

# ទាញចោលស្រូវ ប្រើប្រាស់ប្រេង





## หมดเวลาเล่นกับเซลส์แล้ว

เป็นเวลากว่า 50 ปีแล้วที่เลโก้เป็นแรงบันดาลใจและสร้างสรรค์จินตนาการให้แก่เด็กๆ บริษัทเลโก้ก่อตั้งในปีพ.ศ.2475 และเป็นที่รักและชื่นชมในฐานะที่เป็นผู้ผลิตของเล่นที่มีคุณภาพและมุ่งมั่นในด้านความปลอดภัย ปกป้องสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม โดยได้ถูกจัดให้เป็นหนึ่งในสิบของบริษัทที่มีชื่อเสียงของโลก<sup>(๑)</sup> ด้วยเหตุนี้ เลโก้จึงเป็นเพื่อนเล่นที่ดีของเด็กๆทั่วโลก

แต่ทว่า เลโก้กลับเดินไปในทิศทางที่ผิด เมื่อเลโก้วางจำหน่ายของเล่นที่มีเครื่องหมายสัญลักษณ์ของบริษัทเซลส์ตามแผนโปรโมชันร่วม เซลส์ในฐานะที่เป็นบริษัทน้ำมันยักษ์ใหญ่<sup>(๒)</sup> เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ปริมาณมากของโลก และในขณะที่เซลส์กำลังขูดเจาะน้ำมันในบริเวณที่สวยงามที่สุดของโลกที่เหลืออยู่ เซลส์ไม่ได้มองอาร์กติกที่กำลังละลายว่าเป็นสัญญาณเตือนภัยของภาวะโลกร้อนแต่กลับฉวยโอกาสในการขูดเจาะหาน้ำมันเพิ่มซึ่งเป็นสาเหตุเริ่มต้นของการละลายของน้ำแข็ง ยิ่งไปกว่านั้น การทำความสะอาดเมื่อเกิดเหตุการณ์น้ำมันรั่วในอาร์กติกเป็นเรื่องที่ทำได้ยากส่งผลให้เกิดการทำลายสัตว์ป่าสายพันธุ์เฉพาะถิ่นและสภาพแวดล้อมที่เปราะบางในซีกโลกเหนือ และถึงแม้ว่าจะมีอุบัติเหตุเกิดขึ้นหลายครั้ง ปัญหาค่าเงินที่ไม่จบและค่าล้างศาลก็ตาม เซลส์ก็ไม่ยอมหยุดยั้งความตั้งใจที่จะเป็นผู้ชนะในสนามแข่งขูดเจาะน้ำมันในอาร์กติก

กว่าสองปีมาแล้วที่เซลส์และเลโก้มีแคมเปญโฆษณาทั่วโลก เซลส์วางจำหน่ายและแจกฟรีรถมินิฟอร์มูล่าวันของเลโก้สำหรับผู้ที่มาเติมน้ำมันที่สถานีบริการน้ำมันเซลส์<sup>(๓)</sup> โปรโมชันร่วมนี้ เผยแพร่ผ่านสื่อการตลาดทุกช่องทาง เช่น ป้ายโฆษณา การให้บุคคลมีชื่อเสียงเป็นพรีเซนเตอร์วิดีโอ รถฟอร์มูล่าวันขนาดเท่าของจริงจากเลโก้ เป็นต้น ขณะนี้มียอดขายชุดรถของเล่นเลโก้ที่มีตราสัญลักษณ์เซลส์มากกว่า 14 ล้านชุดจากสถานีบริการน้ำมันทั่วโลก ตั้งแต่บราซิลถึงฟิลิปปินส์ และ ปากีสถานถึงออสเตรเลีย<sup>(๔)</sup>

ตราสัญลักษณ์ของเซลส์ที่อยู่ในมือของเด็กหลายล้านคนคือการสร้างความภาคภูมิใจในตราสินค้าให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้บริโภค ผู้ลงคะแนนเสียง ผู้นำทางธุรกิจ ผู้ถือหุ้นและนักการเมืองรุ่นถัดไป นอกจากนี้เซลส์จะวิ่งเต้นในกลุ่มผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจเพื่อให้ได้รับอนุญาตในการขูดเจาะน้ำมันในอาร์กติกแล้ว เซลส์ยังสร้างฐานเสียงผู้สนับสนุนจากรุ่นถัดไปที่จะเติบโตเป็นผู้มีอำนาจและผู้มีอิทธิพลที่จะเป็นผู้ตัดสินอนาคตของเซลส์อย่างมั่นคงอีกด้วย โปรโมชันร่วมนี้เป็นที่น่ากังวลเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเซลส์บุกรุกห้องเด็กเล่นอย่างเงียบๆเพื่อประโยชน์ในการรักษาภาพลักษณ์ของบริษัทไว้

เวลาในการเล่นไม่ใช่แคมเปญในการโฆษณาแต่เป็นการวางกลยุทธ์อย่างรอบคอบในการซื้อเพื่อนที่สามารถทำให้การกระทำที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ และนำไปสู่ความคิดดีๆที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าในทางบวกของบริษัท เด็กๆและผู้ใหญ่ทั่วโลกชอบเล่นเลโก้ แต่เลโก้ไม่ควรยอมให้ตัวเองเป็นเครื่องมือในการยกโทษต่อการทำลายสิ่งแวดล้อมในอาร์กติก ดังนั้นเลโก้ควรยุติเวลาในการเล่นกับเซลส์ได้แล้ว

“พวกเราเรียกร้องต่อคำสัญญาของเลโก้เรื่องที่จะสร้างโลกที่ดีกว่าให้กับเด็ก ๆ”  
 บาสี ฌอนดา. รองประธานผลการดำเนินงาน  
 ฝ่ายปฏิบัติการกลุ่มเสถียร <sup>(๕)</sup>

## เซลล์จำเป็นต้องมีเพื่อนเล่นที่ดี

ในหลายปีที่ผ่านมามหาวิทยาลัยชั้นนำได้เรียนรู้แล้วว่า การสำรวจและชุดเจาะน้ำมัน ต้องใช้ทรัพยากรมากมาย ดังนั้นเพื่อรักษาเงินทุนของพวกเขา พวกเขาได้ตระหนักว่า เพียงแค่การปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานท้องถิ่นนั้นไม่เพียงพอ และการสนับสนุนจากชุมชนท้องถิ่นและประชาชนทั่วไปถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งยวด(6)

คำว่า ใบอนุญาตทางสังคม (social license) หมายถึง ความปรารถนาดี ที่บริษัทน้ำมันต่างประเทศต้องยึดถือปฏิบัติ โดยใบอนุญาตทางสังคมเป็นนามธรรมแต่เป็นหลักการที่สำคัญที่บริษัทต้องรับมาและรักษาให้ดำรงอยู่(7)

เซลล์ต้องการความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือการเมืองจะไม่ส่งผลเสียต่อบริษัท ดังนั้นเซลล์จึงมุ่งเน้นไปที่ทรัพยากรที่สำคัญโดยการทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในสายตาของทุกคนตั้งแต่ผู้ถือหุ้นไปจนถึงชุมชนท้องถิ่น การได้รับความนับถือจากนักการเมืองชั้นสูงนั้นยังไม่เพียงพอ ดังนั้นเซลล์จึงดำเนินการอย่างมีระบบทั่วทุกมุมโลกเพื่อสร้างความเข้มแข็งและรักษาใบอนุญาตทางสังคมผ่านการสนับสนุนโครงการวิจัย กิจกรรมวัฒนธรรม กีฬาและศิลปะ สร้างกลุ่มสนทนาและหุ้นส่วน รวมถึงการประชาสัมพันธ์และสื่อโฆษณาต่างๆ

เซลล์ให้เงินสนับสนุนแก่พิพิธภัณฑิ์วิทยาศาสตร์ในลอนดอน ประเทศอังกฤษ และพิพิธภัณฑิ์แวนโก๊ะในกรุงอัมสเตอร์ดัม(8) และเป็นสปอนเซอร์ในงานนิวยอร์กลินสไนด์ส์เฟสติวัลอันโด่งดังในสหรัฐอเมริกาซึ่งจัดอยู่ไม่ไกลจากบริเวณที่ชุดเจาะน้ำมันในอ่าวเม็กซิโก รวมถึงการให้เงินช่วยเหลือโครงการปกป้องและรักษาสิ่งแวดล้อมจำนวนมาก รวมทั้งอุปการณ์การเรียนการสอนให้แก่โรงเรียนในท้องถิ่น (9) ในบริเวณที่ใกล้กับอาร์กติกในตอนเหนือของแคนาดา



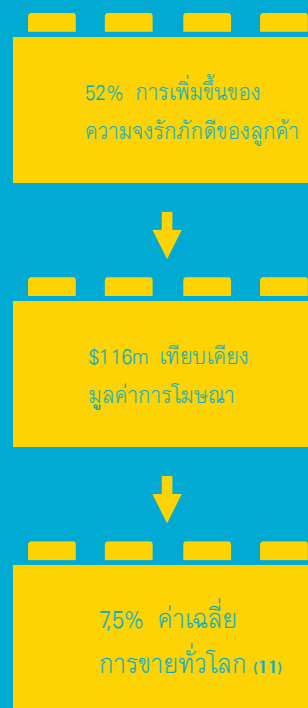
## เลโก้คือเพื่อนเล่นลำดับที่หนึ่งของเซลส์

เซลส์และเลโก้มีประวัติศาสตร์ร่วมกันมายาวนานตั้งแต่ช่วงปีพ.ศ.2513-2522 เลโก้มีบทบาทสำคัญอย่างมากในกลยุทธ์การซื้อใบอนุญาตทางสังคมของเซลส์(12) เลโก้ติดหนึ่งในสิบอันดับของบริษัทที่มีชื่อเสียงของโลก(13) และได้รับสิทธิในการเข้าไปอยู่ในห้องนั่งเล่นและห้องเล่นของเด็กๆกว่า 75 ล้านคนที่เล่นเลโก้ทั่วโลก(14)

ในปีพ.ศ.2542/2543 เซลส์/เลโก้จัดโปรโมชั่นร่วมมูลค่า 50 ล้านปอนด์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นให้กับเซลส์โดยอาศัยเสน่ห์ของผู้ชายที่เป็นนักกีฬาของพรีเมียร์ลีกซึ่งรวมเข้ากับการให้ความสำคัญต่อครอบครัวของเลโก้(15) และจากโปรโมชั่นนี้ทำให้เซลส์เขียนในรายงานประจำปีของบริษัทได้อย่างภาคภูมิใจว่า เซลส์เป็น “ร้านค้าปลีกที่ใหญ่ที่สุดของของเล่นเลโก้ (LEGO toys)”(16) ในขณะที่ความร่วมมือนี้ถูกนำมาขัดเกลาและเปิดตัวอีกครั้งทั่วโลกในปี พ.ศ.2555-2557 ด้วยการจัดจำหน่ายรถมินิฟอร์มูล่าวันของเลโก้ในสถานบริการน้ำมันเซลส์(17)

การพุ่งเป้าหมายไปที่เด็กๆคือสิ่งสำคัญของกลยุทธ์ใบอนุญาตทางสังคมของเซลส์ ความสวยงามของเลโก้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสรรค์โลกเสมือนจริงของเด็กๆในแบบฉบับของตัวเองในห้องเล่น และรถเลโก้เซลส์จะทำให้เด็กๆเริ่มมองว่าเซลส์คือส่วนหนึ่งของชีวิตที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ดังเช่นโรงพยาบาล โรงเรียน หรือ ฟาร์ม

มูลค่าของเซลส์ในปี 2012-13  
หุ้นส่วนของเซลส์ :





Shell

V-Power



## เด็กๆและการโฆษณา



ดร.ซูซาน ลินน์ เป็นนักจิตวิทยาของ  
โรงเรียนการแพทย์ฮาร์วาร์ด  
(Harvard Medical School) และผู้แต่ง  
คอนซูมิงคิดส์ (Consuming Kids) :  
การครอบงำที่เป็นอันตรายในวัยเด็ก  
กล่าวหาว่า Dr. Susan Linn.

“

“บริษัทต่างๆทราบเป็นอย่างดีว่า เด็กๆจะสร้างความผูกพันด้านอารมณ์  
ที่แข็งแกร่งตั้งแต่ช่วงอายุยังน้อยและจะติดตัวไปชั่วชีวิต อันตรายที่สำคัญ  
จากการโฆษณาที่ไม่เหมาะสมและแพร่หลายไปสู่เด็กๆคือการที่บริษัท  
ที่ไร้ศีลธรรมเหล่านั้นใช้กลไกนี้เพื่อให้ได้สิ่งที่นักการตลาดเรียกว่า  
ความภักดีในตราสินค้า “จากเกิดจนตาย” (cradle to grave) การวิจัย  
แสดงให้เห็นว่าคุณสามารถรักษาความภักดีในตราสินค้าได้ตั้งแต่เด็กๆ  
ที่อายุยังน้อยจะทำให้เกิดความยั่งยืนไปจนถึงเวลาที่พวกเขาโตเป็นผู้ใหญ่  
ลูกค้ายี่มีความภักดีต่อตราสินค้าจะไม่สังเกตถึงความเปลี่ยนแปลงของ  
ผลิตภัณฑ์หรือคิดในแง่ร้ายและเป็นอิสระต่อจริยธรรมของบริษัท”  
“การโฆษณาสินค้าโดยติดไว้บนของเล่นของเด็กเป็นการคุกคามอย่างจงใจ

ของเล่นมีอิทธิพลต่อความปรารถนา ความสำคัญ และความไม่ฝืน  
ของเด็กๆอย่างสูง การโฆษณาที่พุ่งเป้าหมายไปที่เด็กๆเป็นสิ่งที่เลวร้ายอยู่แล้ว  
แต่จะเลวร้ายมาก ขึ้นอีกโดยการติดตราหรือโลโก้ที่ของเล่นชิ้นโปรดของเด็กๆ  
ทำให้บริษัทเช่นเชลล์ได้รับผลประโยชน์จากการที่เด็กๆใช้เวลา พลังงานและ  
ความรักทุ่มเทให้กับของเล่นเป็นเวลาหลายชั่วโมงหรืออาจจะเป็นเวลาหลายวัน”

“พวกเราต้องปกป้องการเล่นเชิงจินตนาการของเด็กๆออกจากการสร้าง  
ตราสินค้าด้วยเหตุผลหลายประการ รวมถึงความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับ  
พวกเขาที่ต้องใช้ความคิดและสร้างสรรค์โลกของพวกเขาเอง เด็กมีสิทธิ  
ที่จะได้รับประสบการณ์ในวัยเด็กที่มีการเล่นและความสนุกอย่างเต็มรูปแบบ  
โดยปราศจากการโฆษณาเหยียดหยามจากบริษัทที่มองว่าเด็กๆเป็นแค่เพียง  
กลุ่มของลูกค้ายี่เท่านั้น”

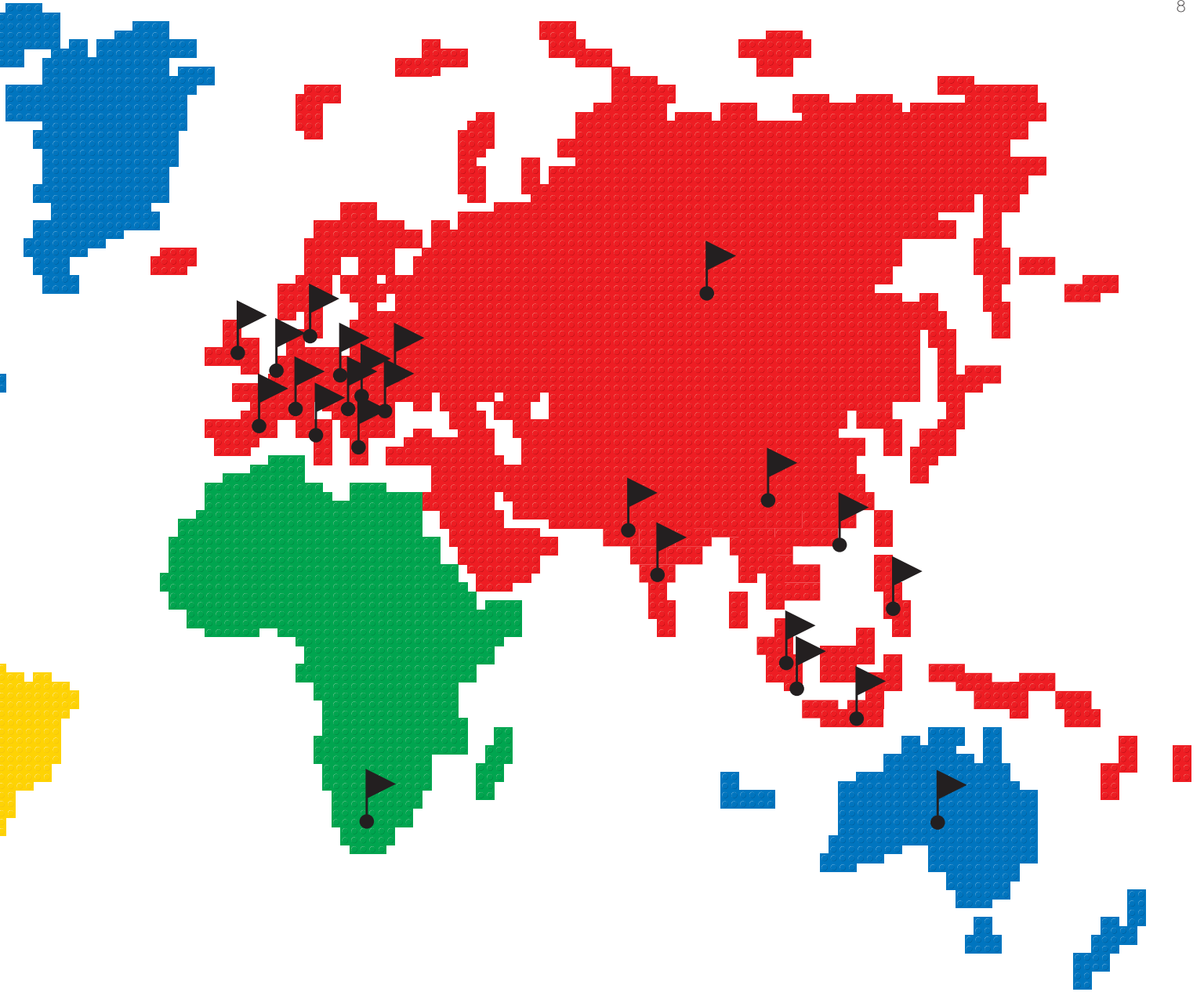
”

## แผนที่แสดงบริเวณ ที่มีโปรโมชั่น

Australia	South Africa
Chile	Argentina
China	United Kingdom
Hong Kong	Denmark
Italy	Pakistan
Bulgaria	Malaysia
Russia	Philippines
Hungary	Indonesia
Czech Republic	France
Poland	Greece
Slovakia	Ukraine
Brazil	Singapore
India	Netherlands









**LEGO**

**6-12**  
**60062**



## เลโก้ดีเกินไปสำหรับเซลล์

สาเหตุที่เลโก้เป็นหนึ่งในบริษัทที่มีชื่อเสียงดีที่สุดในแห่งหนึ่งของโลก<sup>(18)</sup> ไม่ใช่เพียงเพราะเลโก้ขายของเล่นที่มีคุณภาพให้แก่เด็กๆ จำนวน 75 ล้านคนต่อปีซึ่งทำให้เลโก้เป็นบริษัทผู้ผลิตของเล่นยักษ์ใหญ่อันดับสองของโลก<sup>(19)</sup> แต่เลโก้ยังมีการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย<sup>(20)</sup>

เลโก้เป็นผู้ลงทุนติดตั้งกังหันลมในน้ำ 77 เครื่องและตั้งเป้าหมายที่จะขับเคลื่อนด้วยพลังงานทดแทนทั้งหมดร้อยละ 100 ภายในปีพ.ศ.2563<sup>(21)</sup> นอกจากนี้ เลโก้ยังลดปริมาณการใช้กระดาษจำนวนมหาศาลเพื่อทำกล่องใส่ของเล่นให้ใช้น้อยที่สุดในหลายปีที่ผ่านมาและจะได้รับการรับรองว่าเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทั้งหมดร้อยละร้อย 100 ในปีพ.ศ.2558<sup>(22)</sup> ทั้งสองโครงการนี้ทำให้เลโก้เป็นบริษัทที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ในเรื่องความห่วงใยทางด้านสิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศ

และนี่จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่จะเห็นได้ว่าแบรนด์ที่แข็งแกร่งที่ให้ความสำคัญกับครอบครัว ความคิดสร้างสรรค์และความรับผิดชอบของเลโก้จะสามารถช่วยเซลล์ได้อย่างไร แต่ยังไม่ชัดเจนว่าสาเหตุใดที่ทำให้เลโก้ยินยอมที่จะให้เซลล์ใช้ความชอบธรรมนี้ไปกับความทะยานอยากในการขูดเจาะน้ำมันในอาร์กติกที่จะส่งผลให้เกิดภาวะโลกร้อนอย่างต่อเนื่องต่อไป

เลโก้ยืนยันว่าไปรษณีย์ร่วมระหว่างเซลล์และเลโก้ยังคงมีต่อไปในอนาคตในบางพื้นที่ กรีนพีซได้หยิบยกเอาประเด็นนี้ขึ้นมาเหนือความล้มพันธ์ในอดีต แต่เลโก้ก็กลับเพิกเฉย

“  
เลโก้รับประกันความซื่อสัตย์อย่างสูงสุดว่า  
สิ่งที่ดีที่สุดในทุกวันนี้จะเพียงพอ (23)

# เชลล์เป็นบริษัทที่สกปรก

อาร์กติกกำลังละลาย สัตว์ป่าและพรรณพืชสายพันธุ์เฉพาะถิ่นและธรรมชาติในซีกโลกเหนือกำลังเผชิญภัยคุกคามอย่างมาก การขุดเจาะน้ำมันในอาร์กติกนอกจากจะทำให้เกิดสภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังเป็นภัยคุกคามต่ออาร์กติกเองด้วย แม้ว่าอุตสาหกรรมน้ำมันจะตระหนักดีว่าการขุดเจาะน้ำมันในอาร์กติกมีความเสี่ยงเป็นอย่างมากโดยจะเห็นได้จากบ่อยครั้งที่สภาพอากาศเลวร้ายทำให้การทำควมสะอาดคราบน้ำมันรั่วเป็นไปได้แทบจะไม่ได้เลยในบริเวณที่เป็นน้ำแข็งและบริเวณที่ไกลออกไป อีกทั้งธรรมชาติของสภาพแวดล้อมบริเวณอาร์กติกมีความเสี่ยงต่อการเกิดน้ำมันรั่วเนื่องจากเป็นบริเวณที่มีอุณหภูมิต่ำ

เชลล์ทดสอบการขุดเจาะน้ำมันครั้งแรกในอาร์กติกในปีพ.ศ. 2555 ทางตอนเหนือของอลาสก้า บริษัทสูญเสียการควบคุมแท่นขุดเจาะน้ำมัน Kulluk เป็นผลให้แท่นขุดเจาะน้ำมันไปเกยตื้นบนพื้นดินใกล้กับเขตอนุรักษ์ธรรมชาติ เนื่องจากคณะผู้บริหารของเชลล์ที่กลัวว่าจะต้องเสียภาษีเพิ่ม ได้เดินหน้าท้าทายต่อคำพยากรณ์สภาพอากาศที่ไม่เอื้ออำนวยและยืนยันที่จะลากแท่นขุดเจาะกลับไปสหรัฐอเมริกาท่ามกลางสภาพอากาศอันเลวร้ายจากการสึบสวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น แสดงให้เห็นว่าเชลล์ไม่มีทั้งใบอนุญาตและมาตรการด้านความปลอดภัย อีกทั้งยังไม่สนใจต่อสัญญาณเตือนภัยทั้งหลายอีกด้วย(๒๔)

นับตั้งแต่สหรัฐฯเพิกถอนใบอนุญาตการขุดเจาะในอลาสก้า เชลล์ได้ร่วมมือกับบริษัทก๊าซพรอมซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่อเหตุการณ์หายนะน้ำมันครั้งใหญ่ในรัสเซียเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา เมื่อแท่นเจาะน้ำมัน Kolskaya ของก๊าซพรอมคว่ำเนื่องจากพายุฤดูหนาวและจมลงใกล้ๆบริเวณอาร์กติกพร้อมกับคนงานและลูกเรือจำนวน 53 คน(25)



## #BlockShell

เชลล์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมองหาคุณค่าเชิงบวก เช่น การเล่นความคิดสร้างสรรค์ และครอบครัว เลโก้พาตัวเองเข้าไปเกี่ยวพันกับกิจกรรมเชิงทำลายล้างของเชลล์ด้วยการยินยอมให้บริษัทน้ำมันยักษ์ใหญ่ใช้ความร่วมมือนี้ซื้อการยอมรับทางสังคม

หากเลโก้ปฏิเสธที่จะเล่นกับเชลล์ บริษัทน้ำมันนี้จะไม่เพียงแต่สูญเสียหุ้นส่วนทางธุรกิจคนสำคัญในกลยุทธ์ไบโอنواتทางสังคมเท่านั้น แต่การปฏิเสธของเลโก้ยังอาจจะทำให้หุ้นส่วนทางธุรกิจรายอื่นๆ ต้องคิดทบทวนก่อนที่จะตกลงร่วมมือกับตัวแทนฝ่ายประชาสัมพันธ์ของเชลล์อีกด้วย

เด็กๆ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขากับโลกผ่านการเล่นของเล่นเช่น เลโก้ และเมื่อโลกจะต้องจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสร้างอนาคตที่ปราศจากเชื้อเพลิงฟอสซิล ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่เลโก้จะต้องตัดความสัมพันธ์กับเชลล์ โดยเลโก้ต้องไม่ให้ความช่วยเหลือเชลล์ในการเล่นกับอนาคตของพวกเรา ดังนั้นก้าวแรกในการหยุดยั้งเชลล์ไม่ให้ทำลายสถานที่ที่บริสุทธิ์ที่สุดแห่งหนึ่งของโลกก็คือการหยุดเชลล์ไม่ให้ปล่อยมลพิษลงไปในจิตใจของเด็กๆ

กรีนพีซเรียกร้องให้เลโก้รักษามาตรฐานความดีงามของตนเองไว้และยุติความสัมพันธ์กับเชลล์ในทันที



# Sources

- <sup>1</sup> [http://www.reputationinstitute.com/frames/events/2014\\_Global\\_RepTrak\\_100\\_Press\\_Release\\_April\\_9\\_FINAL.pdf](http://www.reputationinstitute.com/frames/events/2014_Global_RepTrak_100_Press_Release_April_9_FINAL.pdf)
- <sup>2</sup> <http://www.forbes.com/pictures/mef45gife/7-royal-dutch-shell-3-9-million-barrels-per-day-3/>
- <sup>3</sup> <http://www.shell.co.id/en/aboutshell/media-centre/news-and-media-releases/archive/2013/Shell-joins-forces-with-LEGO-group-for-ferrari-model-collectibles.html>
- <sup>4</sup> <http://vimeo.com/78805320>
- <sup>5</sup> <http://aboutus.LEGO.com/en-us/news-room/2014/february/non-financial-result-2013>
- <sup>6</sup> Yates, Brian and Horvath, Celesa 2013 Working Papers at pacific Energy Summit
- <sup>7</sup> <http://socialicense.com/>
- <sup>8</sup> <http://www.vangoghnmuseum.nl/vgm/index.jsp?page=310666&lang=en>
- <sup>9</sup> <http://s05.static-shell.com/content/dam/shell-new/local/country/can/downloads/pdf/responsible-energy/sd-reports/sd00.pdf>
- <sup>10</sup> Fishburn Hedges 2009 (Shell's PR firm)
- <sup>11</sup> <http://www.slideshare.net/IrisWorldwide/iris-annual-2014-complete> p. 28
- <sup>12</sup> <http://lego.wikia.com/wiki/Shell>
- <sup>13</sup> [http://www.reputationinstitute.com/frames/events/2014\\_Global\\_RepTrak\\_100\\_Press\\_Release\\_April\\_9\\_FINAL.pdf](http://www.reputationinstitute.com/frames/events/2014_Global_RepTrak_100_Press_Release_April_9_FINAL.pdf)
- <sup>14</sup> [http://cache.LEGO.com/rl/aboutus/-/media/about%20us/media%20assets%20library/progress%20report/LEGO\\_group\\_responsibility\\_report\\_2013.pdf?l.r=-444404479](http://cache.LEGO.com/rl/aboutus/-/media/about%20us/media%20assets%20library/progress%20report/LEGO_group_responsibility_report_2013.pdf?l.r=-444404479) p. 20
- <sup>15</sup> <http://books.google.co.uk/books?id=asjCurc4ye0C&pg=PA446&lpg=PA446&dq=shell+LEGO+million+ferrari+bricks+piece+ghost&source=bl&ots=lufc7ITbIX&sig=TKLjvbtiiUldqu4LvXXOWg-iJ0&hl=en&sa=X&ei=BT7hUrH3HZGthQfLpYHgAQ&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=shell%20LEGO%20million%20ferrari%20bricks%20piece%20ghost&f=false>
- <sup>16</sup> [http://reports.shell.com/sustainability-report/2012/servicepages/previous/files/shell\\_report\\_2000\\_99.pdf](http://reports.shell.com/sustainability-report/2012/servicepages/previous/files/shell_report_2000_99.pdf)
- <sup>17</sup> <http://www.shell.co.id/en/aboutshell/media-centre/news-and-media-releases/archive/2013/Shell-joins-forces-with-LEGO-group-for-ferrari-model-collectibles.html>
- <sup>18</sup> [http://www.reputationinstitute.com/frames/events/2014\\_Global\\_RepTrak\\_100\\_Press\\_Release\\_April\\_9\\_FINAL.pdf](http://www.reputationinstitute.com/frames/events/2014_Global_RepTrak_100_Press_Release_April_9_FINAL.pdf)
- <sup>19</sup> <http://www.theguardian.com/business/2014/feb/27/lego-builds-record-profit>
- <sup>20</sup> <http://www.eco-coach.com/blog/2012/03/23/LEGO-going-green-2/>
- <sup>21</sup> <http://aboutus.lego.com/da-dk/sustainability/performance-and-reporting>
- <sup>22</sup> LEGO Group Responsibility Report 2013, p. 125
- <sup>23</sup> LEGO Group Responsibility Report 2013, p. 35
- <sup>24</sup> [https://homeport.uscg.mil/mycg/portal/epc/contentView.do?contentType=2&channelId=18374&contentId=482280&programId=21431&programPage=%2Fep%2Fprogram%2Feditorial.jsp&pageType=13489&BV\\_SessionID=@@@@0434722270.1396554644@@@@&BV\\_EngineID=cccccdfmjhjkmlmfcfngcfkmdfhdfdfgn.0](https://homeport.uscg.mil/mycg/portal/epc/contentView.do?contentType=2&channelId=18374&contentId=482280&programId=21431&programPage=%2Fep%2Fprogram%2Feditorial.jsp&pageType=13489&BV_SessionID=@@@@0434722270.1396554644@@@@&BV_EngineID=cccccdfmjhjkmlmfcfngcfkmdfhdfdfgn.0)
- <sup>25</sup> [http://www.huffingtonpost.com/2011/12/23/kolskaya-oil-rig-sinking-arctic\\_n\\_1167103.html](http://www.huffingtonpost.com/2011/12/23/kolskaya-oil-rig-sinking-arctic_n_1167103.html)
- <sup>26</sup> LEGO Group Responsibility Report 2013, p. 10



**July , 2014**

Greenpeace UK Limited  
Canonbury Villas,  
London, N1 2PN  
United Kingdom