juli 2005. Aksjene i selskapet ble utstedt ved en 60/40 fordel for aksjonærene i Royal Dutch i tråd med den opprinnelige eierstrukturen i Shell-gruppen.³⁶ Denne fordelingen hadde holdt seg i nesten 100 år, helt siden 1907 da Deterding bestemte fordelingen av eierandeler mellom Royal Dutch og «Shell» Transport.

Jeroen van der Veer ble utnevnt som første konsernsjef i det sammenslåtte selskapet. Han mente at den nye strukturen ville gi større ansvarlighet og garantier mot revisjonsproblemer. I tillegg ville den være «mer utførelsesorientert, mer konkurransedyktig og mindre kompleks». Royal Dutch Shell plc, som

ble navnet på det nye selskapet, fikk ett styre, én styreformann og én konsernsjef. «Vi er fast bestemt på å gjøre Shell til et annet selskap, mer resultatorientert, mer konkurransedyktig og mindre kompleks», sa van der Veer. Shell skulle nå konsentrere seg om «klarhet, enkelhet, effektivitet og ansvarlighet».

Selskapet har hatt sine opp- og nedturer, vært utsatt for skandaler og boikotter, men er fortsatt ett av verdens største foretak med 93 000 ansatte i over 70 land. Og logoen, det stilrene gule og røde skjellet er en av verdens mest kjente, så innarbeidet verden over at selskapet i 1999 bestemte at firmanavnet ikke lengre var nødvendig i logoen.

Noter

1. Cummins, I., & Beasant, J. (2005). *Shell shock: The secrets and spin of an oil giant*. Edinburgh: Mainstream Publishing Company: 32.
2. En viktig person var Isambard Kingdom Brunel, en engelsk ingeniør som var delaktig i en rekke byggeprosjekter i Storbritannia, blant annet broer, dampskip, jernbane og tunneler. Mest kjent er han for byggingen av Great Western Railway mellom Bristol og London, samt byggingen av det til da største skipet bygget SS «Great Britain». https://no.wikipedia.org/wiki/Isambard_Kingdom_Brunel
3. Abraham Pineo Gesner var en lege og geolog og regnes som den første grunnlegger av den moderne oljeindustrien. Gesners forskning på mineraler resulterte i 1846 i oppdagelsen av en prosess for å lage en type drivstoff av kull. Hans nye produkt, som han kalte kerosene, men som oftest ble kalt kullolje, brant renere og var ikke så dyr som hvalolje og planteolje som da ble brukt. Raffineringsprosessen ble utvidet til petroleum, hvorfra man også kunne lage parafin.
4. Standard Oil Company var et amerikansk oljeselskap og den største organisasjonen av oljeraffinerier i USAs historie. Det ble grunnlagt i 1870 av bl.a. John D. Rockefeller. Selskapet ble oppløst i 1911. https://no.wikipedia.org/wiki/Standard_Oil . Oljeproduksjonen startet for alvor i USA i 1859 gjennom funnet i Titusville i Pennsylvania.
5. Cummins, I., & Beasant, J. (2005). *Shell shock: The secrets and spin of an oil giant*. Edinburgh: Mainstream Publishing Company.
6. For å kunne delta i konkurransen bygget Nobel-brødrene en rørledning fra Baku til Batumi. Den var på 888 kilometer, hvorav hele 68 kilometer var i tunnel.
7. Skotsk oljeselskap etablert i 1886.
8. Cummins, I., & Beasant, J. (2005). *Shell shock: The secrets and spin of an oil giant*. Edinburgh: Mainstream Publishing Company: 87.
9. Cummins, I., & Beasant, J. (2005). *Shell shock: The secrets and spin of an oil giant*. Edinburgh: Mainstream Publishing Company: 102.
10. Financial Times (2004, 9. Oktober). Shell to embark on radical overhaul.
11. BBC. (2016, 31. August) *Planet Oil. The Treasure That Conquered the World*. Episode 1.
12. Cummins, I., & Beasant, J. (2005). *Shell shock: The secrets and spin of an oil giant*. Edinburgh: Mainstream Publishing Company: 105.
13. Shell.com Company history. Hentet fra <http://www.shell.com/about-us/who-we-are/the-early-20th-century.html>
14. Shell.com Company history. Hentet fra <http://www.shell.com/about-us/who-we-are/the-early-20th-century.html>
15. Olsen, Olav Søvik. (2007). *Rapportering Og Revisjon Av Olje- Og Gassreserver: Med Utgangspunkt I Shell-skandalen 2004*. (Mastergradsavhandling). Norges Handelshøyskole, Bergen. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/167785/Olsen%20Olav%202007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
16. https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Deterding
17. Japansk okkupasjon av Malaysia stoppet tilgangen til naturlig gummi, og utviklingen og produksjon av syntetisk gummi, framstilt av petroleum.
18. Shell.com Company history. Hentet fra <http://www.shell.com/about-us/who-we-are/1960s-to-the-1980s.html>

- 19.Shells kjerneverdier ifølge egne nettsider. <http://www.shell.com/about-us/our-values.html>
- 20.Biafra-krigen i Nigeria fra 1967 til 1970 regnes som startpunktet for moderne humanitært arbeid og krigen satt i gang den første store internasjonale solidaritetsaksjonen.
- 21.Rachel Louise Carson (1907- 1964) regnes av mange som en av de viktigste skikkelsene i den tidlige miljøbevegelsen. Den tause våren (The Silent Spring) fra 1962 fikk stor betydning for grunnleggelsen av en bred amerikansk miljøbevegelse.
- 22.Les mer i Sluyterman, K. (2007). *A History of Royal Dutch Shell: Vol. 3: Keeping competitive in turbulent markets, 1973-2007* (Vol. 3). Oxford: Oxford University Press: 314-318.
- 23.Les mer i Sluyterman, K. (2007). *A History of Royal Dutch Shell: Vol. 3: Keeping competitive in turbulent markets, 1973-2007* (Vol. Vol. 3). Oxford: Oxford University Press: 319.
- 24.Sluyterman, K. (2007). *A History of Royal Dutch Shell: Vol. 3: Keeping competitive in turbulent markets, 1973-2007* (Vol. Vol. 3). Oxford: Oxford University Press. (330)
- 25.Les mer Sluyterman, K. (2007). *A History of Royal Dutch Shell: Vol. 3: Keeping competitive in turbulent markets, 1973-2007* (Vol. Vol. 3). Oxford: Oxford University Press: 332.
- 26.Shell Expro var en Joint Venture med Exxon som opererte i Nordsjøen.
- 27.Cummins, I., & Beasant, J. (2005). *Shell shock: The secrets and spin of an oil giant*. Edinburgh: Mainstream Publishing Company: 335.
- 28.Cummins, I., & Beasant, J. (2005). *Shell shock: The secrets and spin of an oil giant*. Edinburgh: Mainstream Publishing Company: 338.
- 29.Cummins, Ian og Beasant, John; *Shell Shock. The secrets and spin of an oil giant*, Edinburgh 2005: 343.
- 30.Cummins, I., & Beasant, J. (2005). *Shell shock: The secrets and spin of an oil giant*. Edinburgh: Mainstream Publishing Company: 355.
- 31.Amnesty International. <https://www.amnesty.no/aksjon/flere-aksjoner/nigeria-shell-rydd-opp>
- 32.Dagens Næringsliv (2004, 9. januar). Shells oljereserver minker. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/2004/01/09/shells-oljereserver-minker>
- 33.Aftenposten (2011, 19. oktober). Vil verden ha olje nok i framtiden?
- 34.Olsen, Olav Søvik. (2007). *Rapportering Og Revisjon Av Olje- Og Gassreserver: Med Utgangspunkt I Shell-skandalen 2004*. (Mastergradsavhandling). Norges Handelshøyskole, Bergen. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/167785/Olsen%20Olav%202007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 35.Financial Times. Hentet fra http://www.ft.com/cms/s/0/2fbca8ce-2948-11d9-836c-00000e2511c8.html?ft_site=falcon&desktop=true#axzz4VYorwEWv