

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSLOVNA ETIKA: ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA FORD

Ljubljana, julij 2011

AMELA MEŠIĆ

IZJAVA

Študentka Amela Mešić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Matjaža Žigona, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11.07.2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 ETIKA.....	2
1.1 Opredelitev etike	2
1.1.1 Razlikovanje med etiko in moralo	3
1.1.2 Zgodovina etike.....	3
1.2 Opredelitev poslovne etike.....	4
1.3 Področja poslovne etike	5
2 ETIČNE TEORIJE IN ODLOČANJE	5
2.1 Etični pristopi	6
2.2 Etične teorije	6
2.2.1 Teorija vrlin.....	6
2.2.2 Teleološki pristop.....	7
2.2.3 Deontološki pristop	7
2.3 Etično odločanje.....	8
3 PREDSTAVITEV PRIMERA FORD PINTO	11
3.1 Predstavitev podjetja Ford.....	11
3.2 Kronološka analiza Ford Pinta	12
3.3 Odgovornosti.....	15
3.4 Posledice.....	20
3.5 Ugotovitve.....	21
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI.....	27
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Fordova analiza stroškov in koristi za primer odpoklica avtomobilov zaradi razlitja bencina v primeru nesreče</i>	<i>17</i>
<i>Tabela 2: Izračun NHTSA o vrednosti izgube človeškega življenja.....</i>	<i>18</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Zakoni in etika.....</i>	<i>9</i>
--------------------------------------	----------

UVOD

Razprave na temo poslovne etike so v današnjem svetu vse bolj pogoste. K temu so v veliki meri pripomogle mnoge afere v poslovnem svetu, ki so pokazale, kako podjetja s svojim delovanjem lahko povzročijo veliko škode tako okolju kot tudi njegovim udeležencem. Mnoga podjetja imajo namreč večjo moč in več sredstev od marsikatere vlade, kar pomeni, da imajo tudi velik vpliv na okolje, v katerem delujejo. To je pripomoglo k vse večjemu zavzemanju ljudi za večjo etičnost v poslovnem svetu, saj se je zavest ljudi o vplivu, ki jih imajo velike korporacije na okolje, povečala. Podjetja delujejo v nenehno spreminjajočem se okolju, kjer so spremembe edina stalnica. Globalizacija, vse večji konkurenčni pritisk, ostrejša državna omejitve ter želja po vse večjem uspehu povzročajo, da so managerji in podjetja pod nenehnim pritiskom. Zato je etični vidik pri odločanju mnogokrat zanemarjen. Pogosto odločanje temelji na dobičku in ker so mnogokrat z večjo etičnostjo povezani tudi višji stroški, mnoga podjetja etični vidik zanemarjajo. Exxon Valdez, Beech Nut, Nestle, Ford, Gap, Enron so samo nekatera od podjetij, ki so zaradi neupoštevanja etičnega vidika pri odločanju mnogo izgubila. Podjetja so upoštevala samo kratkoročni vidik, niso pa računala na slabo publiciteto, izgubo ugleda in dobrega imena, kar jim je dolgoročno povzročilo mnogo več stroškov kot koristi.

Cilj diplomskega dela je predstaviti vedno bolj pomembno področje v poslovnem svetu, tj. poslovno etiko, ter na konkretnem primeru pokazati, kako se podjetja lotevajo te tematike. V poslovnem svetu je veliko govora in debat okoli vprašanja, ali se etičnost podjetjem sploh splača, saj podjetja na svoje odločitve pogosto gledajo skozi dobiček, čeprav teoretiki opozarjajo, da morajo podjetja delovati etično zato, ker je tako prav. Zato bom na študiji primera Ford Motors Company preverila zastavljeno tezo, da se podjetjem neetično poslovanje na dolgi rok ne splača. Kot raziskovalno metodo bom uporabila kvalitativno metodo študije primera, saj ne odgovarja zgolj na vprašanja kaj in kako, ampak odgovori tudi na vprašanje zakaj. S tem ne omogoča le razumevanje konteksta, ampak tudi procese za njim. Uporabila bom strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, interna poročila podjetja Ford Motors Company in članke povezane z obravnavano temo. V teoretičnem delu bom predstavila definicije in različne teorije poslovne etike, katerim sledijo etična sodila, ki naj bi jih upoštevali pri odločanju. Na primeru podjetja pa bom preverila, ali upošteva dana sodila in etične smernice ter kako lahko neupoštevanje le-teh vpliva na njihovo poslovanje.

Namen diplomskega dela je opredeliti, kako pomembna je etika v poslovnem svetu ter v kolikšni meri jo podjetja pri svojem odločanju upošteva. S tem želim povečati zavest bralca o poslovni etiki in ga podrobneje seznaniti s to tematiko, ki je namenjena posamezniku, ki bo o tej tematiki želel izvedeti več, ali pa podjetnikom in managerjem, ki želijo v svoje odločitve vpeljati več etičnosti.

Diplomo bom vsebinsko razdelila na štiri dele. V prvem bom predstavila veljavne definicije etike tujih in domačih avtorjev, njen izvor in bistvo. Predstavila bom tudi razlike med pojmom etika in morala ter natančneje opredelila eno od področij etike, etiko v poslovnem svetu. V drugem sklopu bom predstavila pomembnejše etične teorije, ki jih mora poznati vsak manager, saj predstavljajo osnove etičnega odločanja. Predstavila bom njihov namen in uporabo ter njihove zagovornike. Naštela bom tudi razlike med teorijami ter njihove prednosti in slabosti. Odločanje v poslovnem svetu poteka zelo hitro, zato managerji potrebujejo konkretne smernice, na podlagi katerih se lahko etično odločajo. Zato bom predstavila tudi načine in vrste odločanj ter sodila, katerim lahko managerji, pa tudi ostali v podjetju, pri svojem odločanju sledijo. V tretjem sklopu bom nato v teoretičnem delu predstavila napotke in usmeritve k večji etičnosti v poslovnem svetu ter predpostavko o nujnosti etike utemeljila tudi s primerom iz prakse. Na konkretnem primeru bom pokazala, kako se podjetje Ford Motors Company odloča v določenih situacijah, kako se na njih odzove in kaj vse upošteva pri svojem odločanju. Predstavila bom njihov model Pinto ter prikazala, kako se je podjetje odzvalo na težave povezane s tem modelom in kakšne posledice je imel ta odziv na njihovo nadaljnje poslovanje.

1 ETIKA

1.1 Opredelitev etike

Ljudje so se že od nekdaj ukvarjali z vprašanji o sebi, svojem obstoju, nastanku in svojem svetu. Veda, ki išče odgovore na ta vprašanja in se z njimi ukvarja, je filozofija. Izvor etike najdemo v filozofiji, ki jo Jelovac (1997, str. 10) opredeljuje kot »celoten, racionalno-diskurziven in hkrati kritično ovrednoten umni svetovni nazor o biti vsega bivajočega«. Filozofija raziskuje mnoga področja in posledično obsega številne veje ali discipline, kot so: ontologija oz. metafizika, epistemologija, logika, aksiologija, etika, estetika, semantika, zgodovina filozofije in obča metodologija oz. filozofija znanosti. Etika je torej tista veja filozofije, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega (Sruk, 1999, str. 138).

Etika izhaja iz grške besede *ethos* in je »tista veda filozofije, ki se primarno ukvarja s teoretskim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem fenomena morale, tj. z raziskovanjem izvora človeške moralnosti, kriterijev moralnega vrednotenja in razumevanjem smotrov, namenov, ciljev, skratka smisla moralnega značaja, obnašanja, delovanja, ter samozavedanja tako posameznikov kot tudi širših skupin« (Jelovac, 1997, str. 14).

1.1.1 Razlikovanje med etiko in moralo

V literaturi se izraza etika in morala pogosto zamenjujeta in uporabljata kot sopomenki, avtorji pa si niso enotni glede njune uporabe. Morala izhaja iz latinske besede *mos*, ki pomeni običaj, navado, nprav, in pridevnika *moralis*, ki pomeni moralen, nraven. Je skupek družbenih predpisov in norm, ki so sankcionirane s posebno notranjo, subjektivno sankcijo, katero oseba, posameznik uporablja sam na sebi zaradi morebitnega kršenja npravstvenih predpostavk (Sruk, 1999, str. 305). Morala je glavni predmet raziskovanja etike in je specifično človeški fenomen (Jelovac, 1997, str 14).

Etika, teorija morale oz. nauk o dobrem je filozofska disciplina, ki raziskuje moralne pojave v najširšem pomenu besede (Jerman 1994 povzeto po Tavčar, 2008, str. 55). Morala je skupek določenih pravil in norm, etika pa je filozofsko področje, ki ta pravila in norme raziskuje ter razlaga (Jaklič, 2009, str. 51).

Jelovac (1997) pravi, da je bil Hegel prvi filozof v zgodovini zahodne filozofije, ki je razločno ločil pojma etika in morala. Prva meri na neposredno delovanje ali odločitev, druga na reflektirano. Grawert-May (v Tavčar, 2008, str. 58) pravi, da etimološko oba izraza pomenita približno isto, vendar je etika v filozofiji le ena in sledi splošni zakonitosti, moral pa je lahko več, saj sledijo nagibom posameznika, skupine, organizacije ali naroda. Po drugi strani pa Boatright (1993, str. 20) trdi, da sta pojma zamenljiva in se razlikujeta le po izvoru. Besedi naj bi bili sopomenki, vendar opozarja, da naj bi morala pomenila skupek pravil v družbi, etika pa naj bi bila omejena na pravila za specifične skupine.

Kot vidimo, si avtorji niso enotni. Ker pa je v diplomu poudarjen predvsem ekonomski vidik etike, bom izraza uporabljala kot sinonima.

1.1.2 Zgodovina etike

Vprašanje o etičnosti nekega dejanja sega daleč nazaj, do današnjih časov pa se je razvilo mnogo različnih odgovorov na to vprašanje. Zato bom na kratko predstavila zgodovino etike, kjer bom predstavila samo nekatere pomembnejše smernice v njenem razvoju. Antika predstavlja začetek zahodne filozofije in etike, pomembne so predvsem vrline (modrost, pogum, samoobvladovanje/preudarnost in pravičnost). Sokrat, Platon in Aristotel so najbolj znani filozofi tega obdobja, ki so postavili temelje mnogim kasnejšim teorijam. Krščanska etika in sholastika sta bili prevladujoča filozofska pristopa v Evropi od 11. do 16 stoletja. Filozofija se podreja teologiji. Antičnim vrlinam dodajo še vero, upanje in dobrodelnost. Predstavnik sholastike sta Avguštin in Tomaž Akvinski. Empirizem je filozofska smer po kateri sta čutno dojemanje in opazovanje glavna vira spoznanja. Pomembnejši predstavniki te smeri so bili John Locke, Thomas Hobbes, Francis Hutcheson, Bernard Mandeville. Racionalizem, za razliko od empirizma, kot glavni vir spoznanja navaja razum. Pomemben

izrek predstavnika te smeri, Reneja Descartesa, poznamo skoraj vsi – "Mislim, torej sem." Poleg njega sta pomembna zagovornika te smeri še Benedictus de Spinoza in Gottfried Wilhelm Leibniz. Razsvetljenstvo je gibanje v 18. stoletju, ki si prizadeva za človekov in družbeni napredek ter uveljavljanje načel demokratične družbe. Predstavniki so Adam Smith, Claude-Adrien Helvetius, Paul-Henri Thiry Holbach. Nemška klasična idealistična filozofija izhaja iz nauka o primarnosti duha, ideje. Zagovorniki te ideje so Immanuel Kant, Johann Gottlieb Fichte, Georg Wilhelm Friedrich Hegel. Utilitarizem za osnovo in merilo človekovega delovanja postavi koristi. Zagovornika, Jeremy Bentham in John Stuart Mill, pravita, da so dejanja dobra toliko, kolikor povečujejo zadovoljstvo. Med nekatere novejše smeri štejemo protestantsko etiko, katere zagovornik je Max Weber, eksistencializem, ki govori o zavedanju samega sebe (Jean-Paul Sartre), ter teorijo pravičnosti, katere zagovornik je John Rawles (Tavčar, 1994).

1.2 Opredelitev poslovne etike

Etika je veda, ki se ukvarja s preučevanjem dobrega in zla, z odkrivanjem moralnega v človeku. Deli se na različna področja, nas pa bo predvsem zanimalo področje poslovne etike, tj. etike v poslovnem svetu.

Poslovno etiko predstavljajo nravstvena načela in norme, ki naj bi predstavljale optimalno moralno-etično sistematično ureditev ter osmislitev poslovnih dejavnosti in odnosov (Sruk, 1999, str. 387). Poslovna etika preučuje tako moralno, moralna načela in moralno odločanje, kakor tudi racionalna sodila in postopke za etično odločanje v poslovanju podjetja (Tavčar, 1994, str. 136). Poslovna etika predstavlja uporabo splošnih etičnih načel na področju poslovnega obnašanja (Jaklič, 2009, str. 51).

Ker poslovanje temelji na zaupanju, je tu etika še toliko bolj pomembna. Različni pritiski na podjetja za vse večjo etičnost kažejo na to, da se zavedanje ljudi o pomembnosti tega vidika povečuje. Pomembno pa je opozoriti na to, da dejanje ni etično samo zato, ker prinese več koristi, ampak morajo managerji ravnati tako zato, ker je tako dejanje pravilno. Poslovna etika je pomembna predvsem zato, ker je »v svetu, kjer deluje management, etično odločanje predpogoj za dolgoročno preživetje in uspešnost, tako organizacij kot managerjev. Etičnost in moralnost sta torej nujni.« (Tavčar, 2002, str. 226).

Boatright (1993) navaja, da se etika v poslovnem svetu loči od splošne v enem dodatnem parametru, in sicer ekonomskem. Odločanje v poslovnem svetu sestoji iz mnogih faktorjev, na prvem mestu naj bi bila ekonomski in pravni faktor, poleg etičnega pa sta v poslovnem svetu prisotna tudi politični faktor in faktor tehnološkega razvoja. Tudi glede na izsledke raziskave, ki jo Jaklič navaja v svojem delu Poslovno okolje in gospodarski razvoj (2009), je morala glede na cilje managerjev na tretjem mestu. Na prvem mestu je večja uspešnost, na drugem pa voditeljstvo (angl. *leadership*), morali pa sledijo še maksimizacija dobička, večja rast podjetja

in drugi. Kot vidimo je večina glavnih ciljev managerjev ekonomskih, vendar je glede na izsledke te raziskave med njimi tudi morala, kar dokazuje, da se tudi managerji zavedajo njene pomembnosti in njenega vpliva na uspešnost podjetja.

1.3 Področja poslovne etike

Vsak izmed udeležencev v okolju ima svoje cilje in vrednote. Naloga managerja je usklajevanje le-teh pri svojem odločanju. Z etičnega vidika mora usklajevati tako svoje vrednote, kot tudi vrednote ostalih zaposlenih, vrednote organizacije in vrednote celotne družbe. Ker si te mnogokrat nasprotujejo, se manager znajde v dilemi. Obstajajo različni pritiski in dileme, s katerimi se managerji soočajo, jaz pa bom naštel nekaj najbolj pogostih. DeGeorge (1992), Tavčar (2002), Boatright (1993) in tudi drugi naštevajo naslednje skupine dilem:

- tveganja: tveganje za potrošnike, zaposlene ali vlagatelje;
- pravice in dolžnosti zaposlenih in delodajalcev: zaposlovanje in odpuščanje, diskriminacija, spolno nadlegovanje, zasebnost na delovnem mestu, varovanje poslovnih skrivnosti, opozarjanje na nepravilnosti (angl. *whistle-blowing*);
- mednarodno poslovanje: kulturne razlike;
- varovanje okolja: "zelena" tehnologija.

Kot vidimo večina konfliktov nastaja znotraj notranjega okolja podjetja. Da bi manager zagotovil uspešno poslovanje organizacije, mora te konflikte reševati, še bolje pa je, če jih prepreči, ob tem pa čim bolj upošteva vrednote in interese vseh udeležencev. Take odločitve terjajo veliko odgovornosti, vendar so odločilen dejavnik na poti do uspeha organizacije. Odgovornost do vseh interesnih skupin, postaja čedalje pomembnejši element za ekonomski uspeh podjetja, s tem pa tudi managerja.

2 ETIČNE TEORIJE IN ODLOČANJE

Ena izmed glavnih nalog managerja je sprejemanje odločitev. Ker je pogosto v stiski s časom, se mora odločati hitro in učinkovito, pri svojem odločanju pa upoštevati različne dejavnike, udeležence, morebitne posledice in vidike (med njimi tudi etičnega). Temelje etičnega odločanja predstavljajo etične teorije, ki jih mora poznati vsak manager. Ker pa so kompleksne in zahtevajo široko poznavanje etike, so strokovnjaki s tega področja razvili nekakšne napotke za bolj etično odločanje, ki jih pri svojem odločanju lahko uporabljajo ne le managerji, ampak vsi zaposleni.

2.1 Etični pristopi

Etiko pa tudi poslovno etiko lahko glede na metodologijo razdelimo na tri pristope:

- deskriptivna etika: opisuje posameznikova prepričanja o moralnosti, torej v kaj verjame in o čem je prepričan posameznik, vendar ničesar ne predpisuje. Odgovarja na vprašanje: "Kaj ljudje verjamejo, da je prav?".
- normativna etika: določa, kako je treba ravnati, razvija in predpisuje norme in pravila ter obravnava veljavna prepričanja o dobrem in slabem. Odgovarja na vprašanje: "Kako naj se ljudje obnašajo/ravnajo?".
- analitična: raziskuje glavne pojme v etiki, išče globlji pomen in utemeljitev prepričanj o etiki. Odgovarja na vprašanje: "Kaj dobro sploh pomeni?" (Jelovac, str. 38).

Deskriptivna etika se nanaša predvsem na posameznika, normativna obravnava različne teorije in pravila, analitična pa se ukvarja z globljim pomenom in temelji na filozofskem pristopu. Poslovna etika in njene teorije spadajo torej pod normativno etiko, ki predpisuje norme in pravila, po katerih naj bi se podjetja ravnala.

2.2 Etične teorije

Orodje za etično razmišljanje, ki pomaga pri analizi in reševanju etičnih dilem so etične teorije. Etičnih teorij je veliko, vendar sta najbolj razširjeni in poznani dve, teleološka in deontološka teorija, ki ju navaja tudi večina slovenskih avtorjev. Obstaja pa tudi tretja, ki se bolj poredko pojavlja v delih slovenskih avtorjev, vendar je ena izmed prvih teorij, ki je postavila temelje mnogim drugim, zaradi česar se mi tudi zdi vredna omembe, imenuje pa se teorija vrlin. V nadaljevanju bom opisala najznačilnejše predpostavke omenjenih teorij, izpostavila bom njihove prednosti in slabosti ter predstavila njihove zagovornike.

2.2.1 Teorija vrlin

Teorija vrlin izhaja še iz stare Grčije, njen najpomembnejši zagovornik pa je Aristotel. Po njegovem mnenju je največje dobro tisto, ki je samo po sebi zaželeno, predstavlja neko aktivnost in ne stanja ter je samozadostno (Aristotel v Ross, Brown, 2009, str. 10). Vse naštetu pa po njegovem mnenju predstavlja sreča.

Poudarek pri tej teoriji ni na učenju moralnih pravil in načel, temveč na razvijanju dobrega značaja in osebnih značilnosti, vrlin. Vrine so tiste osebne lastnosti in kvalitete, ki krasijo posameznika kot človeško bitje: navade, prioritete, značilnosti ali posebnosti (Glas, 2006). Platon je razvil štiri najpomembnejše vrline, in sicer modrost, pogum, samoobvladovanje ali preudarnost in pravičnost. Ostale prav tako zaželene vrline pa so radodarnost, samospoštovanje, potrpežljivost in odkritost (Tavčar, 2008, str. 62).

2.2.2 Teleološki pristop

Beseda teleologija izhaja iz grške besede *telos*, ki pomeni konec, cilj, kar namiguje na glavno idejo tega pristopa. Dejanja po tem pristopu presojamo po posledicah ali končnem izidu, ne pa po namenu odločevalca (Tavčar, 2008, str. 68). Moralno je torej tisto dejanje, ki ima več pozitivnih učinkov kot negativnih. Doseči je torej treba presežek dobrega nad zlim, zato govorimo o etiki koristi. Vendar vodilo ne sme biti lastni interes posameznika, kar zagovarja teorija etičnega egoizma, temveč moramo upoštevati širši interes skupnosti, o čemer pa govori teorija utilitarizma (Glas, 2006). Ideje o tem so se pojavljale že prej, vendar sta v devetnajstem stoletju teorijo v celoti zaokrožila dva angleška reformatorja. Utemeljitelja klasičnega utilitarizma, Jeremy Bentham in John Stuart Mill, sta zasejala idejo, da naj bi človek deloval tako, da pomaga priti do kar največjih čistih koristi najširši možni skupini, ki jo zadeva to delovanje (Tavčar, 2008, str. 68). Glavno vodilo je torej kar največ koristi za največ ljudi. Teorijo zlahka razumejo ekonomisti, ki se odločajo na podlagi dobičkov, pri čemer merijo stroške in prihodke (koristi). Za pretehtano odločitev je potrebno določiti pozitivne in negativne posledice nekega dejanja ter jih nato preučiti in pogledati, koliko ljudi ima koristi ali škode zaradi tega. Na podlagi rezultata se nato odločimo o etičnosti takega dejanja. Odločanje na podlagi zgornjega imenujemo tudi odločanje po analizi stroškov in koristi (angl. *cost-benefit analysis*), saj pravzaprav merimo pozitivne in negativne učinke dejanj.

Teorija je sicer enostavna, saj vključuje enostavna etična pravila in natančno izraža vodilo ter dobronamernost. Vendar je nekatere sestavine teorije težko opredeliti in meriti zaradi različnih interesov vseh udeležencev. Prav tako je nemogoče predvideti vse posledice dejanj. Vprašljivo pa je tudi, kaj se zgodi, če koristi za večino povzročijo krivico manjšini.

2.2.3 Deontološki pristop

V nasprotju s teleološkim pristopom, deontološki ne temelji na posledici ali cilju, temveč daje poudarek samemu dejanju. Od tudi izhaja ime, saj *deon* (gr.) pomeni obveznost, dolžnost. Dejanje je torej moralno ne zaradi izidov ali koristi, ki jih prinaša nam ali drugim, temveč zaradi značilnosti samega dejanja ali pravil, po katerih se ravna (Tavčar, 2008, str. 68). Izpolnjevanje dolžnosti je torej pravilno ravnanje, ne glede na izid. Govorimo o etiki dolžnosti, saj ni pomemben rezultat dejanja ampak motiv oz. razlog. Torej, če nekdo opravi dobro delo, še ne pomeni, da je dober človek. Dobroto presojamo po motivih, zaradi katerih se je odločil za to dejanje. Idejo, da normam družbe ne daje moč maksimiranje koristi, ampak poštenost, sta razvila John Locke in Immanuel Kant. Po mnenju Johna Locka, zagovornika deontološkega pristopa, se mora človek odločati pa načelih, s katerimi bi se strinjali vsi in vsakdo. Upošteva torej načelo univerzalnosti, kar zagovarja tudi Kant. Pravzaprav je Kant "princip univerzalnosti" pa tudi "spoštovanje človeka" označil za t.i. kategorična imperativa oz. temeljni pravili, ki morata vedno biti upoštevani in ki služita kot sodilo za moralnost

nekega dejanja (Fisher & Lovell, 2006, str. 108-113). Imperative Kant razlaga s pomočjo formulacij. Prva pravi, da naj se ravnamo po tistem pravilu, za katerega želimo, da ga vsi upoštevajo. Če smo v dilemi, se torej vprašamo, kaj bi bilo, če bi vsi ravnali tako. To nam omogoča, da obvladujemo skušnjavo, da bi sami sebe obravnavali kot izjemo, oz. da bi uvajali dvojna merila, vendar ne izloči fanatikov, ki bi želeli, da se vsi obnašamo kot oni. Druga formulacija govori o spoštovanju ljudi in pravi, da naj dostojanstveno ravnamo z drugimi in naj jih ne izkoriščamo v svoje namene in za svojo srečo. Moralno pomembna torej ni sposobnost uživanja, kot pri utilitaristih, temveč racionalnost. Ljudje smo racionalna bitja, ki sami sebi postavljamo pravila, saj nam je dana svobodna volja odločanja. Spoštovati druge torej pomeni, da spoštujemo njihovo svobodno voljo, avtonomijo. Pravilo, za razliko od utilitaristov, daje večji pomen dobrobiti vsakega posameznika, vendar pa ne poda razločne meje med dobrobitjo posameznika in skupnosti (Tavčar, 2008, str. 72).

Čeprav principa ne ponujata neke natančne metode in ju torej ne moremo upoštevati pri odločanju o vseh etičnih vprašanjih, vseeno predstavljata pomembne postavke etičnega razmišljanja in služita kot pomembno dopolnilo slabostim utilitarizma. Prav tako je deontološki pristop pomembna osnova za določanje različnih pravic, med drugim tudi osnova za npr. Univerzalno deklaracijo o človekovih pravicah Združenih narodov in Deklaracijo o neodvisnosti ZDA (Boatright, 1993, str. 58).

2.3 Etično odločanje

Vsaka organizacija deluje v nekem okolju, kjer se nahajajo različne interesne skupine: lastniki, zaposleni, dobavitelji, kupci, lokalne oblasti, mediji itd. Podjetje s svojim delovanjem vpliva na vse te zgoraj našteje skupine, ki jim ni vseeno, kako podjetje posluje in s čim se ukvarja. Zato od managerja zahtevajo odločanje in ravnanje v skladu z vrednotami, ki veljajo v tem okolju. Ker se interesi teh skupin običajno razlikujejo in nemalokrat tudi nasprotujejo, se zlahka zgodi, da se manager znajde v navzkrižju interesov. Nasprotovanje interesov, ki izhajajo iz vrednot udeležencev, se imenuje etična dilema (Tavčar v Možina et al., 2002, str. 211). Ko se manager znajde na takem razpotju, išče odgovore, rešitve, poti iz dileme. Zato, v pomoč managerjem, nekateri avtorji ponujajo razna sodila za etično odločanje, ki naj jim pomagajo pri presojanju. Ker etična dilema pomeni tudi sivo območje med izrecno dovoljenim in izrecno prepovedanim, kar je razvidno tudi iz Slike 1, velja opozoriti tudi na dejstvo, da mnogi uporabljajo zakone kot nadomestilo za uporabo etičnih sodil. To bi pravzaprav pomenilo, da je vse, kar z zakonom ni izrecno prepovedano, dovoljeno. To seveda ne drži, saj so zakoni sorazmerno splošni in jih lahko v različnih situacijah različno tolmačimo. Prav tako tudi ne morejo zajeti vseh možnih situacij, izidov, ker bi dušili družbeni napredek in razvoj. Zakoni so sicer potreben, vendar ne tudi zadosten pogoj za etiko. Zato so se sčasoma razvile določene usmeritve, ki naj bi managerju pomagale pri reševanju teh dilem in mu tako olajšale odločanje. Ker pa obstaja več ravni odločanja, so tudi sodila temu prilagojena.

Slika 1: Zakoni in etika



Vir.: M. Tavčar, Management nova znanja za uspeh, 2002, str. 211.

Nekatere odločitve se pojavljajo pogosto in tudi v podobnih okoliščinah, zato nenehno presojanje etičnosti teh odločitev postane odveč (Tavčar, 2002, str. 214). Za predvidljive okoliščine so odločitve že vnaprej opredeljene, tako odločanje pa imenujemo rutinsko odločanje. Sodila za rutinsko odločanje so torej nabor nekih pravil, ki veljajo v določenem okolju. Največkrat se uporabljajo razni pravilniki, poslovniki, kodeksi itd. Najenostavnejše in verjetno tudi najstarejše pravilo za presojanje etičnosti je t.i. zlato pravilo staro-kitajskega filozofa Konfucija, ki se glasi: "Nikoli ne stori drugim tistega, kar nočeš, da bi drugi storili tebi". Podobna pravila predstavlja tudi deset božjih zapovedi. V poslovnem svetu se bolj kot navedena pravila uporabljajo različni etični kodeksi, ki so bodisi kodeksi poklicnih skupin bodisi kodeksi ravnanja v podjetjih, vizija in poslanstvo podjetja itd. Tavčar (2003) poleg zgornjih pravil, ki so precej splošna, navaja tudi model treh vprašanj, ki je predstavljen spodaj in ki je bolj primeren za rutinsko odločanje v poslovnem svetu. Odločevalec naj bi odgovoril na spodnja vprašanja in se nato odločil o etičnosti odločitve.

1. Kako bi sprejel/-a to odločitev, če bi bil odločevalec nekdo drug, mene pa bi zadele posledice odločitev?
2. Ali bi tako odločil/-a, če bi posledice odločitve zadele meni najbližje – starše, otroke, zakonca, brata, sestro?
3. Ali bi tako odločil/-a, če bi vedel/-a, da bo odločitev jutri znana javnosti – objavljena na televiziji, na radiu, v časopisu?

Managerji pa se pogosto srečujejo tudi z drugimi, bolj kompleksnimi vprašanji, ki zahtevajo analitično presojo. Odločanje na podlagi analitičnih sodil imenujemo analitično odločanje. Na razpolago je veliko različnih modelov, odločanje pa poteka na podlagi modela, metode ali algoritma, ki naj upošteva tudi okoliščine. Ena izmed mnogih sodil za analitično odločanje sta tudi že prej omenjena Kantova kategorična imperativa, ki pa ju za uporabo v poslovnem svetu rahlo prilagodimo. Za poslovni svet je zelo uporabna tudi prav tako že omenjena analiza

stroškov in koristi utilitaristov, kjer, kot samo ime pove, tehtamo stroške in koristi odločitve. DeGeorge je predstavil model za etično odločanje, ki združuje oba vidika etičnosti (predstavljen v prilogi 1), Tavčar (2003) pa v svojem delu navaja tudi pet sodil za analizo etično odločanje, ki so predstavljeni spodaj.

1. Etično dobra odločitev naj udeležencem prinese kar največ koristi. Prinese naj torej kar največji presežek koristi nad obremenitvami, izgubami, neprijetnostmi.
2. Etično dobra odločitev naj ne bo krivična do kateregakoli izmed udeležencev ter naj upošteva osnovna načela pravičnosti – poštenje, enakopravnost in nepristranskost.
3. Etično dobra odločitev spoštuje temeljne človekove pravice, kot jih navaja Univerzalna deklaracija o človekovih pravicah Organizacije združenih narodov. Če bi odločitev pomembno kršila temeljne človekove pravice, se ji manager raje odpove, pa naj bo še tako koristna za organizacijo.
4. Etično dobra je odločitev, ki jo udeleženci sprejmejo, ker se sklada z njihovimi vrednotami in načeli, kar je pomembno sodilo pri presojanju etičnosti odločitve. Snovanje sprejemljivih odločitev poteka v svobodnem in argumentiranem dialogu z udeleženci.
5. Etično dobra odločitev naj bo naposled dovolj trajna. Predvideva naj koristnost in pravičnost posledic odločitve za udeležence v času, ko se bodo te posledice uresničile. Ker se razmere v okolju spreminjajo, posledice odločitve pa se marsikdaj ne pokažejo takoj, lahko etična odločitev postane neetična, ko nastopijo posledice za udeležence.

Ker so ta sodila relativno splošna, je potrebno paziti, da jih ne poenostavljamo preveč, po drugi strani pa kompleksnost zmanjšuje njihovo uporabnost. Prav tako pa ta sodila zahtevajo tudi poglobljeno razumevanje, za kar je osnovno znanje etike nujno potrebno.

Po hierarhični lestvici v podjetju navzgor, je delež rutinskega odločanja vse manjši, pri analiznem pa zaradi pomanjkanja časa in številnosti odločitev prevladuje predvsem intuitivno odločanje. Vsak človek poseduje tako očitno, eksplicitno znanje, ki ga zna izraziti, kakor tudi prikrito ali implicitno znanje, ki je zapisano v naši podzavesti. Intuitivno določanje je torej odločanje, ki nastane v podzavesti odločevalca (Tavčar, 2002, str. 221). Ker temelji na ustvarjalnem snovanju zamisli, ga ne moremo nadzirati, zato zanj ni modelov. Osnova oz. sodila za odločanje so torej vrednote, znanje in izkušnje vsakega posameznika. Kakovost intuitivnega odločanja je tako odvisna od zmožnosti in stopnje osebnega etičnega razvoja, ki jo dosega odločevalec (Tavčar, 2008, str. 85-87). Jaklič (2009 str. 58) navaja šest stopenj, ki so podrobneje predstavljene v Prilogi 2. Organizacija, ki se zavzema za etično poslovanje, izbira vrhnji management glede na stopnjo etičnega razvoja, ki pa jo težko opredelimo in ki se glede na posameznike zelo razlikuje, zato jo lahko le negotovo presojujejo glede na socialni izvor, vzgojo in izobrazbo posameznika.

Kot vidimo ima znanje o etiki veliko vlogo pri presojanju etičnosti odločitev, kar nakazuje, da je za večjo etičnost v poslovnem svetu potrebno poznavanje osnovnega znanja filozofije in konceptov etike.

3 PREDSTAVITEV PRIMERA FORD PINTO

3.1 Predstavitev podjetja Ford

Podjetje Ford Motor Company je leta 1903 v Dearbornu v Michiganu v ZDA, skupaj s še enajstimi drugimi investitorji, ustanovil Henry Ford. Podjetje je na začetku svoje poti proizvajalo samo dva do tri avtomobile na dan, prvi model, ki so ga proizvajali, pa je bil Ford Model A. Avto je bil v tistem času luksuz in proizvajali so ga samo za bogate. Vendar je Henry Ford gledal širše, saj je bila njegova vizija proizvodnja zanesljivih in učinkovitih avtomobilov po razumnih cenah za širšo množico. Ko je leta 1913 z namenom pospešitve proizvodnje razvil tekoči trak, je njegova vizija postala uresničljiva. Izum tekočega traku je postal temelj industrijske revolucije, saj je pomenil masovno proizvodnjo po nižjih stroških, kar pomeni povečanje obsega proizvodnje, s čimer je avto postal dostopen širši množici. Zaradi nižjih proizvodnih stroškov je delavcem podvojil plačilo na 5\$ na dan. Kombinacija učinkovitih tovarn, dobro plačanih delavcev in poceni proizvodnje je znana pod pojmom fordizem. Proizvodnja Modela T s pomočjo tekočega traku je dosegla rekordne številke. Tak uspeh podjetja je Henryju in njegovemu sinu omogočil odkup podjetja, s čimer sta leta 1919 postala edina lastnika družbe (Dediščina, 2011).

Danes je Ford, glede na prodajo, drugo največje avtomobilsko podjetje v ZDA in peto največje na svetu. Ford proizvaja, distribuira in prodaja avtomobile na šestih kontinentih, ima 90 tovarn po celem svetu in zaposluje približno 164.000 ljudi. Podjetje proizvede približno 5,3 milijonov avtomobilov letno, prihodki družbe znašajo 120,9 milijard dolarjev, dobiček pa 6,56 milijard. Fordov tržni delež na ameriškem trgu se vse od leta 1995 vztrajno zmanjšuje, vendar se je v letu 2010 prvič znova povečal, in sicer na 16,4 % (v letu 2009 je znašal 15,3 %), naraščajoči trend pa naj bi se nadaljeval tudi v prihodnje. Na evropskem trgu ima Ford 8,4 % tržni delež. Poleg znamk Ford in Lincoln, ima podjetje delež še v angleškem Aston Martinu in japonski Mazdi. Znamke Jaguar, Land Rover in Volvo je Ford prodal, proizvodnjo znamke Mercury pa so ukinili (Ford Motor Company – Economy, 2011).

Glavna dejavnost, s katero se poleg proizvodnje, prodaje in popravila vozil ukvarjajo, so tudi finančne storitve. Preko podružnice Ford Motor Credit Company, ki so jo ustanovili leta 1959, nudijo financiranje nakupov vozil, leasing, zavarovanje in druge povezane storitve. Njen namen je financiranje nakupa Fordovih vozil, njen dobiček pa služi kot podpora poslovanju in poslovnim potrebam matičnega podjetja ter financiranju novih raziskav in razvijanju Fordovih vozil (Ford Motor Credit Company, 2011).

3.2 Kronološka analiza Ford Pinta

Podjetje Ford letos praznuje štirideseto obletnico svojega modela, prvega ekonomičnega vozila (angl. *subcompact*), Ford Pinta. Čeprav so leta 2008 proslavljali obletnico Modela T, 2009 pa Mustanga, o zabavi ob obletnici Pinta ni slišati prav ničesar (Carroll, 2011). Verjetno zato, ker je ravno ta model ogrozil ugled podjetja, čeprav so pričakovali, da bo uspešnica. To je pravzaprav na začetku tudi bil, dokler se niso začele dogajati prometne nesreče, v katerih so ljudje zaradi določenih karakteristik vozila umrli ali bili hudo poškodovani.

V sedemdesetih letih so na ameriškem trgu prevladovali štirje glavni avtomobilski proizvajalci: General Motors (GM) z 46,4 % tržnim deležem, Ford z 22,3 %, Chrysler z 11,1 % in American Motors z 1,8 %. Konkurenca med podjetji je bila zelo huda, pritisk pa se je še povečal, saj so na trg, predvsem z ekonomičnimi vozili, prodirali tudi tuji proizvajalci, ki so takrat že zavzemali 18,4 % trga. Ford, kakor tudi njegov največji tekmeč GM, je proizvajal celovito paleto vozil. Opazen uspeh pa so dosegli pri tržnih segmentih, ki jih je GM slabo pokrival. Falcon, Thunderbird, Cougar in Mustang so bili nekateri izmed najbolj priljubljenih modelov. Kljub uspehom s temi modeli pa se je konkurenčni pritisk povečeval, posebno s strani tujih uvoznikov ekonomičnih vozil, kot na primer Volkswagen in Toyota, ki so resno ogrožali Fordov tržni delež (Goodpaster & Davidson, 1983).

Leta 1967 je tako med Fordovimi predstavniki potekala debata o uvedbi novega ekonomičnega vozila, s katerim bi ohranili oz. povečali obstoječi tržni delež. Lee Iacocca, inženir, zaslužen za uspeh Mustanga, je postal generalni direktor in odredil proizvodnjo Pinta. Pinto naj bi bil pripravljen v kratkem času, predstavljen skupaj z drugimi modeli letnika 1971. Načrtovanje in produkcija sta stekli takoj, produkcijski čas pa je bil znatno krajši od povprečnega v avtomobilski industriji. Pinto je bil predstavljen kot brezskrben mali ameriški avto, ki je hitro pridobil naklonjenost trga. V šestih letih so prodali več kot 2 milijona avtomobilov, kar ga je uvrstilo med takrat najbolj prodajane modele Fordovih vozil (Schwartz, 1990).

Cilj je torej uspel, Pinto je uspel stabilizirati Fordov tržni delež. Ko je med letoma 1973 in 1974 ameriške proizvajalce zadel embargo arabske nafte, so bili prizadeti predvsem tisti, ki v svoji liniji proizvodov niso imeli manjših, bolj ekonomičnih avtomobilov. Poleg tega so oblasti še omejile porabo, kar je konkurenco še bolj zaostriilo. Ford se zaradi Pinta ni soočal s takim pritiskom kot npr. GM in Chrysler, vendar je Pinto moral obdržati zanimanje kupcev, dokler ni bila pripravljena nova generacija ekonomičnih vozil (Goodpaster & Davidson, 1983). Konkurenca je bila zelo huda, zato so šteje tudi najmanjše podrobnosti.

Avgusta leta 1970 se je začela proizvodnja Pintov. Fordu je tako uspelo proizvesti avto v 24 mesecih, kar je 18 mesecev manj od povprečnega proizvodnega časa. Inženirji so pri

oblikovanju in načrtovanju Pinta upoštevali posebne omejitve, znane kot »The limits of 2000«. To je pomenilo, da avto ni smel tehtati več kot 2000 funtov¹ in stati več kot 2000 dolarjev. Ker je tudi ob teh omejitvah Pinto tehtal in stal več kot uvožena ekonomična vozila, so bile te omejitve strogo uveljavljane (Jeurissen, 2007, str. 98).

Pri načrtovanju se je postavilo vprašanje, kje varno postaviti bencinski rezervoar. Čeprav je Ford imel patent za postavitev bencinskega rezervoarja nad zadnjo os vozila, kot na primer pri modelu Caprio, so pri Pintu rezervoar postavili za zadnjo os, v zadnji del vozila, kar se je kasneje pokazalo za veliko napako. Razlogov za to je bilo več. S postavitvijo nad os naj bi se center gravitacije vozila spremenili, kar naj bi otežilo upravljanje z vozilom. Prav tako naj bi druga pozicija rezervoarja onemogočila proizvod druge izvedbe vozila, kot sta npr. karavan ali limuzina. Občutno pa bi se zmanjšal tudi prtljažni prostor, kjer bi bilo prostora samo za set palic za golf, kar pa je bilo zaradi konkurenčnih pritiskov nemogoče. Zaradi vseh navedenih razlogov so se pri Fordu torej odločili, da rezervoar postavijo v zadnji del vozila, kar je kasneje sprožilo mnoge razprave, obtožbe in debate (Jeurissen, 2007, str. 99).

Avtomobilska industrija je takrat predstavljala hitro razvijajočo se panogo, kateri zakoni in omejitve niso uspeli slediti. Za reguliranje je bil pristojen Urad za prometno varnost² (NHTSA). Pred fazo načrtovanja Pinta so bili v veljavi določeni standardi, ki so jih vozila morala dosegati, če bi prišlo do trka v sprednji del vozila. Leta 1969 je NHTSA podala predlog za uveljavitev novih standardov, imenovanih »Standard 301«, ki so po novem zajemali tudi standarde za trke v zadnji del vozila. Najprej so določili standard za trke premikajoče se ovire pri hitrosti 30km/h v zadnji del stoječega vozila. Ford je želel zadostiti tem standardom, zato je testiral prototip Pinta, ki pa se pri testu ni najbolje obnesel. Rezervoar so zato rahlo prilagodili, tako da je ustrezal temu standardu, katerega so pri Fordu kmalu določili za cilj pri vseh vozilih. Tako je avgusta leta 1970 iz proizvodnje prišel prvi Ford Pinto. Kmalu po proizvodnji prvih Pintov, pa so pri NHTSA standard za trke v zadnji del vozila določili pri 50 km/h v stoječo oviro. To je seveda pomenilo mnogo strožje omejitve, saj je bila sila trka pri višji hitrosti v stoječo oviro mnogo večja kot pri premikajoči se oviri. Ne samo Ford, temveč tudi drugi proizvajalci, so temu standardu močno nasprotovali. Trdili so, da standard ni realen, saj naj bi se po njihovih podatkih 85 % trkov v zadnji del vozila zgodilo pri hitrosti 30km/h ali manj. Zaščita pred ognjem naj bi imela malo koristi, saj naj bi bila že sila sama po sebi tako močna, da bi povzročila hude poškodbe. Proizvajalci so bili mnenja, da imajo novi strožji standardi malo možnosti za sprejetje. Kljub temu so se v letu 1971 inženirji pri Fordu odločili, da bodo znova opravljali teste, in sicer za trke pri 50km/h s premikajočo se oviro (ne v stoječo, kot je predložila NHTSA). Pri testih trkov zadnjega dela Pinta s premikajočo se oviro je prišlo do močnega izliva, puščanja bencina, vendar pa so inženirji poskusili nekaj posodobitev in so alternativne rešitve, ki bi ublažile izlivanje bencina, tudi predstavili v poročilu. Kot možne izboljšave so predlagali, da prestavijo rezervoar nad os, prestavijo rezervno gumo, rekonstruirajo dovodno cev, vstavijo gumijasti vstavek ali plastični

¹ Ameriška enota za težo. 1 funt (pound) = 0,5 kg.

² National Highway Traffic Safety Administration.

ščit pred tank in druge. Vendar pri Fordu zaradi velikih stroškov, ki bi nastali pri prilagoditvi rezervoarja, predvsem pa zaradi prepričanja, da NHTSA tega standarda sploh ne bo uvedla, niso uvedli nobene izmed izboljšav. Leta 1973 je NHTSA odredila standard za trke v zadnji del stoječega vozila pri 50km/h s premikajočo se oviro, ki pa je stopil v veljavo leta 1976 in se nanašal na vsa vozila letnika 1977. Ford je tem standardom sicer ostro nasprotoval in je svoje mnenje v zvezi z novimi omejitvami NHTSA tudi poslal, zraven pa kot argument proti sprejetju pripel dokument, v katerem analizira stroške in koristi povezane z uveljavitvijo teh sprememb. Ker so bili novi standardi vseeno sprejeti, je Ford pri proizvodnji vozil letnika 1977 uvedel spremembe rezervoarja, in sicer so na rezervoar namestili plastični ščit ter podaljšali dovodno cev (Goodpaster & Davidson, 1983).

Avgusta leta 1977 je v reviji Mother Jones izšel članek, ki je Fordov model Pinto ostro obsojal in ga poimenoval smrtna past. Obtožbe naj bi temeljile na pričevanju Fordovega inženirja in zaupnih dokumentih podjetja. Avtor članka, Mark Dowie, je podjetje obtožil zlonamernosti in naklepnega zavajanja potrošnikov (Dowie, 1977). Podjetje je vedelo, da bo to slabo vplivalo na njihov ugled, javnosti pa je svoj odgovor na članek podalo dober mesec kasneje. V izjavi za javnost so povedali, da resnejša napaka na bencinskem rezervoarju ne obstaja in da Pinto ni nič bolj občutljiv na trke v zadnji del vozila, kot ostali avtomobili. Prav tako so poudarili, da vsak model zadostuje zahtevanim standardom in da je krivično zahtevati, da starejši modeli zadostujejo novejšim standardom (Goodpaster & Davidson, 1983).

Do začetka leta 1978 je zgodba o Pintu začela dobivati nacionalne razsežnosti. Center za varnost vozil (angl. *The Center for Auto Safety*) je pozival Ford naj umakne svoje stare Pinte in v njih namesti gumijast vstavek. Februarja istega leta je sodišče v Kaliforniji Fordu naložilo 125 milijonov dolarjev kazenske in 2,5 milijonov kompenzacijske odškodnine v primeru »Grimshaw proti Fordu«. Gospod po imenu Grimshaw se je leta 1972 peljal s svojo sosedo v Pintu, ko je nekdo trčil v zadnji del vozila, pri čemer je avto eksplodiral. Voznica je umrla, Grimshaw pa je utrpel hude opekline celega telesa. Pričanje nekdanjega Fordovega inženirja, Harleya Coppa, naj bi prepričalo poroto, da je Pinto slab in nevaren izdelek. Ogromna vsota odškodnine, verjetno največja v ameriški zgodovini v podobnih primerih, je privabila še več medijske pozornosti. Sodnik je kazensko odškodnino kasneje zmanjšal na 3,5 milijona dolarjev (Grimshaw v. Ford Motor Co., 1981).

Istega leta je NHTSA začela preiskavo in opravljala teste trkov v zadnji del vozila pri 50km/h do 60 km/h. Testirali so Pinte letnikov 1971-1976 in ugotovili, da pri vseh pride do močnega izliva bencina. Ford je bil mnenja, da so testi neprimerni in nepravični, saj so bili celo strožji od standardov, ki so se nanašala na novejše modele. Prav tako so se opirali na mnenje NHTSA, ko je leta 1974 izvajala teste trkov in izjavila, da v zvezi z rezervoarji pri Pintu ni bilo potrebno ukrepati. Marca leta 1978 so lastniki Pintov v Alabami in Kaliforniji vložili civilno tožbo za umik vseh Pintov vprašljive kakovosti. 9. maja 1978 je NHTSA oznanila, da obstaja okvara v bencinskem sistemu Pinta letnikov 1971-1976. Fordu je dala možnost odgovora na rezultate raziskave na javnem zagovoru v sredini junija. Ford je konec maja s

predstavniki NHTSA za zaprtimi vrati diskutiral o možnostih. 9. junija 1978, nekaj dni pred zaslišanjem in po dolgih letih zagovarjanja svojega izdelka, pa je Fordov management oznanil namero o odpoklicu 1,5 milijona Pintov. Poudarili so, da se z rezultati raziskave NHTSA ne strinjajo in da je kvaliteta Pinta primerljiva z drugimi ekonomičnimi avtomobili proizvedenimi v istem obdobju. Vendar so zaradi zaskrbljenosti in dvomov javnosti zaradi bencinskega sistema avtomobila prilagodili sistem in zamenjali dovodno cev ter vstavili plastični ščit okoli tanka. Po ocenah Forda naj bi ga ta poteza stala 20 milijonov dolarjev po davkih (Goodpaster & Davidson, 1983).

3.3 Odgovornosti

Glavni problem je bil torej v dizajnu bencinskega rezervoarja. Ta je bil postavljen za zadnjo os avtomobila, zaradi česar je bil Pinto bolj občutljiv ob trku v zadnji del vozila. Razloge za odločitev o postavitvi tanka smo že spoznali, vendar so, poleg same lokacije rezervoarja, k večji nevarnosti ob trku prispevale še druge karakteristike avtomobila. Rezervoar je bil od osi oddaljen le slabih 23 cm, kar je pomenilo, da se je ob trku zadnji del avta sploščil in potisnil rezervoar do osi, ki ga je poškodovala, dodatno pa so ga ogrožali še vijaki na osi, ki bi ga lahko predrli. Tudi odbijač je bil po navedbah nekaterih zgolj za okras, kot pa zaščito pri trku. Poleg tega je bila dovodna cev prekratka in naj bi se ob trku večkrat odtrgala od rezervoarja, kar je povzročilo še večje razlitje bencina, glavni vzrok za požar (Schwartz, 1990).

Ko je Ford na Pintu leta 1971 izvajal teste trkov, je ugotovil njegovo občutljivost na trke v zadnji del vozila, a se vseeno niso odločili vpeljati nobenih sprememb. Ta odločitev je požela ogromno kritik, saj bi s pravočasnim odpoklicem in prilagoditvijo rezervoarja preprečili veliko nesreč. Mark Dowie, avtor prej omenjenega članka v reviji Mother Jones, se je kot večina ljudi spraševal, zakaj niso postavili rezervoarja tako kot v Capriu, čeprav bi takšna postavitev občutno zmanjšala prtljažni prostor. Spraševali so se tudi zakaj niso vstavili gumijastega vstavka, katerega namestitev naj bi stala 5,08 dolarjev. Kupci ekonomičnih avtomobilov običajno gledajo na vsak dolar, zato je cenovna elastičnost velika in po mnenju nekdanjega Fordovega inženirja bi lahko že samo 25 dolarjev dodanih proizvodnih stroškov pomenilo izgubo tržnega deleža. To je bil tudi razlog, da so pri Fordu uvedli omejitve »The Limits of 2000«, katere so morali strogo upoštevati in se jih držati. Tako je bil tudi najcenejši material za prilagoditev rezervoarja zavržen kot odvečna teža in strošek (Dowie, 1977). Razlogov, zakaj so se pri Fordu odločili, da ne storijo ničesar, je bilo več. Ker ni bilo ostrih zakonskih omejitev, Ford s to odločitvijo ni kršil nobenega zakona. Prav tako bi odpoklic pomenil slabo publiciteto. Na podlagi reklame, ki je temeljila na varnosti in ni bila uspešna, pa so menili, da varnost ni najpomembnejši dejavnik pri izbiri nakupa avtomobila. Rezervoar je bil tako postavljen tudi v nekaterih drugih modelih tistega časa, vse te navedene dejavnike pa je dodatno podkrepila še njihova analiza stroškov in koristi (Leggett, 1999).

Ford naj bi izvedel oglaševalsko kampanjo na podlagi varnosti, a ta ni bila uspešna. Zaradi tega so pri Fordu sklepali, da varnost ni eden izmed glavnih dejavnikov pri prodaji avtomobilov. Tudi Iacocca je bil mnenja, da se varnost ne prodaja. Glede na navedbe inženirja v članku revije Mother Jones je bila to nepriljubljena tema. Varnost ni našeta niti med petimi glavnimi karakteristikami avtomobila, ki pa so bile izgled, ugodje, linije, vožnja in upravljanje z vozilom ter dosežki (Birsch & Fielder, 1994, str. 20).

Pomembno je tudi dejstvo, da Ford s to odločitvijo ni kršil nobenih zakonov. Res je, da je bila industrija v tistem času slabo regulirana, saj birokracija njenemu hitremu napredku ni sledila. Model Ford Pinto je tako sledil takratnim varnostnim standardom, vendar je Ford že pred začetkom proizvodnje prvih modelov Pinta vedel, da NHTSA pripravlja strožje omejitve, za katere so ugotovili, da jim ne bodo mogli zadostiti. Pri Fordu so sicer trdili, da niso pričakovali uveljavitve teh omejitev, Dowie (1977) pa je v svojem članku trdil drugače. Zakon določa, da mora NHTSA, še preden uveljavi določene standarde, najprej povabiti vse vpletene strani, da v določenem roku podajo svoj odgovor na predstavljen predlog. Po mnenju Dowieja je Ford to zakonsko možnost zelo izkoristil, in sicer tako, da je proces sprejetja zakona zavlekel za celih 8 let. Uveljavitev teh standardov bi zahtevala rekonstrukcijo celotnega zadnjega dela Pinta, kar bi pomenilo veliko zamudo v proizvodnji in s tem povezane visoke stroške, saj avto ne bi bil nared za tržišče že sredi leta 1970. Kot trdi Dowie, je imel Ford zelo dobro izdelano taktiko. Za nesreče naj bi krivili vse drugo, razen avtomobilov, poleg tega pa naj bi vsak argument opremili še z nešteto stranmi zahtevnih tehničnih trditev, ki so jih birokrati morali pregledovati več mesecev. NHTSA takrat še ni imela enotne evidence o avtomobilskih nesrečah, na razpolago pa je imela tudi malo statističnih podatkov, zato ji je pregledovanje vsakega argumenta vzelo ogromno časa. Ford naj bi najprej trdil, da ogenj ni problem in da relativno malo število ljudi umre zaradi trkov, ki povzročijo požar. Ko so raziskave agencije pokazale drugače, so uporabili argument, da izmed teh trkov, trki v zadnji del vozila predstavljajo majhen delež, kasneje pa so se izgovarjali še na silo trka, ki naj bi bila kriva za smrt voznika. Vendar se je tudi to izkazalo za napačno (Dowie, 1977). Zaradi že prej omenjenega dejstva, da je NHTSA imela na razpolago le malo koristnih podatkov in je zaradi zakonske dolžnosti preverjanja resničnosti podatkov morala za vsak argument opraviti raziskavo, se je sprejetje teh standardov tako zavleklo. Čeprav je Ford izkoristil svojo zakonsko pravico do ugovora zoper nov zakon, pa so njihovi motivi očitno bili predvsem zavlačevanje sprejetja zakona in ne konstruktivno reševanje težav. Kljub vsemu so pri NHTSA leta 1976 sprejeli nove omejitve, ki pa jih je Ford v svojih novejših modelih Pinta upošteval. Javnost je do takrat že bila seznanjena s temi podatki, zaradi česar so ljudje v skrbi za življenja zahtevali odpoklic ostalih starejših modelov, ki niso izpolnjevali novejših zahtev.

Razlog za Fordovo odločitev proti uvedbi sprememb v rezervoarju, na podlagi analize stroškov in koristi, pa je bil tisti, ki je javnost najbolj razburil. Ford je k odgovoru NHTSA priložil dokument, ki analizira stroške in koristi povezane z nadgradnjo bencinskega sistema. Dokument je prišel v roke tudi širši javnosti, ki ga je na podlagi tega zelo ostro obsojala.

Fordovo interno analizo so tožilci uporabili tudi na sodišču kot dokaz o Fordovi neetičnosti. Analiza je bila po navedbah Forda sicer narejena za primer izpusta bencina ob prevračanju avtomobila, za katere je NHTSA prav tako postavila nov standard, in ne za trke v zadnji del vozila, a to porote očitno ni prepričalo. Iz analize je namreč razvidno, da je število trkov v zadnji del vozila višje kakor število nesreč povezanih s prevračanjem vozila (Fatalities associated with crash induced fuel leakage and fires, 2011). Prav tako je bil tudi izpust bencina pri trkih v zadnji del pogostejši kot pri prevračanju, zato ni logično, da so analizo naredili le za prevračanje in ne za trke v zadnji del vozila, ki so, tudi po njihovih podatkih, predstavljali večji problem. V poročilu pa hkrati tudi izrecno piše, da bi podobna analiza za ostale nesreče dala podobne rezultate. To je bil verjetno tudi razlog, zakaj je sodišče, kljub oporekanju Forda, to analizo pri sodbi vseeno upoštevalo.

Analiza stroškov in koristi, kot že samo ime pove, preučuje vrednost stroškov in koristi neke odločitve. Analiza je osnovni model odločanja po utilitarističnem konceptu, a jo je v tem primeru Ford izkoristil v svoje namene. V spodnji tabeli so predstavljeni izračuni Fordove analize stroškov in koristi, na podlagi katere so se odločili, da je izboljšava na bencinskem rezervoarju predraga. Kot trdi tudi Boatright (1993, str. 45), podjetja pogosto računajo stroške in koristi samo zase, medtem ko se drugi uporabniki analize običajno sprašujejo, kakšni so stroški in koristi za družbo kot celoto. Iz spodnje analize je razvidno, da je Ford računal stroške, ki bi mu nastali ob odpoklicu avtomobilov. Če pa bi računali stroške in koristi po utilitarističnem konceptu in bi se analiza torej nanašala na družbo kot celoto, bi verjetno zamenjali strani enačbe, kar pomeni, da bi na smrtne žrtve gledali kot stroške za družbo, izboljšave pa kot koristi. V tem primeru bi bila torej tudi končna odločitev drugačna, predvsem pa bolj etična.

Tabela 1: Fordova analiza stroškov in koristi za primer odpoklica avtomobilov zaradi razlitja bencina v primeru nesreče

Koristi	
Prihranek:	180 smrti v požaru, 180 hudih opeklin, 2100 zgorelih vozil
Stroški na enoto:	200.000 \$ za smrt, 67.000 \$ za poškodbo in 700 \$ za vozilo
Skupaj koristi:	$180 \times 200.000 \$ + 180 \times 67.000 \$ + 2100 \times 700 \$ = 49,5$ milijonov dolarjev
Stroški	
Prodaja:	11 milijonov avtomobilov, 1,5 milijonov kombijev
Stroški na enoto:	11 \$ za avto, 11 \$ za kombi
Skupaj stroški:	$11.000.000 \times 11 \$ + 1.500.000 \times 11 \$ = 137$ milijonov dolarjev

Vir: Fatalities associated with crash induced fuel leakage and fires, 2011.

Kot je razvidno iz tabele stroški v tem primeru krepko presegajo koristi, kar pomeni, da se vpeljava zaščite pred razlitjem ne izplača. Če najprej podrobneje pogledamo zgornjo stran

enačbe, kjer so izračunane koristi, ki bi jih prinesla vpeljava izboljšav na rezervoarju, vidimo, da vsota teh koristi znaša 49,5 milijonov dolarjev. Pri vsaki analizi stroškov in koristi je treba določiti spremenljivke in njihovo denarno vrednost, kar lahko povzroči nemalo težav, in tudi tu ni šlo brez kritik na ta račun. Prva vprašljiva spremenljivka v enačbi so številke poškodb. Število poškodb naj bi namreč bilo veliko višje, saj naj bi po nekaterih ocenah razmerje med smrtmi in poškodbami bilo ena proti deset in ne ena proti ena (Birsch & Fielder, 1994, str. 29). Drugo vprašanje se nanaša na denarne zneske. Znesek človeškega življenja je tudi najbolj kontroverzen koncept v tej analizi, saj se pojavlja vprašanje, ali ga sploh lahko ovrednotimo. Ford je kljub temu ocenil, da je življenje posameznika vredno 200.000 dolarjev. Če gledamo na bazi posameznika, bi se marsikomu, če ne kar večini, ta številka zdela mnogo prenizka. Veliko ljudi pa je tudi mnenja, da se stvari, kot so življenje in zdravje, ne dajo in tudi ne smejo izraziti v denarnih enotah. Tudi sama analiza je deležna pogostih kritik ravno zaradi vrednotenja stvari, ki nimajo tržne vrednosti in ki jih je težko denarno ovrednotiti. Čeprav je to najbolj kontroverzen koncept, pa Ford te vrednosti ni izračunal sam, ampak je pri takih analizah uporabil številko, ki jo je podala NHTSA. NHTSA je do te številke prišla na način, ki je predstavljen v Tabeli 2.

Tabela 2: Izračun NHTSA o vrednosti izgube človeškega življenja

Prihodnja izguba produktivnosti v dolarjih:	
Neposredna	132.000
Posredna	41.300
Zdravstveni stroški:	
Bolnišnica	700
Drugi zdravstveni stroški	425
Lastninska škoda	1.500
Zavarovalnica	4.700
Odvetniški in sodni stroški	3.000
Izguba za delodajalce	1.000
Žrtvina bolečina in trpljenje	10.000
Pogreb	900
Premoženjska izguba potrošnika	5.000
Razno	200
Skupaj	200.725

Vir: C. Leggett, The Ford Pinto Case, 1999.

NHTSA je uporabila splošno metodo izračuna, ki se v takih primerih pogosto uporablja in je v uporabi še danes. Ford je številko zaokrožil na 200.000 in jo tudi uporabil v namen, za katerega je bila dana. Vendar Boatright (1993) opozarja, da nekaterih stvari, kot so na primer zaščita potrošnikov, zdravje in varnost na delovnem mestu, varstvo okolja, ne moremo vrednotiti, saj načeloma želimo družbo, ki bo preprečevala trpljenje, strmelna k spoštovanju do življenja, ohranjala kulturno dediščino in skrbela za okolje. Ta vprašanja pa ne morejo biti

odgovorjena samo na podlagi analize, ampak je za njihovo reševanje potrebno širše razumevanje etike. Dowie je šel celo tako daleč, da je obtožil proizvajalce v avtomobilski industriji, da so NHTSA prisilili v izračun te številke. Kakorkoli, vsota je bila uporabljena in je služila Fordu kot eden ključnih argumentov proti uvedbi izboljšav.

Druga stran enačbe, ki predstavlja stroške, ki bi podjetju ob upoštevanju novih standardov nastali, predstavlja znatno višjo številko. Vendar tudi tu ni šlo brez pomislekov o verodostojnosti predstavljenih cifr. Vprašanje, ki se je nanašalo na ta del enačbe, je bilo predvsem v višini stroškov na enoto, ki naj bi predstavljali strošek vpeljave ene izmed izboljšav na rezervoarju. Kot sem že omenila, je Ford izvajal teste trkov in ena izmed možnosti je bil gumijast vstavek, katerega strošek nakupa in namestitve bi stal le 5,08 dolarjev. S to številko v enačbi bi bili celotni stroški bistveno nižji, in sicer bi potemtakem znašali 63,5 milijonov dolarjev. Vendar ob upoštevanih nižjih stroških Ford ne bi imel tako močnega argumenta proti vpeljavi izboljšav, saj bi bili stroški tako le 1,3-krat večji od koristi, ob upoštevanju številki pa so bili višji za 2,8-krat. Da bi bili obe strani enačbe izenačeni, pa bi stroški na enoto vozila morali znašati le 3,96 dolarjev.

Ford je bil prepričan, da zaradi tako močnega argumenta, po zakonu ni mogel kazensko odgovarjati. Razlog za tako mišljenje, je bilo dejstvo, da so sodišča v tistem času uporabljala podobne analize za pomoč pri rzsodbi. Ker je bilo težko rzsoditi, ali je bilo podjetje odgovorno, ker ni poskrbelo za varnost, ali pa je bil ponesrečenec sam kriv za nesrečo, so si z izračunom analize na sodiščih pomagali pri odločitvi (Schwartz, 1990). Vendar je bila ravno vrednost človeškega življenja tista, ki je obsodila odločanje na podlagi takih analiz.

Ford se s temi razlogi pred sodiščem ni uspel uspešno braniti. V tožbi Grimshaw proti Fordu je sodnik odredil do takrat najvišjo kazensko odškodnino, samo pol leta po tej sodbi pa je Ford dočakal še eno kontroverzno sodbo, tokrat zaradi naklepne umora. Prvič se je namreč zgodilo, da so podjetje tožili zaradi umora. Avgusta leta 1978 so se tri najstnice v Pintu ustavile na hitri cesti, da bi pritrdile pokrov rezervoarja, ko se je v zadnji del njihovega avtomobila zaletel kombi. Avto je eksplodiral in vse tri punce so v nesreči umrle (Schwartz, 1990). Sicer v tem primeru Ford ni bil spoznan za krivega, vendar sta bila oba primera medijsko zelo odmevna in sta Fordu povzročila veliko škode ter prispevala k slabemu ugledu in publiciteti, ki je bila veliko večja od tiste, ki bi jo imeli ob pravočasnem odpoklicu avtomobilov.

Čeprav gre velik del odgovornosti pripisati Fordu, saj je bil neposredno odgovoren za slabo kakovost svojega proizvoda, pa vseeno ne gre celotne odgovornosti pripisati samo podjetju. Delno oz. posredno je bila za nesreče odgovorna tudi NHTSA, saj je že pred odpoklicem delala raziskave na Fordovih modelih Pinta in potrdila, da ni našla nobenih napak na bencinskem rezervoarju avtomobila. Prav tako je imela malo podatkov, zaradi česar ni pravočasno sprožila odpoklica avtomobilov, s čimer bi prihranila mnoga življenja. Naloga agencije je »preprečevanje nesreč in z njimi povezanih človeških in finančnih stroškov«.

Agencija je odgovorna za zmanjšanje smrtnih žrtev, poškodb in gospodarske izgube, zato je njena naloga raziskovanje pomanjkljivosti pri varnosti motornih vozil in njegove opreme, oblikovanje in izvajanje standardov itd. (NHTSA – About, 2011). Svojih nalog, kot je iz primera razvidno, ni uspešno opravila, saj se je odzivala prepočasi, ukrepala pa prepozno. Pravočasen odpoklic vozil s strani agencije bi prihranil veliko škode vsem vpletenim, največ pa žrtvam in njihovim sorodnikom.

3.4 Posledice

Fordov model Pinto je uspel ohraniti Fordov tržni delež, saj je bil najbolje prodajan ekonomični avto v ZDA. Skupaj naj bi prodali čez 2 milijona Pintov. Prve nesreče so se začele dogajati že kmalu, in sicer leta 1973. Ker takrat novice o nesrečah še niso bile tako razširjene, ni bilo povečane medijske pozornosti, prodaja pa je bila uspešna. V prvem letu naj bi prodali kar približno 328.280 Pintov, prodaja pa je v prihodnjih letih samo še rastla. Leta 1973 je prodaja Pinta dosegla svoj vrh, prodali so namreč približno 479.670 modelov Pinta (Lee Iacocca's car, 2011). V istem letu so se tudi začele dogajati prve nesreče, povezane z izbruhom požara zaradi razlitja bencina pri trku v zadnji del avtomobila. Medijsko novice sicer še niso bile tako odmevne, vendar se je zanimanje javnosti za varnost kupcev Pinta povečevala. V tistem času je bila večja tudi splošna skrb ljudi za požare v avtomobilskih nesrečah, ki so naraščale hitreje kot druge nesreče s požarom. Prodaja je kljub temu ostala visoka, saj so še vedno prodali več kot 400.000 tisoč teh vozil. V letih 1977 in 1978 se je Ford soočal s hudimi obtožbami. Sledile so medijsko zelo odmevne tožbe, zanimanje javnosti za avto se je povečevalo in pritiski družbe za odpoklic modelov Pinto letnikov 1971-1976 so bili vse večji. Slaba publiciteta in zanimanje medijev za Pinto je posledično povzročila padec v prodaji. Leta 1978 se je prodaja prepolovila, a so še vedno prodali več kot 200.000 Pintov. Leta 1979, po odpoklicu vseh Pintov letnikov 1971-1976, so prodali le še približno 187.700 Pintov. Leta 1980 pa je bilo z vidika prodaje Pintov še slabše, saj je prodaja prvič padla pod 100.000 – prodali so samo še 68.180 Pintov (Production figures, 2011). Istega leta so pri Fordu sprejeli odločitev, da proizvodnjo Pintov dokončno ukinejo. Pinto je nadomestil nov model in sicer Ford Escort, ki je bil v prodaji vse do leta 2000. Podatki o smrtnih žrtvah zaradi izbruha požara ob trku v zadnji del Pinta pa močno variirajo. Število smrtnih žrtev sega od 27 (Schwartz, 1990) pa vse do 500, ki jih v svojem članku omenja Dowie.

Ford pa se zaradi slabe varnosti proizvoda ni soočal samo z upadanjem prodaje, ampak tudi z drugimi stroški. Proti družbi naj bi bilo zaradi slabe varnosti proizvoda skupno vloženo kar 117 tožb (Performance management case study Ford Pinto, 2011). Najvišjo odškodnino, ki je znašala kar 6 milijonov dolarjev, je Ford moral plačati v primeru Grimshaw. Natančne ocene vseh stroškov, ki jih je Ford imel zaradi nepravočasnega ukrepanja ni, vendar če bi sešteli le sodne stroške, ki jih je moral Ford plačati za tožbe, bi bil znesek verjetno visok. Če temu prištejemo še odškodnine in pa stroške, ki so nastali zaradi izgube zaupanja potrošnikov in

slabega ugleda, je številka verjetno precej višja od tiste, ki so si jo pri Fordu zamislili v procesu odločitve.

Ford je imel težave z varnostjo svojih vozil tudi kasneje. V letih od 1992 do 2001 so se soočali z nesrečami povezanimi z njihovimi vozili Explorer in gumami Firestone. Ford je Firestonove gume prodajal kot standardno opremo pri svojih vozilih, nesreče, tudi take s smrtnim izidom, pa so se dogajale zaradi nenadnega razpada gume in posledično prevračanja avtomobilov. NHTSA je od začetka preiskave zabeležila kar 68 smrtnih nesreč, v letu 2001 pa je skupno število smrtnih žrtev znašalo kar 271. NHTSA je pritožbe preiskovala v letu 2000, vendar je tudi tokrat ukrepala prepozno, saj je pritožbe prejela že leta 1998, ukrepala pa je šele po televizijskem prispevku in številnimi vloženimi odškodninskimi zahtevki, leta 2000. Izsledki raziskave so pokazali, da je bil od vseh avtomobilov, pri katerih so prodajali Firestonove gume, Ford Explorer največkrat udeležen v nesrečah. Razlog za to je bil, da so bile pnevmatike za Explorer drugačne, kot za ostale proizvajalce (GM, Toyota, Nissan). Ford naj bi zaradi nagnjenosti svojega vozila Explorer k prevračanju zahteval od Firestona naj konstruira drugačno, lažjo pnevmatiko, prav tako pa so tudi priporočili nižji tlak v pnevmatikah od običajnega. To in slab nadzor nad kakovostjo v proizvodnih obratih Firestona, je povzročilo, da so bile pnevmatike manj vzdržljive in bolj občutljive na razpad tekalne površine. Avgusta leta 2000 je podjetje Firestone odpoklicalo 6,5 milijonov gum Firestone, Ford pa je maja 2001 v svojih vozilih prostovoljno zamenjal 13 milijonov Firestonovih gum, kar jih je stalo več kot 3 milijarde dolarjev. Ford je bil še enkrat obtožen, da je za napako vedel, vendar zopet ni pravočasno ukrepal. Obe podjetji sta raje, kot da bi ukrepali, prelagali krivdo eno na drugo. Ford se je zaradi tega dogodka soočal s ponovnim nezaupanjem potrošnikov, kar se je poznalo pri prodaji. Leta 2001 so tako zabeležili prvo izgubo po letu 1992. Zato so obljubili, da bo od takrat naprej varnost kupcev na prvem mestu, kar so začeli dokazovati že leta 2002. Pri novem modelu Explorer so pred začetkom prodaje odkrili nekaj napak, ki pa so jih pravočasno odpravili, čeprav je tovrstna odločitev pomenila zamudo ter stroške v višini milijarde dolarjev, vendar so se tokrat zavedali, da je varnost na prvem mestu in da bi bilo kasnejše popravilo finančno še bolj obremenjujoče (Glas, 2000).

3.5 Ugotovitve

Kot je razvidno iz poročil se Fordu neupoštevanje etičnega vidika pri odločanju ni izplačalo. Finančne posledice so bile za podjetje hude, saj jim je odpoklic dolgoročno povzročil še več stroškov, tožbe pa prinesle slabo publiciteto in povzročile izgubo ugleda. Problem je bil v tem, da so pri Fordu poznali več alternativ za izboljšavo rezervoarja, s katerimi bi lahko zadostili tudi strožjim pravilom, a ker to ni bilo uzakonjeno, niso uvedli nobene. S tem so oškodovali mnoge ljudi, nekateri so zaradi te odločitve tudi umrli. In po mojem mnenju je to tudi najbolj sporen del primera. Ford torej ne le da je poznal vse alternativne možnosti za izboljšavo, ampak so mu te bile tudi na razpolago. Kljub temu so se načrtno in zavedno odločili, da nobene izmed vseh možnih izboljšav ne bodo uvedli. Fordu ni bilo potrebno

razvijati novih tehnologij, ki bi omogočale varnejše vozilo, na razpolago je že imel alternative, ki so bile poceni in preproste. Njihova vpeljava ne bi pomenila bistvenih sprememb pri avtomobilu, varnost pa bi se z vpeljavo ene izmed možnosti bistveno povečala. Tako bi zadostili tudi strožjim omejitvam, ki so se pripravljale za sprejetje, vendar pa bi to pomenilo, da izdelek ne bi bil na trgu v obljubljenem roku. S tem bi podjetju nastali dodatni stroški, vendar bi se jim ta poteza dolgoročno veliko bolj obrestovala. Ford bi lahko, ko je ugotovil občutljivost rezervoarja na trke v zadnji del vozila, vgradil te spremembe, vendar jih ni in to le zaradi dodatnih stroškov, ki bi mu jih ta povzročila. To bi namreč pomenilo nižjo maržo in nižji dobiček, Pinto pa se je že tako kot ekonomičen avto prodajal po ceni, ki je bila zaradi konkurence nizka. Vendar dolgoročno gledano, bi Ford z manjšo zamudo lansiranja, na trg poslal varen avtomobil, ki bi izpolnjeval vse omejitve, tudi te, ki so se šele pripravljale, s tem pa tudi zahteve kupcev. To bi pomenilo manj ali celo nobene nesreče povezane z razlitjem bencina, kar pomeni, da bi še naprej ohranjali dobro ime, prodaja ne bi upadla in bi dolgoročno prodali več avtomobilov, kar bi jim prineslo več prihodkov kakor stroškov. Po mojem mnenju se je Ford odločil le na podlagi manjšega dobička zaradi večjih stroškov pri izboljšavi rezervoarja. Vsi nadaljnji poskusi, zavlačevanje sprejetja novih omejitev, analiza stroškov in koristi, so bili le poskusi, ki bi opravičili že na začetku sprejeto odločitev. Fordov management je torej napako storil že na samem začetku, zavlačevanje uvedbe izboljšav pa je celotno situacijo le še poslabšalo. Namesto da bi priznali napačno odločitev in poskušali omejiti nastalo škodo, napake sploh niso priznali, izboljšave pa so uvedli komaj po zahtevi za odpoklic s strani NHTSA, kar pa je močno zamajalo zaupanje kupcev v podjetje. Podobne težave so se dogajale tudi drugim proizvajalcem v avtomobilski industriji. Spomnimo se nedavnega primera Toyote, ki je zaradi težav z zavorami morala odpoklicati svoja vozila. Avto je kompleksen proizvod, kjer napake niso popolnoma predvidljive, vendar je pomemben način, na katerega podjetje odreagira, čer do njih pride. Če se podjetje zaveda nevarnosti in napak proizvoda, mora ukrepati še preden pride do nesreč. Res je, da je podjetje zaradi pozno odkrite napake pri proizvodni deležno slabe publicitete, vendar s pravočasnim odpoklicem ohrani vsaj nekaj zaupanja strank. Komuniciranje s strankami je namreč po mojem mnenju zelo pomembno, saj jim podjetje tako da vedeti, da jim ni vseeno zanje in da je varnost potrošnikov na prvem mestu. Zato je pravočasen odpoklic in priznanje napake tako pomembno kot sama odprava napak.

Ford sicer ni storil nič nezakonitega, vendar je izrabil analizo stroškov in koristi ter popolnoma zanemaril etični vidik. Kot je iz primera razvidno, upoštevanje zakonov še ne pomeni etično dobre odločitve, kar potrjuje tezo predstavljeno v teoretičnem delu. Ta argument tudi na sodišču, ki kaznuje predvsem neupoštevanje zakonov, ni zadostoval. Odločitev sprejeta samo na podlagi zakonov v večini primerov ni niti dobra, kaj šele etična. Za uveljavljanje večje etičnosti v podjetju je osnovni korak uvedba etičnega kodeksa. Čeprav je na to temo mnogo kritik, ker naj bi zaviral ustvarjalnost, menim, da je vseeno dobro vodilo v primerih, ko zaposleni ne vedo, kako odreagirati. Etični kodeks je nekakšno nadomestilo za ohlapne zakone, saj ga lahko prilagodimo specifikam v podjetju, prav tako pa določa neke minimalne etične standarde, ki že zajemajo zakonske določbe in ki jih morajo upoštevati vsi,

zaposleni pa tudi vedo, kaj storiti in na koga se obrniti, ko so soočeni z etično dilemo. Da bi dosegli večjo etičnost, pa morajo biti z etičnim kodeksom seznanjeni vsi zaposleni, kar pomeni, da mora biti ta tudi javno dostopen. Prav tako morajo biti jasno sporočene tudi posledice v primeru neupoštevanja kodeksa, ki se morajo dosledno izvajati.

Za neupoštevanje etičnega vidika in posledično sprejete slabe odločitve je neposredno odgovoren le manager podjetja, saj je glavni odločevalec v podjetju. Iacocca je bil o napakah in potencialnih nevarnostih avtomobila obveščen, vendar je zanemaril etični vidik na račun kratkoročnega dobička. Proizvodnja ekonomičnih avtomobilov je bila navsezadnje njegova ideja, zato je bila donosnost projekta izrednega pomena za njegov uspeh. Razlog za zanemarjanje etičnega vidika bi lahko bilo nezadostno poznavanje etike in njenih osnovnih načel ter teorij, saj kot je razvidno iz analize stroškov in koristi, management ni poznal osnov glavnih etičnih teorij, saj je analizo po utilitarističnem načelu priredil le za svoje potrebe, ni pa upošteval družbe kot celote, kot narekuje teorija. S tem pa je, kot se je izkazalo, ogrozil tako uspeh podjetja kakor tudi sebe. Naloga vodilnih v podjetju v takem primeru je, da managerja odstavijo, saj dajo s tem vsem jasno vedeti, da ne podpirajo neetičnih uslužbencev. S tem dajo vedeti tudi vsem ostalim zaposlenim, da etična načela veljajo za vse in da se posledice izvajajo na vseh ravneh, tudi najvišjih. Kot smo v teoretičnem delu že spoznali, izbira managerja ni lahka, ker je etično stopnjo posameznika zelo težko določiti. Vendar je za večjo etičnost zelo pomembna osebna stopnja razvoja morale managerja, saj so oni tisti, ki narekujejo ravnanje ostalim v podjetju in ki dajejo zgled. Po nekaterih raziskavah sodeč pa naj bi bil zgled managerja tudi najpomembnejši element za večjo etičnost v podjetju.

Poleg managerjevih osebnih lastnosti pa je pomembna tudi klima, ki vlada v podjetju. Etična klima je del kulture podjetja, ki je pomemben dejavnik pri odločanju zaposlenih. Zaposleni običajno delajo v skladu s kulturo podjetja in če se v podjetju veliko govori o etiki, če podjetje dobre odločitve nagraduje in slabe kaznuje, bodo tudi zaposleni ravnali etično. Podjetje lahko uvede razne izobraževalne tečaje, delavnice, kodekse in pravilnike, lahko angažira tudi svetovalce ali oddelke, kamor lahko zaposleni naslovijo svoja vprašanja, dvome ter sume, če kdo drug ne ravna v skladu s politiko podjetja. S tem omogoča zaposlenim svetovanje in reševanje etičnih dilem, v katerih se lahko pri svojem delu znajdejo in tako doseže večjo etičnost vseh zaposlenih, kar posledično vpliva na večjo etičnost pa tudi uspešnost celotnega podjetja.

Ford se je kljub vsemu iz svojih napak nekaj naučil. V zadnjem času je napredoval, saj je sprejemal pravilne odločitve in vozila z napakami odpoklical še preden bi prišlo do nesreč. Tako je v februarju odpoklical 144.000 poltovornjakov zaradi težav z zračno blazino, v marcu pa je odpoklical 30.000 vozil zaradi potencialnih težav z elektronskim sistemom (Ford recalling 144,000 Ford F-150 pickups, 2011). Model Ford Fiesta je dobil najvišje priznanje o varnosti in tako postal prvi avto v svojem segmentu, ki je dosegel najvišjo oceno za teste trkov na vsakem od največjih avtomobilskih trgov. Prav tako ga je ameriški inštitut za varnost na cestah (angl. *U.S. Insurance Institute for Highway Safety*) izbral za najboljšega v kategoriji

ekonomičnih avtomobilov. Kot pravi Sue Cischke, vodja oddelka za trajnost, okolje in varnost, se Ford zavzema za večjo varnost in dobre rezultate pri testih trkov. To njihovo zavzetost pa dokazuje prav Ford Fiesta. Prav tako tudi izobražujejo ljudi o hibridnih vozilih, saj so ta bolj ekološka (2011 Ford Fiesta earns top safety ratings, 2011).

Ford se sedaj močno zavzema za varnost potrošnikov in ekologijo. Ker je edini ameriški proizvajalec, ki je uspel preživeti največji padec prodaje v zadnjih desetletjih brez jamstva oz. poročstva države, mu je to pomagalo pridobiti nove kupce in izboljšati svoj sloves (Ford Motor Company – NY Times). Glede na letno poročilo proizvajalcev v avtomobilski industriji sta v letu 2011 najvišje uvrščeni Honda in Subaru, najvišji napredek pa je dosegel prav Ford. Poročilo trenutno priporoča 71 % preizkušenih Fordovih vozil (Top picks for 2011). Vsesplošno zaupanje v kakovost Fordovih vozil se izboljšuje, hkrati pa si podjetje počasi spet pridobiva zaupanje potrošnikov. To dokazuje tudi dejstvo, da je ameriški inštitut za poslovno etiko, Ethisphere, leta 2011 uvrstil Ford Motor Company med najbolj etična podjetja na svetu. Podjetja sicer niso rangirana, ampak so razvrščena po dejavnostih (Humar, 2011). To dokazuje, da je razlog za uspešnost Forda upoštevanje tudi etičnega vidika pri odločanju. V podjetju imajo tako sedaj svoj kodeks, v katerem tako predsednik upravnega odbora v Fordu, Bill Ford, kot izvršni direktor, Alan Mulally, poudarjata pomen etike in pozivata zaposlene, naj upoštevajo kodeks. V kodeksu je zapisano, da morajo biti Fordovi proizvodi narejeni tako, da ne le upoštevajo veljavne zakone na področju varnosti vozil, ampak jih tam, kjer je možno tudi presegajo. Med glavnimi zahtevami na področju kakovosti in varnosti proizvodov pa je zapisano, da v primeru, da na tem področju obstajajo možne izboljšave, stroški ne smejo biti odločilni dejavnik za njihovo sprejetje (Ford Code of Conduct Handbook, 2011).

SKLEP

Poslovna etika je eden izmed vidikov v poslovnem svetu, katere pomembnosti se podjetja velikokrat ne zavedajo in jo zato dostikrat zanemarjajo. Pogosto se pri odločanju upoštevata le pravni in ekonomski vidik, vendar je praksa pokazala, da to ni dovolj. Podjetja se vse bolj zavedajo, da je pomembno upoštevati prav vse tri vidike, saj bo le tako podjetje lahko uspešno. Ker poslovna dejavnost in dolgoročna poslovna uspešnost temeljita na zaupanju, je etika pomembna za uspešno poslovanje in komuniciranje med podjetji. Torej lahko trdimo, da dolgoročno poslovno uspešnost lahko dosežemo le z etičnim poslovanjem. Včasih se zdi, da podjetja pridobijo več koristi z neetičnim poslovanjem, vendar so te koristi samo kratkoročne, saj podjetju kasneje zaradi neetičnosti nastanejo ogromni stroški povezani z ugledom, dobrim imenom podjetja in posledično tudi slabšim poslovanjem. Etično pa ne pomeni, da storimo nekaj zato, ker se "bolj splača" ampak zato, ker je to samo po sebi pravilno. Kot se je v praksi izkazalo, lahko podjetje z neupoštevanjem etičnih načel res poveča dobiček, vendar le kratkoročno, medtem ko dolgoročni uspeh ne more temeljiti na takem poslovanju. Tega se vedno bolj zavedajo vsa podjetja, ki želijo biti uspešna. Zato že v svoje vizije, cilje in strategije vključujejo tudi skrb za okolje, zaposlene, poslovne partnerje in ostale. Da bi

managerjem in ostalim zaposlenim olajšali vključevanje etičnega vidika v odločanje, so strokovnjaki razvili mnoga sodila, kodekse in pravila. Vendar je poleg teh pravil pomembno tudi to, da se podjetje in predvsem vrhnji management zavzema za etično ravnanje in spodbuja etično klimo v podjetju. Večina podjetij ima svoj etični kodeks, ki je nek nabor splošni napotkov, ki naj jih zaposleni upoštevajo, ko se znajdejo v dilemi. Nekatera večja podjetja imajo celo oddelek za predloge in izboljšave, kamor se zaposleni lahko obrnejo, če opazijo, da se nekdo drug v podjetju ne ravna po kodeksu. Vendar pa je manager tisti, ki daje najboljši zgled zaposlenim, saj je glavni odločevalec v podjetju, ki s svojimi dejanji vpliva na vedenje ostalih.

Raven ozaveščenosti potrošnikov se iz leta v leto veča, s tem pa tudi njihove zahteve in želje. Zato imajo etična podjetja večjo podporo, saj si potrošniki želijo več podjetij, ki ne bodo gledala le na svoj dobiček, temveč tudi na celotno družbo. Poslovna etika pa ni le odgovornost do potrošnikov, katero sem predstavila v svojem diplomskem delu, ampak tudi do vseh ostalih udeležencev v okolju. V naraščajoči konkurenci morajo podjetja medsebojno sodelovati, pri čemer pa je ključnega pomena zaupanje. Poslovna etika je torej bistvena za dobre poslovne odnose. Razširjenost korupcije, neetičnosti in slabih poslovnih navad škoduje celotni družbi, saj so s tem povezani višji stroški, ki jih podjetja zapravijo za odvetnike, sodišča, poizvedovanje o podjetjih itd. Ključno za vsakega managerja je torej osnovno poznavanje etike, njenih teorij in konceptov ter metod. Upoštevanje etičnega vidika pri svojih odločitvah je bistveno za uspeh tako managerja kakor tudi podjetja, saj lahko manager le z upoštevanjem etike pri svojih odločitvah podjetje pripelje do uspeha.

Ford je na lastnih primerih izkusil, kako lahko neupoštevanje drugih interesnih skupin v svojem okolju škoduje ugledu podjetja, ter kako zelo je upoštevanje etike pri odločanju pomembno za sam uspeh podjetja. Primer Ford Pinta je klasični primer neetičnega poslovanja, ki ga obravnavajo povsod po svetu. Primer je tako kompleksen, da ga obravnavajo tako ekonomisti kot tudi pravniki in tehniki, saj se pri primeru pojavljajo mnoga vprašanja, ki jih ne pokriva zgolj eno področje. Vendar kot nakazuje sam primer, odločitve pogosto niso tako enostavne, kot se zdijo na prvi pogled. Za njimi se skrivajo različni razlogi, interesi, znanja, ki se med seboj prepletajo in imajo posledično različen vpliv na odločitve. Mnogi niso razumeli, kako je Ford sploh lahko tehtal med dobičkom in varnostjo kupcev. Strošek vgradnje varovala proti razlitju bencina je bil v nasprotju s posledicami v primeru nesreče zelo majhen. Ford je imel na razpolago mnogo sredstev in bi si vgradnjo lahko privoščil. Na koncu so v vsakem primeru veliko izgubili, saj so denar, ki bi ga lahko porabili za vgradnjo varovala, dali za tožbe in odškodnine. Mnogo več pa so izgubili šele kasneje z večanjem nezaupanja kupcev in posledičnim upadom prodaje.

Če bi Fordov management uporabil katerokoli od naštetih metod za pomoč pri odločanju, bi se verjetno odločil drugače. Zato so pomembna v teoretičnem delu predstavljena sodila, ki pomagajo pri težkih odločitvah ter prava izbira vrhnjega kadra, izobraževanje o etiki itd. Ford je zaradi svojega dejanja utrpel veliko izgubo, tako materialno kot nematerialno, zaradi česar

si še danes poskuša pridobiti zaupanje strank in si povrniti svoj ugled, kar potrjuje tezo predstavljeno v uvodu, da se neetično poslovanje podjetjem na dolgi rok ne splača. Ford se je iz napak nekaj naučil in uvedel mnoge izboljšave za večjo etičnost v podjetju, s čimer je še enkrat dokazal, da je etično poslovanje pomembno za uspeh podjetja in da se dolgoročno vedno izplača. Glede na to, da je Ford eden izmed največjih proizvajalcev avtomobilov, pa upam, da bo tudi v prihodnje upošteval etični vidik pri svojih odločitvah in tako nadaljeval svoj uspeh.

LITERATURA IN VIRI

1. *1971-1980 Ford Pinto*. Najdeno 29.03.2011 na spletnem naslovu <http://auto.howstuffworks.com/1971-1980-ford-pinto.htm>
2. *2011 Ford Fiesta earns top safety ratings*. Najdeno 29.03.2011 na spletnem naslovu <http://www.egmcartech.com/2011/02/21/2011-ford-fiesta-earns-top-safety-ratings-in-worlds-largest-auto-markets/>
3. *A Timeline of Ford Motor Company*. Najdeno 29.03.2011 na spletnem naslovu <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5168769>
4. Aristotle (350 p.n.š.). *Nicomachean Ethics*. Translated by Ross W. D. (1998). New York: Oxford University Press. Najdeno 08.02.2011 na spletnem naslovu http://books.google.com/books?id=Dk2VFIZyiJQC&pg=PR24&dq=Nicomachean+Ethics+Translated+by+W.+D.+Ross&hl=en&ei=5TjMTZyIM8eXOoXj8b0C&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&sqi=2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q=Nicomachean%20Ethics%20Translated%20by%20W.%20D.%20Ross&f=false
5. Birsch D. & Fielder J. H. (1994). *The Ford Pinto case: a study in applied ethics, business, and technology*. New York: State University of New York Press.
6. Boatright J. (1993). *Ethics and the Conduct of Business*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
7. Cannon T. (1994). *Corporate Responsibility*. Harlow : Pearson Education
8. Carroll R. (2011, 14. marec). Ford Pinto Celebrates 40. *The New York Times*. Najdeno 19.04.2011 na spletnem naslovu <http://wheels.blogs.nytimes.com/2011/03/14/ford-pinto-an-automotive-punchline-celebrates-40-with-road-rally/>
9. *Consumer Reports Report Card 2011*. Najdeno 19.04.2011 na spletnem naslovu <http://www.egmcartech.com/2011/02/28/consumer-reports-report-card-2011-honda-subaru-make-best-vehicles-ford-improves/>
10. *Dediščina*. Najdeno 23.03.2011 na spletnem naslovu <http://www.ford.si/Ofordu/Informacijeodruzbi/Dediscina>
11. DeGeorge R. (1992). *Business ethics* (3rd edition). New York: MacMillan.
12. Dowie M. (1977, september/oktober) Pinto Madness. *Mother Jones*. Najdeno 25.03.2011 na spletnem naslovu <http://motherjones.com/politics/1977/09/pinto-madness?page=1>

13. *Firestone Case*. Najdeno 06.05.2011 na spletnem naslovu <http://www.e-businessethics.com/firestone.htm>)
14. Fisher C. & Lovell A. (2006). *Business ethics and Values* (2nd edition). Harlow: FT Prentice Hall.
15. *FoMoCo recalling more than 30,000 vehicles*. Najdeno 29.03.2011 na spletnem naslovu <http://www.egmcartech.com/2011/03/04/fomoco-recalling-more-than-30000-vehicles/>
16. *Ford Code of Conduct handbook*. Najdeno 23.03.2011 na spletnem naslovu http://corporate.ford.com/doc/corporate_conduct_standards.pdf
17. *Ford educates you about hybrids, EVs, plug-in hybrids*. Najdeno 19.04.2011 na spletnem naslovu <http://www.egmcartech.com/2011/02/15/video-ford-educates-you-about-hybrids-evs-plug-in-hybrids/>
18. *Ford Escort*. Najdeno 29.03.2011 na spletnem naslovu http://wikicars.org/en/Ford_Escort_%28North_America%29
19. Ford Motor Company (2011, 26. april). *The New York Times*. Najdeno 06.05.2011 na spletnem naslovu http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/ford_motor_company/index.html
20. *Ford Motor Company - About*. Najdeno 23.03.2011 na spletnem naslovu <http://corporate.ford.com/about-ford>
21. *Ford Motor Company – Commitments*. Najdeno 23.03.2011 na spletnem naslovu <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2009-10/overview-commitments>
22. *Ford Motor Company – Company History*. Najdeno 25.03.2011 na spletnem naslovu <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Ford-Motor-Company-Company-History.html>
23. *Ford Motor Company – Economy*. Najdeno 23.03.2011 na spletnem naslovu <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2009-10/economy-data-market#a>
24. *Ford Motor Company – NY Times*. Najdeno 06.05.2011 na spletnem naslovu http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/ford_motor_company/index.html
25. *Ford Motor Company – Stock*. Najdeno 29.03.2011 na spletnem naslovu http://www.wikinvest.com/stock/Ford_Motor_Company_%28F%29
26. *Ford Motor Credit Company*. Najdeno 23.03.2011 na spletnem naslovu <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2009-10/economy-credit>

27. *Ford Pinto* – Wiki. Najdeno 29.03.2011 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Ford_Pinto
28. *Ford Pinto car club of America*. Najdeno 27.04.2011 na spletnem naslovu http://www.fordpinto.com/index.php?page=1971-1980_Ford_Pinto_Specifications
29. *Ford Pinto*. Najdeno 29.03.2011 na spletnem naslovu http://wikicars.org/en/Ford_Pinto
30. *Ford recalling 144,000 Ford F-150 pickups*. Najdeno 19.04.2011 na spletnem naslovu <http://www.egmcartech.com/2011/02/23/ford-recalling-144000-ford-f-150-pickups-over-air-bag-issue/>
31. Glas M. (2000). *Poslovno okolje podjetja: gradivo za študije primerov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Glas M. (2006, 13. april). *Poslovna etika*. Najdeno 09.03.2011 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/glas___poslovna_etika.pdf
33. Goodpaster K. E. & Davidson D. L. (1983, 2. februar) *Managing Product Safety: The Ford Pinto*. *Harvard business review*. Najdeno 07.02.2011 na spletnem naslovu <http://hbr.org/product/managing-product-safety-the-ford-pinto/an/383129-PDF-ENG?Ntt=ford%2520pinto>
34. *Grimshaw v. Ford Motor Co* (1981, 29. maj). Najdeno 29.03.2011 na spletnem naslovu <http://online.ceb.com/calcases/CA3/119CA3d757.htm>
35. Grush E. S. & Saunby C. S. (b.l.). *Fatalities associated with crash induced fuel leakage and fires*. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.autosafety.org/FordMemo.pdf>
36. *History of Ford Motor Company*. Najdeno 29.03.2011 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Ford_Motor_Company
37. Humar B. (2011, februar). Naj družbeno odgovorni: Ljudje, ki jim je mar poslovna etika. *Manager*, str. 46-49.
38. *Hyundai 4th Largest Automaker, Overtakes Ford*. Najdeno 23.03.2011 na spletnem naslovu <http://www.thetruthaboutcars.com/2011/01/hyundai-4th-largest-automaker-overtakes-ford/>
39. Jaklič M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Jelovac D. (1997). *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze.
41. Jeurissen R. (2007). *Ethics & Business*. Assen: Royal Van Gorcum.

42. *Lee Iacocca's Pinto: A fiery failure* . Najdeno 19.04.2011 na spletnem naslovu <http://www.autonews.com/apps/pbcs.dll/artikkel?Dato=20030616&Kategori=SUB&LopeLo=306160770&Ref=AR>
43. Lee M. T. (1998). The Ford Pinto case and the development of Auto Safety regulations 1893-1978. *Business and economics history, Volume 27, no.2, Winter 1998*. Najdeno 25.03.2011 na spletnem naslovu <http://www.h-net.org/~business/bhcweb/publications/BEHprint/v027n2/p0390-p0401.pdf>
44. Leggett C. (1999). *The Ford Pinto Case*. Najdeno 07.02.2011 na spletnem naslovu <http://www.wfu.edu/~palmitar/Law&Valuation/Papers/1999/Leggett-pinto.html>
45. Lewis D. L. (1927). *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and His Company*. Detroit: Wayne State University Press.
46. *NHTSA-About*. Najdeno 19.04.2011 na spletnem naslovu <http://www.nhtsa.gov/About>
47. *Performance management case study Ford Pinto*. Najdeno 27.04.2011 na spletnem naslovu: <http://www.smartkpis.com/blog/2010/04/29/performance-management-case-study-ford-pinto-%E2%80%93-business-ethics-and-performance-measurement/>
48. *Production figures*. Najdeno 19.04.2011 na spletnem naslovu <http://pintopage.fordpinto.com/Production%20Figures.htm>
49. Schwartz G.T. (1990, 14. november). *The Mith Of the Ford Pinto Case*. Vol 43:1013 http://www.pointoflaw.com/articles/The_Myth_of_the_Ford_Pinto_Case.pdf
50. Shaw W. H. (2005). *Business Ethics: A textbook with cases*. Wadsworth: Cengage Learning.
51. Sruck V. (1999). *Leksikon morale in etike*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
52. Švajncer M. (1995). *Etika I*. Nova Gorica: Educa.
53. Tavčar M. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
54. Tavčar M. (2008). *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
55. Tavčar M. v Možina S. et al. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
56. *The 50 worst cars of all time*. Najdeno 29.03.2011 na spletnem naslovu <http://www.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,1658545,00.html>

57. *The worst cars of all time.* Najdeno 29.03.2011 na spletnem naslovu <http://www.msnbc.msn.com/id/4063790>
58. *Top picks for 2011.* Najdeno 06.05.2011 na spletnem naslovu <http://www.egmcartech.com/2011/03/06/consumer-reports-releases-list-of-all-american-top-picks-for-2011/>
59. *Utilitarianism and business.* Najdeno 29.03.2011 na spletnem naslovu http://philosophicalinvestigations.co.uk/index.php?view=article&catid=67%3AApplied-issue-8-business-ethics&id=377%3AUtilitarianism-and-business-ford-pinto-case&option=com_content&Itemid=54&showall=1
60. *Volkswagen passes Ford as world's most profitable automaker.* Najdeno 29.03.2011 na spletnem naslovu <http://www.egmcartech.com/2011/02/25/volkswagen-passes-ford-as-worlds-most-profitable-automaker/>
61. Wald M. L. (2000, 22. september). In Testimony, Firestone Puts Onus on Ford. Najdeno 06.05.2011 na spletnem naslovu <http://www.nytimes.com/2000/09/22/business/in-testimony-firestone-puts-onus-on-ford.html>
62. *Zgodovina največjih odpoklicev.* Najdeno 27.04.2011 na spletnem naslovu <http://moskismet.com/clanek/rubrika/fokus/zgodovina-najvecjih-odpoklicev-v-ameriki.html>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: De Georgov model za etično presojanje	1
Priloga 2: Stopnje razvoja morale in etičnega mišljenja	2

Priloga 1: De Georgov model za etično presojanje

1. Zberi vse podatke o obravnavani zadevi.
2. Opredeli etično zadevo ali več zadev, ki jih je treba razrešiti.
3. Z moralnega stališča ustvarjalno pretehtaj možne alternative.
4. Opredeli vse, ki jih bo zadevala dejavnost in ki jih bi bilo treba upoštevati pri analiziranju.
5. Doženi, ali je dejavnost, ki jo preudarjaš, moralno potrebna ali pa je le ideal, za katerega se zavzemaš. V slednjem primeru je dejavnost dobra, ni pa potrebna.
6. Če je dejavnost potrebna, ugotovi ali velja za najbolj obetavno alternativo katera izmed temeljnih dolžnosti, npr. ne ubijaj ali kradi ali laži. Če je tako, uveljavi to dolžnost.
7. Ali ostaja odprta še kakšna etična zadeva? Če je ni, se loti primernega ukrepanja. Če je, pojdi na korak 8.
8. Če velja za zadevo dvojje ali več temeljnih dolžnosti (prima facie obligations), ki si nasprotujejo ali ima ena očitno prednost? Če je tako, ravnaj primerno, sicer pojdi na korak 9.
9. Ali je obravnavani primer ali postopek očitno in jasno primernejši bodisi za utilitaristično analiziranje, bodisi za deontološki pristop - dolžnosti, pravice in pravičnost? Uporabi pristop, ki je izrazito in očitno prikladnejši.
10. Ko končaš ta pristop doženi, ali bi bilo prikladno vključiti v analiziranje presojanje posledic, dolžnosti, pravičnosti ali pravic, ki jih nisi uporabil v koraku 9. Če je tako, jih vključi.
11. Pretehtaj, kako bi dokazoval nasprotno moralne zaključke kdo, ki se ne bi strinjal s tvojo analizo. Vedi, da ugovor lahko obsega drugačen pristop, kot si ga uporabil v koraku 9. Popravi svoje zaključke, če odkriješ, da si kaj prezrl pri prejšnjem analiziranju. Če ni tako, se odzovi na ugovore in pokaži, zakaj je nasprotnikova analiza zmotna ali pomanjkljiva.
12. Presodi ali se dejavnost, ki jo snuješ sklada s tvojim občutkom za moralno celovitost, ali povzdiguje moralne vrline in ali bi se zanjo odločil kdo, ki ti je vzornik v moralnih zadevah. Če odgovor ni pritrdilen, nadaljuj z iskanjem, dokler ne najdeš primerne alternative.
13. Presodi še, ali bi se dobro počutil, če bi postalo javno znano početje ki ga snuješ. Če ni tako premisli, kako bi uskladil občutek nelagodnosti. Če bi se počutil dobro, se loti ukrepanja.

Priloga 2: Stopnje razvoja morale in etičnega mišljenja

Razvojna stopnja in starostna skupina	Element etične presoje	Osnova etičnega mišljenja
1. Majhni otroci	Samoljubje in egoizem: sebične potrebe in zahteve	Egocentrično mišljenje
2. Otroci	Starševski nadzor: Starševska kazen in nagrada	Mišljenje na osnovi staršev
3. Mladi, najstniki	Družbene skupine: Prijatelji, šola, sodelavci	Mišljenje na osnovi skupine
4. Odrasli	Družba v splošnem: navade, tradicije, zakoni	Mišljenje na osnovi družbe in zakonov
5. Zreli odrasli (II.)	Moralna prepričanja nad splošno-družbenimi: človekove pravice, družbena pogodba, široka ustavna načela	Mišljenje na osnovi načel
6. Zreli odrasli (I.)	Osebna integriranost univerzalnih načel: pravičnost, poštenost, prijaznost, univerzalne človekove pravice	Mišljenje na osnovi načel