

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VARNOST PROIZVODOV:
PRIMER GUM FIRESTONE NA VOZILU
FORD EXPLORER**

Ljubljana, november 2006

BRANISLAV MARKOV

IZJAVA

Študent Branislav Markov izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. KAKOVOST	2
1.1 KONCEPT KAKOVOSTI.....	3
1.2. DETERMINANTE KAKOVOSTI.....	5
1.3. ZGODOVINSKA RAZVOJNA OBDOBJA KAKOVOSTI.....	6
2. RAZVOJ ODGOVORNOSTI ZA PROIZVOD	7
2.1 RAZVOJ KONCEPTA ODGOVORNOSTI ZA IZDELEK.....	8
2.2 NAGRADE	10
2.3. VLOGA DRŽAVE IN ZAKONI.....	10
3. ORGANIZACIJE NA PODROČJU VARNOSTI IN KAKOVOSTI PROIZVODOV V PROMETU	11
4. KRIZNI MANAGEMENT	12
4.1. KLASIFIKACIJA KRIZE	13
4.2. MODEL KRIZNEGA MANAGEMENTA	14
4.3 KRIZA ALI KRIZNA SITUACIJA	16
4.4 UČINKOVIT KRIZNI MANAGEMENT.....	17
4.5 KRIZNA SITUACIJA IN MEDIJI.....	19
5. PRIMER FORD EXPLORER IN GUME FIRESTONE	20
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA BRIDGESTONE/FIRESTONE	22
5.2 PREDSTAVITEV PODJETJA FORD	23
5.3. KRONOLOŠKA ANALIZA PRIMERA	23
5.4 DILEME ODGOVORNOSTI.....	31
5.4.1 Odgovornost Firestona	31
5.4.2 Odgovornost Forda.....	32
5.4.3 Odgovornost NHTSA	34
5.5 UPRAVLJANJE PODJETIJ V KRIZI	34
5.5.1 Upravljanje družbe Bridgestone/Firestone	34
5.5.2 Upravljanje koncerna Ford	36
5.6 UČINKI KRIZE.....	36
5.6.1 Učinki krize na družbo Bridgestone/Firestone	37
5.6.2 Učinki krize na koncern Ford	38
6. SKLEP	40
LITERATURA	42
VIRI	44

UVOD

V sodobnem turbulentnem okolju, kjer so tržne spremembe vse bolj kompleksne in nepredvidljive, so podjetja neprestano izpostavljena nenehnim preizkušnjam. Pomembno je, da so seznanjena z dogajanjem na trgu ter da nenehno spremljajo potrošnikove potrebe in želje. Zato je poglobitnega pomena, da podjetja ugotovijo, kaj in za katere ciljne skupine bodo proizvajala. Ko si odgovorijo na ti dve vprašanji, morajo narediti plan proizvodnje, na primer izdelka. Z uspešno izpeljano in etično odgovorno proizvodnjo, ki ima za posledico uspešen izdelek, si podjetja zagotovijo zaupanje že obstoječih potrošnikov in pridobitev novih. Tako ni ogroženo dobro ime podjetja in je hkrati zagotovljena tudi lojalnost potrošnikov. Vendar v praksi poznamo različne primere, ki so pravo nasprotje omenjenega ideala. Med njimi je tudi primer ravnanja avtomobilskega podjetja Ford in podjetja pnevmatik Bridgestone/Firestone, ki ga bom v nadaljevanju diplome podrobneje predstavil.

Konkurenca na trgu je danes vse močnejša, zato si podjetja želijo proizvesti izdelek oziroma opraviti storitev čim hitreje in s čim nižjimi stroški. To seveda neugodno vpliva na delovno silo, ki zaradi pritiska nadrejenih dela v nemogočih delovnih prazmerah, posledično pa delo opravlja nenatančno in nekakovostno. Vse to lahko privede do neustreznih, v nekaterih primerih celo do nevarnih izdelkov, ki lahko ogrozijo zdravje ali celo življenja potrošnikov. Zato je pomembno, da so podjetja družbeno odgovorna, da se torej zavedajo, da je zadovoljstvo potrošnika, ki mu ponujajo kakovostne in varne proizvode, največji ključ do uspeha.

Namen mojega diplomskega dela je opredeliti, kako pomembna je kakovost izdelka za uspešno poslovanje podjetja ter kako se je razvila odgovornost za izdelek in kakšno vlogo imajo pri tem zakoni in država. Na koncu bom prikazal ravnanje dveh družbeno neodgovornih podjetij v Združenih državah Amerike (Ford, Bridgestone/Firestone) in skušal ugotoviti, kdo je odgovoren za nastale nesreče in njihovo reševanje iz krizne situacije. Diplomsko delo obsega šest delov.

Kakovost ni več le lastnost izdelka ali storitve, temveč tudi osebnega dela, procesov in celotnega podjetja, ki pripeljejo do kakovostnega izdelka ali storitve. Kakovost je danes orodje, s katerim proizvajalci zadovoljujejo potrošnikove zahteve, in hkrati orožje, s katerim si zagotavljajo njihovo lojalnost. Zato sem v prvem delu predstavil prav kakovost, ki je pomembna za podjetje, da deluje znotraj točno določenih standardov, in za potrošnike, da kupujejo dobre in varne proizvode.

Prav zato, ker so podjetja potrošnikom ponujala izdelke z napakami, ki lahko privedejo do lažjih, v skrajnih primerih pa celo do hujših nesreč ali smrti, se je razvila odgovornost za izdelek. Ta nalaga podjetjem, da so bolj pazljiva pri proizvodnji in da ponujajo potrošnikom

varne izdelke, saj v nasprotnem primeru odgovarjajo za nastalo škodo. Tako sem v drugem delu predstavil razvoj odgovornosti za izdelek, kako pomembno je, da se je le-ta razvila, in kakšno vlogo je imela država pri oblikovanju zakonov, ki urejajo to področje.

Države so ustanovile različne organizacije oziroma institucije, ki pomagajo pri varstvu potrošnikov oziroma zagotavljajo kakovostne in varne izdelke na trgu. Njihove naloge sem predstavil v tretjem delu, kjer natančneje predstavljam ameriško agencijo za varnost prometa NHTSA, ki v mojem diplomskem delu, poleg podjetij Ford in Bridgestone/Firestone, nastopa kot bistven akter.

V današnjem času podjetja delujejo v negotovem okolju, zato se morajo znati prilagajati in odzivati na dejavnike, ki jim povzročajo težave. Ti dejavniki so lahko zunanje ali notranje narave. Na prve podjetja največkrat nimajo vpliva. V večini primerov gre za tako imenovane notranje dejavnike, torej tiste, ki nastanejo znotraj samega podjetja. Ne glede na to, ali so podjetja dobro pripravljena na obe vrsti dejavnikov, jih lahko doleti nepričakovana situacija ali kriza. Zato sem v četrtem delu opisal, zakaj mora podjetje prepoznati krizno situacijo in vzpostaviti krizni management, s katerim bo obvladovalo nastalo krizo.

V petem, najpomembnejšem delu, sem predstavil podjetji Ford in Bridgestone/Firestone ter prikazal kronološko analizo primera. V nadaljevanju sem opisal dileme odgovornosti obeh podjetij in prikazal, kakšno je bilo njuno ravnanje v krizni situaciji ter kakšne posledice je imela kriza na podjetji.

1. KAKOVOST

V vsej gospodarski zgodovini je imela kakovost proizvoda ali storitve vedno zelo velik pomen, danes pa je poudarek na kakovosti eden od najpomembnejših trendov, saj je kakovost bistven element necenovne konkurence. Kakovost je zelo širok pojem, zato jo je težko točno določiti z eno samo definicijo. Tudi v literaturi najdemo veliko različnih mnenj in definicij avtorjev, ki skušajo kakovost definirati. Vsekakor je kakovost sama po sebi zelo subjektivni vidik dožemanja, saj si jo vsak posameznik skuša razlagati po svoje.

Pojmovanje kakovosti se je z leti spreminjalo, tako kot so se spreminjale družbenoekonomske razmere. V času industrijske revolucije se je kakovost proizvoda ali storitve opredeljevala kot skladnost z zahtevami v tehnični dokumentaciji oziroma standardih. V tržnem gospodarstvu je pojem kakovosti pridobil na pomenu, saj se poleg standardov, ki določajo, kako mora biti proizvod narejen ali storitev opravljena, proizvajalci trudijo zadovoljiti potrošnikove zahteve in pričakovanja, ker "moderna" potrošnik zahteva, da se poznajo njegove vrednote, pričakovanja in čustva, ki ga povezujejo s proizvodom ali storitvijo. Kakovost je postala

orodje za zadovoljitev potrošnikovih zahtev in orožje, s katerim si proizvajalci zagotavljajo lojalnost potrošnikov.

V razvitem svetu je kakovost ključnega pomena za pridobivanje konkurenčnih prednosti. Iz raziskav je razvidno, da skrb za visoko kakovost ponudbe (Forštnarič, 1996, str. 20):

- povečuje dobičkonosnost organizacij,
- pospešuje vračanje naložb,
- povečuje produktivnost in zmanjšuje proizvodne in druge stroške ter
- izboljšuje konkurenčni položaj organizacije, kar ima lahko pozitiven učinek na tržni delež.

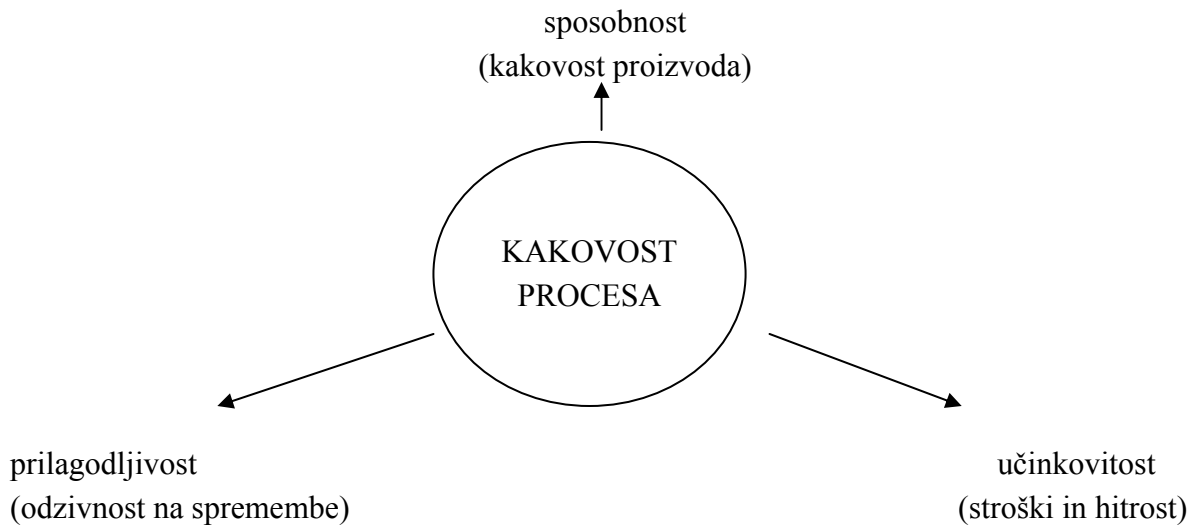
1.1 KONCEPT KAKOVOSTI

Kakovost je koncept, ki ima različne pomene za različne uporabnike proizvodov in storitev. Na splošno pa lahko rečemo, da vključuje kakovost štiri stopnje, ki točno opredeljujejo njen pomen (Šopar, 1996, str. 4):

1. Kakovost proizvodov in storitev (osnovna stopnja): doseganje zadovoljstva in ohranjanje lojalnosti potrošnikov s kakovostjo proizvodov in storitev sta danes bistvenega pomena in predstavljata bistveni determinanti za zdravo poslovanje, rast in ekonomsko uspešnost. Uspeh podjetja temelji tudi na ugledu, kot pomembnemu ključnemu faktorju, ki si ga pridobi s kakovostjo svojih proizvodov in storitev. Seveda, če želi podjetje proizvajati kakovostne proizvode ali opravljati kakovostne storitve, mora zato razpolagati tudi z ustreznimi kakovostnimi viri (materiali, ljudmi, informacijami) in zagotavljati kakovostne procese ter vodenje in kontroliranje le-teh.

2. Kakovost procesov: v podjetju so vse operacije obvladovane, saj so jih ljudje razvili z izredno skrbnostjo in natančnostjo ter jih neprestano izboljšujejo za doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti. Kakovost se izraža že v samem razvoju proizvoda, s skrbno planirano avtomatizacijo in robotizacijo proizvodnje (Feigenbaum, 1993, str. 56-57). Conti (1996b, str. 20) pravi, da kakovost procesa obsega sposobnost (kakovost proizvoda ali storitve), učinkovitost (stroški, hitrost) in prilagodljivost (odzivnost na spremembe v okolju).

Slika 1: Kakovost procesa



Vir: Conti, 1996b, str. 10.

3. Kakovost organizacije: pri kakovosti organizacije ne govorimo zgolj o procesih, temveč o povezavi in odnosih podjetja z okoljem. Kakovost je osnovni način vodenja podjetja. Izboljša poslovanje podjetja, tehnične aktivnosti, management in s tem istočasno doseže tako zadovoljstvo potrošnikov kot tudi zadovoljstvo, motiviranost in večjo učinkovitost človeških virov, povečanje tržnega deleža, nižje stroške in večjo donosnost. To je področje odličnosti organizacije. Odličnost je absolutna kakovostna konkurenčna prednost podjetja, ki jo odražajo poslovni uspeh, ugled vodilnih osebnosti, proizvodov, storitev in vodilnega položaja podjetja na trgu in v okolju ter ustvarjalno življenje in zadovoljstvo zaposlenih (Mayer, 1994, str. 138). Odličnost je bistvo popolnega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management).

4. Kakovost življenja (najvišja in najširša stopnja): »Kakovost kot način življenja je evropski odgovor na japonski konkurenčni izziv« (Čuk, 1990, str. 7). Ta nivo obsega vse vidike vsakdanjega življenja in omogoča zadovoljstvo vsakogar izmed nas na najbolj učinkovit in ekonomičen način. Kakovost zasebnega življenja vpliva tudi na uspešnost poslovnega in obratno. Ustrezno kakovost življenja pa zagotavlja le inovativna družba, katero Mulej imenuje družba popolne kakovosti (1994, str. 177-185).

Kakovost kot upravljanje družbe zahteva interdisciplinaren pristop, ki preprečuje prevlado kateregakoli vidika: ekonomskega, pravnega, tehničnega, organizacijskega, ekološkega in drugih. Zavzema vse stopnje koncepta kakovosti, saj se nanaša tako na proizvode, storitve in procese kot na človeka kot subjekta kakovosti. To ni program, **temveč proces, ki vključuje vse in vsakogar na vseh ravneh od podjetja do družbe kot celote.** »Ne gre le za stanje materije, gre za stanje duha. Na ta način postaja kakovost filozofija delovanja družbe in države. Postaja filozofija uspeha« (Mulej et al., 1994, str. 177-185).

1.2. DETERMINANTE KAKOVOSTI

Med determinante kakovosti proizvodov in storitev štejemo dejavnike, sestavine in lastnosti, ki opredeljujejo tako vsebino kot tudi raven kakovosti samega proizvoda oziroma storitve. Gre gre za splošno značilne sestavine oziroma lastnosti proizvodov in storitev in njihove posledice, s pomočjo katerih ugotavljamo kakovost različni vrst proizvodov in storitev.

Same determinante kakovosti proizvodov in storitev zajemajo širok spekter konceptov. Nekatere vključujejo merljive značilnosti, večji delež pa predstavljajo tiste, ki odsevajo prednostne lestvice posameznih uporabnikov. Tako lahko rečemo, da so nekatere objektivne, večina pa jih je subjektivnih, ki se spreminjajo s spreminjanjem navad, trendov, stilov, vrednot. Veliko število avtorjev opredeljuje determinante kakovosti proizvodov in storitev. Garvin (1984, str. 25-43) je kakovost razdelil na osem determinant, in sicer:

- delovanje,
- značilnosti,
- zanesljivost,
- skladnost in konformnost,
- trajanje,
- usposobljenost za storitve,
- estetika in
- zaznan kakovost.

Te determinante se med seboj razlikujejo in so lahko glede na različne vrste proizvodov ali storitev različno pomembne, so pa med seboj vzročno-posledično povezane, kar pomeni, da lahko eno izboljšamo na račun druge; pogostokrat pa so vzajemne. Garvinove determinante lahko kratko opišemo kot:

1. *Delovanje* se nanaša na primarne operativne (opravilne) lastnosti proizvodov ali storitev. Lažje jih je izmeriti pri proizvodih kot pri storitvah, saj so te lastnosti pri storitvah težko opredeljive.
2. *Značilnosti* so sekundarne operativne lastnosti proizvodov ali storitev. Mejo, ki loči primarne lastnosti od sekundarnih, je težko postaviti, saj je odvisna od pomena, ki ga posameznim lastnostim proizvodov ali storitev v določeni situaciji pripisuje posameznik.
3. *Zanesljivost* je verjetnost, da bodo proizvodi ali storitve delovali tako, kot bi morali v nekem časovnem obdobju. Zanesljivost proizvoda je mogoče zelo objektivno izmeriti z različnimi merili. Zanesljivost storitev je mnogo bolj subjektiven element, saj jo lahko ugotovimo le tako, da preučimo pričakovanja potrošnikov.

4. *Skladnost ali konformnost* je stopnja delovanja proizvodov ali storitev v skladu s postavljenimi standardi. Te standarde postavi proizvajalec s katerimi skladnost meri po številu napak, se pravi po številu vseh tistih enot, ki ne ustrezajo postavljenim standardom in so potrebni popravila.
5. *Trajanje* je merilo življenjske dobe proizvoda. Pri storitvah se upošteva le trajanje učinkov storitve, kar je težko izmerljiva določljivka kakovosti storitev
6. *Usposobljenost* za storitve obsega hitrost, prijaznost, strokovnost kontaktnega osebja in enostavnost popravil oziroma reševanja reklamacij.
7. *Estetika* je vezana na čutno doživljanje proizvoda ali storitve, torej na njegov videz, vonj, tip, okus in slušne učinke. Ocene estetike so stvar posameznikovih subjektivnih izhodišč, na katere je možno vplivati.
8. *Zaznana kakovost* je prav tako kot estetika najbolj subjektivna determinanta in je rezultat delovanja najrazličnejših vplivnih dejavnikov, ki jih potrošniki uporabljajo za primerjanje med različnimi konkurenčnimi proizvodi ali storitvami.

1.3. ZGODOVINSKA RAZVOJNA OBDOBJA KAKOVOSTI

Zavedanje o pomembnosti kakovosti se je začelo že v dvajsetih letih prejšnjega stoletja v ameriški industriji, ki pa je bilo usmerjeno predvsem v izboljšanje produktivnosti in v interne standarde. Zaradi hitrih tržnih sprememb, močne konkurence in vedno večje potrebe po čim učinkovitejši in ekonomični rabi človeških, materialnih in kapitalskih virov se je pomen in vloga kakovosti proizvodov in storitev začela povečevati. Skladno s temi spremembami poznamo štiri razvojne stopnje pomena in vloge kakovosti v podjetjih (Šopar, 1996, str. 19):

1. *Inšpekcija*: osredotočena je bila le na delo v proizvodnji, kajti prevladovalo je prepričanje, da največ napak nastane v proizvodnji, ker imajo proizvodni delavci nižjo izobrazbo in zaradi tega slabo delajo. Kontrolorjeva naloga je bila, da izloči vse neustrezne proizvode iz nadaljnjega procesa proizvodnje in prepreči dostavo potrošniku.
2. *Kontrola kakovosti*: v tem obdobju, ki ga poimenujejo tudi racionalno-konservativno obdobje, je bila kakovost le ena izmed funkcij v podjetju in je bila dodeljena specialistom v oddelkih kontrole kakovosti, katerih glavna naloga je bila skrb za kakovost izdelkov. Značilna je uporaba internih standardov in razvoj statističnih metod za opazovanje, ovrednotenje vsakodnevne proizvodnje in predlaganje izboljšav na področju kakovosti.
3. *Integralno zagotavljanje kakovosti*: poimenujejo ga tudi polovičarsko-integralno obdobje kakovosti. Kakovost ni več posebna funkcija, temveč naj bi bila integrirana v vse druge

funkcije v podjetju. Ustvarjanje kakovosti je postala naloga in odgovornost vseh zaposlenih.

4. *Popolno obvladovanje kakovosti:* šele ko je v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja prišlo do združitve kakovosti s poslovanjem, je pojmovanje kakovosti pridobilo na pomenu in postalo poslovno strateškega pomena za podjetje ter del poslovne strategije podjetja.

Z zadnjo razvojno stopnjo je kakovost postala naravnost in filozofija vodenja, ki mora biti usmerjeno k potrošniku, si nenehno prizadevati za izboljšave, biti sposobno potegniti za seboj vse zaposlene. Dejansko gre le za drugačen način vodenja podjetja, ki omogoča učinkovitejšo uporabo metod, ki so v podjetjih večinoma že dolgo poznane, vendar z njimi niso dosegli pravega učinka, bodisi ker jih niso hoteli ali znali uporabljati.

Kakovost ni postala le lastnost proizvoda ali storitve, temveč tudi lastnost osebnega dela, procesov in celotnega podjetja, ki pripelje do kakovostnega proizvoda ali storitve. Danes je cilj poslovanja večine podjetji, da si mora vsakdo, ki je zaposlen v podjetju nenehno prizadevati, da zagotavlja takšne proizvode in storitve, ki stalno zadovoljujejo ali celo presegajo pričakovanja potrošnikov.

2. RAZVOJ ODGOVORNOSTI ZA PROIZVOD

Proizvod je najpomembnejša sestavina trženjskega spleta, saj predstavlja osnovo vsakega trgovanja. Njegov pomen je v tem, da ponuja svoje koristi tako potrošniku, ker mu ponuja svojo uporabno vrednost, kot tudi prodajalcu, kateremu predstavlja vir zaslужka. Zato je pomembno, da prodajalci ponujajo potrošnikom takšne proizvode, s katerimi bodo zadovoljili njihove potrebe.

Nespametno bi bilo, da bi si podjetje zaradi malomarnosti oziroma kakršnegakoli drugega razloga, s katerim bi ponujalo napačen ali pomanjkljiv proizvod, ustvarilo slab ugled in bi tako izgubilo potencialne kupce. Ponudba proizvodov, ki potrošnikom škoduje, je toliko slabša situacija, v katero lahko podjetje zabrede, saj lahko takšna napaka podjetje spremlja še dolga leta ter se jo s težavo reši. Prav zaradi tega so v Združenih državah Amerike nastale različne organizacije, ki preverjajo kakovost in varnost proizvodov. Te organizacije omogočajo podjetjem uspešno poslovanje s tem, da zagotavljajo, da podjetja potrošnikom ponujajo varne in kakovostne proizvode.

Obstoj takih organizacij in izpolnjevanje njihovih zahtev s strani podjetji, vseeno ne uspe vselej preprečiti, da podjetja ponujajo potrošnikom proizvode z napakami, ki lahko privedejo

do lažjih nesreč, v slabih primerih pa celo do hujših nesreč. Taki primeri postavijo tehtno vprašanje “odgovornosti za proizvod”.

2.1 RAZVOJ KONCEPTA ODGOVORNOSTI ZA IZDELEK

Razvoj koncepta odgovornosti za proizvod v Združenih državah Amerike opisuje A. G. Goldsmith (1996, str. 286-290). Na začetku razvoja kapitalizma so sodniki, ki so obravnavali primere na sodiščih, upoštevali načelo »caveat emptor«, katero pravi, da je kupec seznanjen z vsemi lastnostmi proizvoda in se bi zaradi tega moral zavedati tudi njegovih slabosti, če jih leta ima. Prodajalci niso bili odgovorni za napake na njihovih proizvodih. Veljalo je načelo »let the buyer beware«, kar je pomenilo, da se je moral kupec poleg pozitivnih lastnosti proizvoda zavedati tudi negativnih. Takrat še ni veljalo, da je prodajalec odgovoren za svoj proizvod, kot velja danes, torej kot način nadomestila oškodovancem za izgubljene osebne dohodke in zdravstvene stroške. Šele v začetku 19. stoletja so začeli podjetja obsojati za njihovo malomarnost v povezavi s proizvodom in so od njih na podlagi dokazov lahko zahtevali, da poravnajo nastalo škodo. Kot pri vseh pravnih dokazovanjih je tudi tukaj nastal problem kako dokazati prodajalčevo malomarnost. Podjetja so bila oproščena obtožb že, če so dokazala, da so v primeru ravnala kot razumen subjekt ali, da so uporabljala zmerno stopnjo varnosti.

Zaradi takratne doktrine o sovednosti (doctrine of privity) so bili proizvajalci proizvodov z napakami še bolj zaščiteni, saj je potrošnik lahko tožil na osnovi osebnih poškodb ali poškodb lastnine le neposredno tistega, ki mu je proizvod prodal, torej prodajalca. Proizvajalci so se lahko branili tudi z argumenti, kot so:

- domneva odgovornosti (assumption of risk); oškodovanec je bil seznanjen z nevarnostmi v zvezi z izdelkom in ga je kljub temu uporabljal. Obramba je morala dokazati, da so bila pravila podana razumljivo, da je kupec k uporabi izdelka pristopil prostovoljno in je razumel riziko pri uporabi izdelka
- deljena odgovornost (contributory negligence); pri uporabi izdelka uporabnik ni bil dovolj previden, ni upošteval navodil, zato je bil tudi delno odgovoren za nastalo škodo.

Preobrat, ki je sledil v 20. stoletju, je prinesel večjo zaščito potrošnikov in večjo odgovornost proizvajalcev za svoje proizvode. Doktrina, ki se je razvila takrat, se je imenovala »objektivna odgovornost« (strict liability), ki je prinesla, kot sem omenil zgoraj, večjo odgovornost podjetji za svoje proizvode. Podjetja so morala začeti proizvajati varne proizvode, sicer bi v primeru, ko bi prišlo do napake, odgovarjala za nastalo škodo, ki so jo povzročila. Doktrina objektivne odgovornosti je za odgovorne lahko določila tudi dobavitelje, partnerje in izvajalce del, torej vse, ki so prispevali h končnemu izdelku. V tem obdobju govorimo o načelu »seller beware«. Vsakokrat, ko izdelek povzroči kakršno koli škodo, je podjetje odgovorno in mora povrniti stroške.

Z zgoraj omenjenimi določili so lahko potrošniki dokazovali škodo ali poškodbe, ki so nastale z uporabo proizvodov. Tako so proizvodi postajali vse varnejši. V okviru načela objektivne odgovornosti podjetja niso spoznali za krivega le, če je dokazalo, da njihov proizvod ni povzročil nastale škode oziroma, da je bil predelan, pri čemer proizvajalec ni sodeloval in je predelava povzročila nastalo škodo. Ta določila so bila uradno sprejeta s strani večine ameriških zveznih držav. Kasneje so nekatera sodišča zgoraj omenjeno načelo objektivne odgovornosti še poglobila. Ta poglobitev je bila v prid potrošnikov. Sprejeta je bila doktrina "popolne odgovornosti" (total-absolute liability), katera je podjetju odvzela vse olajševalne okoliščine, v okviru katerih bi lahko bilo spoznano za nedolžnega. Na primer: proizvod, ki je varen za večino uporabnikov, je lahko nepopoln, če ni varen za način uporabe, za katerega nikoli niti ni bil namenjen.

V okviru doktrine popolne odgovornosti se je podjetje lahko izmuznilo odgovornosti za proizvod le, če je dokazalo, da njihov proizvod ni povzročil poškodbe ali nevarnosti. Kljub temu sta bila le 2% primerov odgovornosti za proizvod obravnavana na podlagi doktrine popolne odgovornosti. Za dokazovanje krivde zaradi poškodbe ali nevarnosti so potrošniki lahko uporabili garancijski list. Garancijski list je dokument, s katerim prodajalec jamči za kvaliteto proizvoda. Gre za pogodbo, ki je lahko trden dokaz pri povračilu stroškov v primeru poškodbe ali nesreče.

Podjetja so bila ogorčena nad izvajanjem takšne prakse, saj so menila, da ni mogoče najti vse nevarnosti ali škodljive posledice uporabe proizvoda. Vendar so predstavniki sodstva trdili, da delujejo v splošno dobro tako za potrošnika kot tudi za prodajalca. Menili so, da bodo le tako podjetja prisilili k proizvodnji varnih proizvodov. Eden izmed argumentov, ki se pojavi je, da imajo podjetja večje denarne kapacitete kot sam potrošnik in jih zato kazni manj prizadene.

Kritike so se nanašale tudi na visoke stroške celotnega sistema odgovornosti, saj so podjetja plačevala stroške pravne zaščite, zavarovanje za primer odgovornosti, stroške zmanjšanja odgovornosti in še druge stroške. Kljub temu pa je v različnih ameriških državah prihajalo do situacij, ko je v enakih primerih prihajalo do različnih rezultatov. V eni državi so lahko dobili tožniki ogromno odškodnino, medtem ko v drugi ne. Začele pa so se pojavljati tudi absurdne stvari v primerih odgovornosti podjetja za proizvod, saj je bilo podjetje že odgovorno, ko njihovo delovanje ni bilo namerno, ko je od izdelave proizvoda minilo že veliko let ali je bil proizvod predelan, podjetje pa pri predelavi ni sodelovalo.

Proizvajalci so prav zaradi tega, kar se je dogajalo hoteli spremeniti pravne določbe. Njihova predloga sta bila plačilo za odgovornost le v primeru, če je bila dokazana škoda storjena namerno in omejitev časa odgovornosti za proizvod. Z omejitvijo časa odgovornosti naj bi proizvodu določili življenjsko dobo in s tem tudi skrajšali odgovornost proizvajalca za proizvod.

2.2 NAGRADE

Nadomestila za povzročene izgube se pri odgovornosti za proizvod imenujejo nagrade, katerim sledijo tudi plačila kazni zaradi neprimerne ravnanja podjetij. Nagrade in kazni dodeli sodišče na podlagi sklepa o odgovornosti za proizvod.

V 80. letih prejšnjega stoletja so se začele spremembe na področju razsodb in nagrad v zvezi s primeri odgovornosti za proizvod in malomarnosti na delovnem mestu in drugih poškodb. Poročilo Jury Verdict Report iz leta 1994 (Baron, 1996, str. 344) prikazuje, da so od tistih primerov, ki so končali na sodišču, tožilci leta 1987 zmagali v 54% primerih, leta 1992 pa le v 43% primerih. V primerih potrošnikov je leta 1987 zmagalo 55% tožilcev, že leta 1992 pa le 39% tožilcev. Višine odškodnin pa se v tem obdobju niso bistveno spremenile. Zgoraj omenjeni podatki so privedli do tega, da so tožilci in obramba raje začeli primere reševati zasebno s pomočjo poravnave, kot pa na sodišču. Takšno prakso podjetja uporabljajo tudi danes. Postopek poravnave podjetjem prihrani čas, denar in seveda dobro ime.

Primeri odgovornosti za proizvod predstavljajo odvetnikom veliko spodbudo za napredovanje pod okriljem sodišča zaradi izplačanih odškodnin, pri katerih so udeleženi. Stroški, ki jih imajo podjetja v primerih odgovornosti za proizvod, ne zadevajo samo področja varnosti potrošnikov, ampak tudi cene proizvoda. V nekaterih primerih ti stroški odločajo o tem, ali se bo proizvod sploh še prodajal, kar je značilno zlasti za zdravila.

2.3. VLOGA DRŽAVE IN ZAKONI

Zaradi različnih dogajanj na trgu so začela podjetja skupaj z zavarovalništvom (pri katerih podjetja zavarujejo svoje proizvode) in farmacevtsko industrijo pritiskati na državne institucije in parlament, naj reformira področje odgovornosti za proizvod. Visoki stroški proizvajalcev zaradi odgovornosti za proizvod in slabo stanje zavarovalniških institucij sta bila glavna razloga za uveljavitev njihovih zahtev. Podjetja ter zavarovalnice in farmacevtska industrija so se zavzemali za naslednje spremembe (Goldsmith, 1996, str. 293):

- za prepoved kazenskih odškodnin, ki pomenijo denarno kazen za tistega, ki povzroči škodo; s to spremembo bi preprečili pretirano visoke poravnave;
- za zagotovitev državne obrambe za preprečevanje plačevanja odškodnine zaradi preteklih, že zastarelih tehnologij. To pomeni, da podjetje ne bi plačalo za škodo, ki jo je povzročil izdelek, proizveden v preteklosti z danes zastarelo tehnologijo;
- za izločitev načela solidarne odgovornosti (joint liability). Po tem načelu je za izdelek odgovornih več pravnih subjektov, ki so sodelovali v njegovi proizvodnji, le eden izmed njih, in sicer tisti, ki ima največje premoženje, pa mora poravnati nastalo škodo;

- za okrepitev možnosti obrambe z načelom predvidevanja rizika in načela soudeležbe potrošnikov zaradi malomarnosti pri uporabi bi s tem nekaj bremena preložili na potrošnike, ki bi se začeli obnašati bolj odgovorno;
- za zahteve po racionalnem obnašanju potrošnikov, s čimer bi prodajalci zopet izvajali normalno opreznost pri proizvodnji in prodaji izdelkov;
- za oblikovanje zahtevnejših pogojev za odškodninska plačila, s čimer bi vzeli pogum tožbam iz objestnosti.

Po letu 1980 je večina ameriških zveznih držav sprejela vsaj nekaj od postavljenih zahtev. Leta 1995 je bil sprejet zakon (Common Sense Legal Reform Act), ki je ublažil moč precej togih zakonov o odgovornosti za proizvod. V tem času se je država spet nekoliko bolj postavila na stran podjetij, saj je bil zaradi takratnih zakonov onemogočen naravni tok proizvodov in normalno delovanje podjetij.

Področje potrošniških pravic se je širilo tudi na Evropsko Unijo in leta 1988 je bila sprejeta direktiva o prevzemu načela objektivne odgovornosti za vse države članice Evropske Unije.

3. ORGANIZACIJE NA PODROČJU VARNOSTI IN KAKOVOSTI PROIZVODOV V PROMETU

Ker je večina potrošnikov slabo informiranih o nevarnostih, ki pretijo z uporabo proizvodov, pomeni njihov nakup tveganje ali bodo varno uporabljeni. Država je zato ustanovila različne organizacije oziroma institucije, ki pomagajo pri varstvu potrošnikov oziroma zagotavljajo kakovostne in varne proizvode na trgu.

Državne institucije, ustanovljene z namenom urejanja področja kakovosti in varnosti izdelkov na trgu imajo naslednje naloge:

- zadolžene so za raziskave, s katerimi ocenjujejo nevarnosti določenega izdelka,
- postavljajo navodila za uporabo izdelkov, zahtevajo opozorila in navodila za uporabo s strani proizvajalca in
- nadzorujejo podjetja pri izvajanju postavljenih zahtev.

Predstavil bom naloge agencije NHTSA, ki je bistvena za moj primer. Agencija NHTSA je bila ustanovljena z zakonom Highway Safety Act leta 1970 kot naslednik biroja National Highway Safety Bureau z namenom izvrševanja varnostnega programa na podlagi zakona National Traffic and Motor Vehicle Safety Act iz leta 1966 in Highway Safety Act iz leta 1966.

Agencija je odgovorna za zmanjševanje števila smrti, poškodb in ekonomskih izgub, ki nastanejo zaradi avtomobilskih nesreč. Omenjeno dosega tako, da postavlja in skrbi za določene standarde glede varnosti motornih vozil in njihove opreme. S pomočjo državnih in lokalnih oblasti skrbi za učinkovite lokalne programe za varnost na avtocestah.

NHTSA ima naslednje zadolžitve:

- preiskave napak na motornih vozilih,
- postavlja in skrbi za standarde ekonomične porabe goriva,
- pomaga državnim in lokalnim institucijam pri zmanjševanju števila voznikov pod vplivom alkohola,
- promovira uporabo varnostnega pasu, otroških varnostnih pasov in zračnih blazin, preiskuje prevare s kilometrskimi števci,
- postavlja in skrbi za regulacijo proti kraji motornih vozil, ter oskrbuje potrošnike z informacijami o varnosti motornih vozil.

Poleg opisanih nalog izvaja tudi raziskave glede obnašanja voznikov in varnosti v prometu, da bi razvila učinkovite metode prinašanja varnostnih izboljšav (About NHTSA, 2006).

4. KRIZNI MANAGEMENT

Podjetja delujejo v negotovem, turbulentnem okolju, znotraj dejavnikov, na katere se je potrebno odzivati in se jim prilagajati. Okoliščine, ki pogosto privedejo do destabilizacije in kriznega stanja so lahko objektivne narave, vzpodbujeni npr. s (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 111):

- posledicami globalizacije in svetovne recesije,
- pojavom kriznih žarišč v posameznih delih sveta,
- podjetju nenaklonjeno makroekonomsko politiko države,
- s pretrgano reprodukcijsko verigo oziroma izpadom ključnih dobaviteljev,
- z delovanjem konkurence,
- z združitvami, pripojitvami ali z nevarnostjo sovražnega prevzema,
- z naravnimi nesrečami, ki povzročijo zastoje pri izpolnjevanju pogodbenih obveznosti;

ali pa subjektivne narave, ki nastanejo znotraj podjetja:

- slabo vodstvo,
- neustrezen nadzor finančnega poslovanja,
- nekonkurenčen tržni položaj,
- neugodna struktura stroškov,
- prešibko trženje,
- neuspešni veliki projekti itd.

Podjetja največkrat nimajo vpliva na objektivne, zunanje vzroke svojih težav, zato morajo usmerjati pozornost in energijo v obvladovanje notranjih vzrokov kriznih situacij. Ko nastopijo neobičajni in nepričakovani dogodki in se pojavi krizna situacija v podjetju, uporabijo podjetja tako imenovani »posledični-situacijski management« in »krizni management«. Gre za povezana pojma, ki za učinkovito razrešitev problemov zahtevata različen vodilni pristop (Vernon, 1998, str. 121). Situacijski management je A. B. Carrol (1989, str. 476) definiral kot proces, v katerem vodilne osebe v podjetju določijo situacije, ki lahko nastanejo v obdobju, jih analizirajo in postavijo prioritete glede na povezanost z organizacijo in velikostjo škode, ki jo situacija lahko povzroči. Podjetje nato pripravi odzive na možne situacije, jih ovrednoti in nadzira rezultate. Učinkovit posledični management prispeva k strateškemu planiranju podjetja in ob svoji učinkovitosti predstavlja izognitev kriznemu managementu.

Ne glede na to, ali so podjetja dobro pripravljena ali ne, jih lahko doleti nepričakovana situacija ali kriza. Glas pojmuje krizo kot nestabilno, z motnjami spremljano obdobje poslovanja, katerega izid odločilno vpliva na boljše ali slabše poslovanje oziroma odstopanja od planskih ciljev podjetja. Poslovna kriza je kompleksen, neplaniran in neželeni, časovno omejeni proces, ki ogroža temeljne cilje podjetja (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 111).

Za obvladovanje krizne situacije poslovodstvo vzpostavi krizni management, ki mora pričeti pri vzrokih nastalih težav ter imeti vizijo poti iz danih razmer. Krizni management v podjetjih je proces, s katerim v podjetju obvladujejo krize, povzročene s strani ljudi, organizacij, organizacijskih struktur, gospodarstva in tehnologije, ki povzročijo ogromne spremembe v življenju ljudi, v naravnem in socialnem okolju (Vernon, 1998, str. 121).

4.1. KLASIFIKACIJA KRIZE

Kriza lahko izvira iz notranjega okolja (znotraj podjetja) ali iz zunanjega okolja (izven podjetja). V Tabeli 1 navajam kakšne vrste kriz poznamo in iz kakšnih situacij lahko izvirajo te krize .

Tabela 1: Klasifikacija krize

	predvidene	nepredvidene
nastanejo znotraj podjetja	<ul style="list-style-type: none"> - napake na proizvodih - neprimerna proizvodnja - neprimerna hramba - nevarni proizvodi 	<ul style="list-style-type: none"> - sabotaza zaposlenih - delavska zloraba etike
nastanejo izven podjetja	<ul style="list-style-type: none"> - ponaredki proizvodov - napačna uporaba proizvodov po prodaji 	<ul style="list-style-type: none"> - vsesplošno delovanje višje sile

Vir: Vernon, 1998, str. 126.

Tabela nam pove, da krize, ki nastajajo znotraj podjetja, lahko predvidimo ali pa ne. Tiste krize, katere lahko predvidimo, izhajajo iz napak na proizvodih, neprimerne proizvodnje, neprimerne hrambe nevarnih proizvodov in iz nevarnih proizvodov. Nepredvidljive krize so npr. sabotaza zaposlenih in delavska zloraba etike. Tudi krize, ki nastajajo izven podjetja, so lahko prav tako predvidene ali nepredvidene. Med predvidene krize lahko štejemo množično ponorejanje in zlorabo proizvodov, med nepredvidene pa tiste, ki so posledica višje sile.

Glede na tematiko diplomske naloge sem se odločil, da bom podrobneje predstavil krize, ki nastanejo znotraj podjetja, saj je bil tudi pri podjetjih Firestone in Ford vzrok za nesreče, ki so se pripetile, notranja kriza podjetij.

Kriza, ki izvira znotraj podjetja, je kriza, ki prizadene podjetje samo ali celotno določeno dejavnost oziroma panogo, ob tem pa nima neposrednega vpliva na zunanje fizično okolje. Prizadeti so delničarji podjetja in tisti, ki so neposredno povezani z delovanjem podjetja, vendar znotraj podjetja povzročena kriza ne prizadene naravnega okolja – voda, zraka in zemlje. Ta kriza izvira iz organizacijskih problemov podjetja, napačnih organizacijskih struktur in problemov, ki nastajajo zaradi nadzorovanja delovanja podjetja. Organizacijske probleme predstavljajo (Vernon, 1998, str. 126):

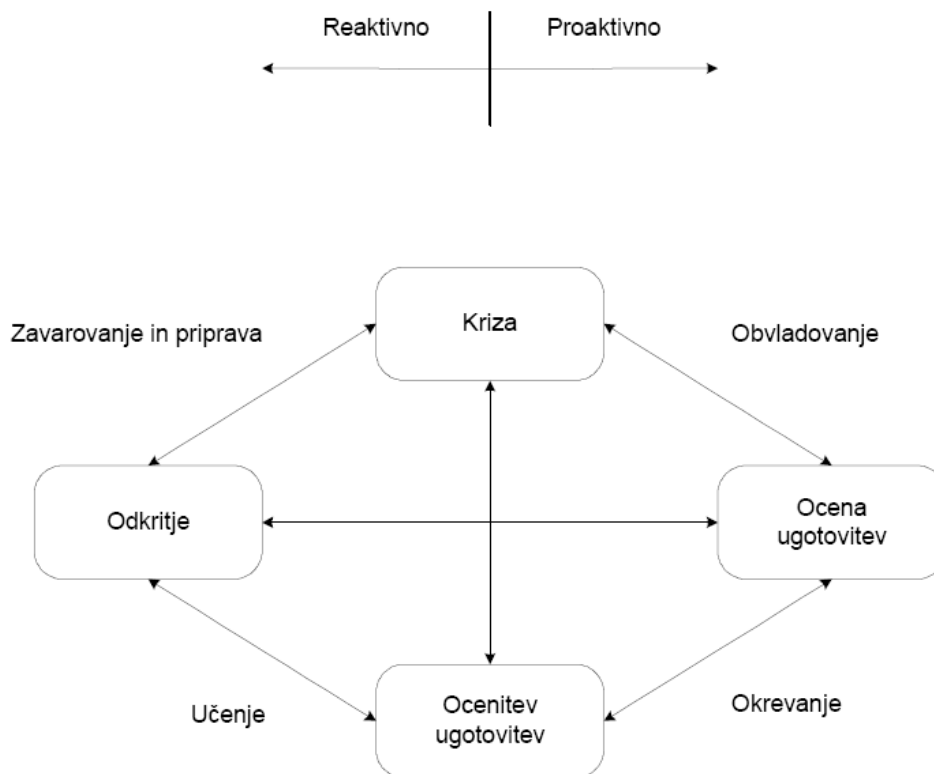
- skromna kultura podjetja,
- nepopolni sistem informiranja v podjetju,
- nejasno postavljene meje nagrajevanja in kaznovanja za opravljeno delo,
- neodzivnost podjetja na nastale situacije ter
- neodkrita in s tem nepopravljene napake delavcev v podjetju.

4.2. MODEL KRIZNEGA MANAGEMENTA

Model, ki ga bom prikazal v naslednjem delu, lahko podjetjem pomaga pri ocenjevanju potencialne moči krize, ki je že zajela podjetje ali mu preti, pomaga pri zmanjševanju škode v podjetju in pri ohranjanju ugleda podjetja.

Zelo uporaben in kreativen je model kriznega managementa, ki ga predstavljajo Mitroff, Shrivastava and Udvardia (1987). Zanimivost modela je v tem, da podjetje lahko vstopi vanj in izstopi iz njega na katerikoli točki, prav tako ga lahko uporablja v smeri urnih kazalcev ali v nasprotni smeri.

Slika 2: Model kriznega managementa 1



Vir: Vernon, 1998, str. 130.

1. Odkritje – opozorilni sistemi kot so programska oprema, nadzorni sistem obratov ali sektorjev podjetja in informacijski sistem za vodstvo podjetja služijo podjetju za odkrivanje težav ali kriz, zagotavljati pa morajo tudi skrben pregled notranjega in zunanjega okolja. Med prvo (odkritje) in drugo (kriza) fazo lahko podjetje improvizira možne situacije in se čim boljše pripravi na krizo.

2. Kriza – če se podjetje dobro pripravi in zavaruje pred posledicami krize bo s tem lažje obvladovalo krizo, ko le-ta nastane. Preprečevanje in pripravljenost zahtevata razvoj varnostne politike, postopkov vzdrževanja ter pregled kriz in programov za izobraževanje zaposlenih.

3. Okrevanje (popravki) – krizo mora podjetje najprej omejiti oziroma jo izolirati, šele nato sledijo popravila. Kako lahko škodo popravijo, je odvisno od narave krize in škode, ki je s tem nastala. Če podjetje ne razpolaga z mehanizmi, ki bi škodo popravili, je možnost za izhod iz krize zelo majhna.

4. Ocena ugotovitev – kriza je vzrok zaradi katerega podjetja razvijajo boljše sisteme za odkrivanje in zavarovanje pred krizo, da bi bila v prihodnosti bolj pripravljena.

Augustine (1995, str. 147–158) trdi, da je faza zavarovanja pred krizo in izogibanje krize v literaturi, ki govori o kriznem managementu, prevečkrat izpuščena. Vodstvo podjetja velikokrat meni, da se krizam ni možno izogniti in da se bodo z njimi ukvarjali takrat ko bodo nastale. Augustine predlaga, da v podjetju naredijo spisek vseh stvari, ki bi lahko delovale v škodo podjetju ali povzročile škodo bližnji okolici. Naslednji korak je določitev posledic in ocenitev stroškov, ki bi ob teh posledicah nastali. Gre za neprijeten postopek in prav zaradi tega se mu večina podjetij izogiba. Ob tem Augustine (1995, str. 147-158) opozarja: »Popolna preprečitev kriznih situacij je popolnoma nemogoča«.

4.3 KRIZA ALI KRIZNA SITUACIJA

Iz literature je razvidno, da krize nastajajo v določenih stopnjah. Gerald C. Meyers (Vernon, 1998, str. 132 –134) definira obdobja v življenjskem ciklu krize. Govori o:

- predkriznem obdobju,
- kriznem obdobju in
- obdobju po krizi.

(1) Predkrizno obdobje: V predkriznem obdobju se pripravljajo okoliščine, v katerih se kriza razvija in približuje podjetju. To obdobje predstavlja opozorilo, da nekaj ni v redu. V podjetju opazijo, da je nekaj narobe, vendar pogosto ne morejo določiti, kaj. Veliko podjetij namreč zazna, da je nekaj narobe, a le redka vzamejo to kot svarilo pred izbruhom krize. Podjetje se nahaja v predkriznem obdobju, če je prisoten vsaj eden od spodaj naštetih rizikov:

- verjetnost, da se bodo okoliščine situacije, v kateri je podjetje stopnjevale;
- verjetnost, da bo situacija v podjetju prišla pod intenziven nadzor države ali medijev;
- verjetnost, da bo situacija zmotila normalno delovanje podjetja;
- verjetnost, da bo situacija škodovala dobremu imenu podjetja;
- verjetnost, da bo ogrožen obstoj podjetja.

Najbolje za podjetje je, da takoj, ko odkrije težave oziroma rizike, ki mu pretijo, začne z »zdravilnimi« akcijami.

(2) Krizno obdobje: V tem obdobju izve za krizo tudi zunanje okolje. To obdobje je najtežavnejše in zelo naporno obdobje za podjetje. Glavni krivci za to, da se je podjetje znašlo v tej situaciji so ponavadi vodilni v podjetju. V tem obdobju je zaupanje v podjetje zelo nizko in delničarji so močno oškodovani. Če podjetje ni sposobno na učinkovit način prebroditi krizo, je možnost za njegov obstoj zelo majhna.

(3) Obdobje po krizi: V tem obdobju se v podjetju ali celo v industrijski panogi zgodijo velike spremembe. Ogromno denarja so porabili za reševanje tožb, plačevanje kazni in izboljšanje ugleda podjetja v očeh potrošnikov. Obdobje po krizi predstavlja priložnost za začetek procesa izboljšav. Pomemben nauk, ki izhaja iz tega obdobja je, da se je potrebno učiti iz napak in izkušnje sprejeti kot nauk za izboljšanje delovanja v prihodnosti.

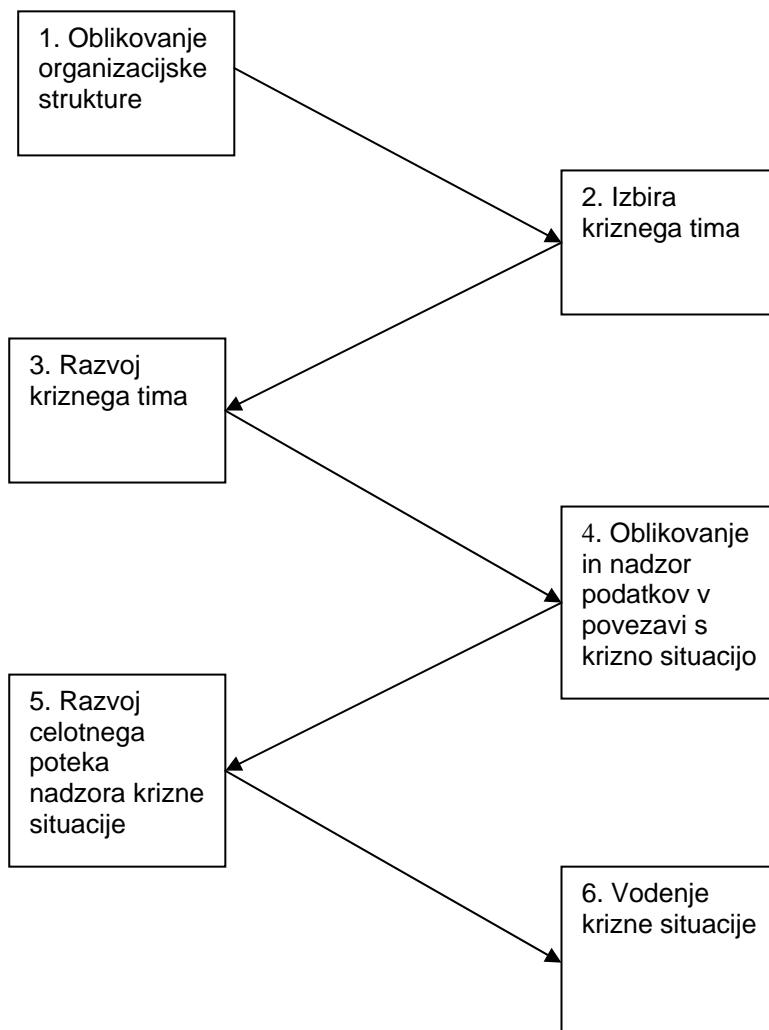
4.4 UČINKOVIT KRIZNI MANAGEMENT

Glas pravi, da naj bi vloga kriznega managementa pri učinkovitem obvladovanju krize v podjetju bila v (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 111):

- preoblikovanju sistema organizacije,
- izboru in oblikovanju strokovno ustreznega sanacijskega tima – štaba,
- razvoju tima,
- izvedbi pregleda – audita,
- razvoju načrtov za izredne razmere in v
- upravljanju krize.

Adizes (1996, str. 271) dopolnjuje vlogo kriznega managementa še s sistematično revizijo organizacije in procesov upravljanja podjetja, z vzpostavitvijo komunikacijskih mrež, z redifiniranjem ciljev in poslanstva podjetja, z določitvijo odgovornosti, s prerazporejanjem virov podjetja in končno s spremembo vrednot in kulture organizacije.

Slika 3: Model kriznega managementa 2



Vir: Vernon, 1998, str. 147.

Korak št. 1 – *Oblikovanje organizacijske strukture*: Pravilno oblikovana organizacijska struktura omogoča hiter sklic strokovnjakov iz različnih področij, ko se pojavi krizna situacija.

Korak št. 2 – *Izbira kriznega tima*: Podjetje se mora odločiti, ali bo imelo stalno ali samo delno (začasno) zaposleni krizni tim. Tim naj bi bil sestavljen iz izvršnih vodij oddelkov podjetja, ki jih vodi izvršni direktor, sodelovati pa morajo vsi deli podjetja, tako pravni, finančni, kadrovski in operacijski (izvršni) del.

Korak št. 3 – *Razvoj skupine*: Vodstvo mora dele enot povezati v učinkovito skupino. Ta skupina se mora spopasti s krizno situacijo tako, da je tekoče delo v podjetju čim manj prizadeto. Augustine (Augustine, 1995, str. 152) svetuje, naj bo krizna skupina zaposlena

polni delovni čas, saj le tako lahko ostali zaposleni opravljajo svoje tekoče naloge. Nasvet deluje v veliko primerih, obstajajo pa tudi izjeme.

Korak št. 4 – Oblikovanje in nadzor podatkov v povezavi z krizno situacijo: To je proces zbiranja podatkov, ki se začne z možnostjo, da se določen dogodek pojavi. Podatki morajo biti točni in zanesljivi, poleg tega pase ocenjuje vpliv dogodka na podjetje. Postavljene prioritete se mora integrirati v cilje podjetja. Cilj podjetja je razpolagati z mehanizmi, ki zaznajo krizo, preden se pojavi. Cilje podjetja odobri vodstvo.

Korak št. 5 – Razvoj celotnega poteka nadzora krizne situacije in priprava načrta za primer izbruha krize pri čemer načrt sestavlja 5 delov:

- predstavitev: kratek povzetek situacije; izjava naj izpostavi soudeležence, ki so prisotni v nastali situaciji in poglobljena dejstva situacije;
- cilji: postavljeni morajo biti čimbolj natančno in jasno;
- osnovna predvidevanja: izpostavitev realnih situacij, ki se lahko pojavijo in povzročijo velike težave, podjetje pa jih ne more nadzirati;
- sprožilni mehanizem: to je mehanizem, ki aktivira vnaprej določen plan. Pomembno je, da se plan vnaprej testira in s tem ugotovi, ali resnično deluje. Mehanizmi morajo biti skrbno pripravljene, da je takrat, ko pripravljene plan stopi v akcijo, odgovor podjetja na nastalo situacijo hiter in odločen;
- akcija: izvrševanje načrtanega plana.

Korak št. 6 – Vodenje krizne situacije: Ali naj vodstvo podjetja prevzame vodenje krizne situacije, je odvisno od resnosti situacije za podjetje, torej ali situacija ogroža podjetje kot celoto. Krizni management presodi ali je situacija nevarna za podjetje in koliko je nevarna. Glede nato se potem krizni management odloči kdo naj prevzame nadzor nad situacijo. Če je situacija zelo resna in ogroža bit podjetja, nadzor prevzame vodstvo, če pa ni tako resna, lahko nadzor prevzamejo tudi vodje na nižjih ravneh podjetja.

Augustine (1995, str. 156) dodaja še tri zelo pomembna dejstva:

- v imenu podjetja naj govori le ena oseba, da ne prihaja do navzkrižnih informacij;
- podjetje ne sme prepustiti medijem, da prevzamejo informiranje populacije o primeru v svoje roke;
- v proces naj bi bil vključen tudi odvetnik, katerega pomembna lastnost je po besedah Augustina, da je »brez dlake na jeziku«.

4.5 KRIZNA SITUACIJA IN MEDIJI

Vloga medijev pri kriznih situacijah je zelo pomembna, saj mediji velikokrat vodijo proces in predstavljajo glavni vir obveščanja javnosti o poteku procesa.

Stanford P. Sherman (Vernon, 1998, str. 150) predlaga, naj izvršni direktorji, ki ponavadi predstavljajo podjetje v javnosti, razvijejo sistem in določijo pravila, po katerih se bodo informacije podajale javnosti. Če podjetja v javnosti ne predstavlja izvršni direktor, naj določijo uradno osebo, ki bo opravljala njegovo delo. Sherman tudi predlaga naj podjetje ne prikriva dejstev in ne laže o njih. Podjetja pogostokrat najemajo strokovnjake za odnose z javnostjo, da bi jih zastopali. M. W. Kempner (Vernon, 1998, str. 150), izvršni direktor MWW/Strategic Communications, predlaga podjetjem, naj v okviru kriznega managementa razvijejo tudi medijski plan. Zelo pomembno je, da podjetje ostane v stiku z mediji in jim zagotavlja potrebne informacije, kajti v nasprotnem primeru je lahko kaj hitro obtoženo za krivega, ne glede na obstoječa dejstva.

Medijem morajo podjetja, ki jih je zajela kriza, zagotoviti, da situacijo raziskujejo oziroma da je raziskava v teku, vendar je bolje, da jim na začetku še ne govorijo o zaključkih.

5. PRIMER FORD EXPLORER IN GUME FIRESTONE

V tem poglavju diplomskega dela bom predstavil primer, ko je zaradi problema kakovosti in varnosti izdelkov ter nesrečnih spletov okoliščin prišlo do velikega števila nepotrebnih žrtev, tako mrtvih kot poškodovanih potnikov in sopotnikov v vozilih Ford Explorer.

Slika 4: Ford Explorer



Vir: 1991-2005 Ford Explorer/Sport Trac/Sport Photos, 2006.

Julija leta 1998 je Sam Boyden iz State Farm Insurance prejel klic odvetnika za odškodninske zahteve zaradi pogostega pojava razpadanja gum znamke Firestone. Boyden je omenjeno težavo začel raziskovati in ugotovil, da je bilo od 21 nesreč z gumami Firestone ATX kar 14 takih, v katerih je bil vpleten Fordov model Explorer. O tem je takoj obvestil National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA), ki pa preiskave ni sprožila. Boyden je spremljal nesreče, ki so se odvijale od leta 1992, leta 1999 pa je zabeležil še 30 novih primerov.

Houstonška televizijska postaja KHOU TV je februarja leta 2000 objavila prispevek o razpadanju Firestonovih gum (glej Sliko 5) in ob tem pozvala več deset prebivalcev Texasa, naj sprožijo odškodninski zahtevek, kar je pritegnilo pozornost NHTSA. Agencija je prejela 90 pritožb, od tega so bile 4 s smrtnim izidom, kar je bilo dovolj, da je maja leta 2000 sprožila preiskavo, ki je vključevala pregled 47 milijonov pnevmatik Firestone AT, ATX in Wilderness, ki so bile proizvedene med letoma 1990 in 2000. Do konca avgusta je NHTSA zabeležila 68 smrtnih nesreč kot posledico nenadnega razpadanja gum in zato prevračanja vozil Ford Explorer. Kljub temu, da je Ford Explorer na cesti že od leta 1990 in so se tožbe povezane z gumami začele že leta 1993, se je kar 44 smrtnih nesreč pripetilo samo v letu 2000. Obenem se je naenkrat vsul plaz pritožb, tako da jih je septembra leta 2000 bilo že 2200, od tega 103 s smrtnim izidom in več kot 400, v katerih so bili potniki poškodovani. Naslednje leto se je število smrtnih ponesrečencev povečalo na 271.

Slika 5: Poškodovana Firestonova guma



Vir: Explorer profile loss, 2003.

Avgusta leta 2000 se je podjetje Bridgestone-Firestone odločilo, da odpokliče 14,4 milijona gum Firestone Wilderness ATX, ATX II in 15 colske gume AT. Ocenili so, da jih je 6,5 milijona še vedno v uporabi. Gume, ki so bile predmet odpoklica, so bile serijsko vgrajene v naslednje modele vozil: Ford Explorer (od leta 1991 do leta 2000), Mercury Mountaineer (od leta 1996 do leta 2000), Ford Ranger (od leta 1991 do leta 2000), Ford F - serija lahkih kamionov (od leta 1991 do leta 1994), Ford Bronco (od leta 1991 do leta 1994), Mazda B – serija lahkih kamionov (od leta 1994 do leta 1996) in Mazda Navajo (od leta 1991 do leta

1994). Od vseh naštetih je bil Ford Explorer največkrat udeležen v nesrečah z razpadanjem gum.

Podjetje Firestone je zaradi premajhne proizvodne kapacitete za takojšen in celoten odpoklic gum predlagalo odpoklic v treh fazah. Začeli naj bi s strankami v južnih državah (kjer se je zgodilo največ nesreč), nadaljevali pa bi v srednjih in severnih državah. Celoten proces naj bi trajal 6 mesecev. Fordov predsednik uprave Jacques Nasser je menil, da je načrt odpoklica nesprejemljiv. Firestone je pod njegovim pritiskom pristal, da bo povrnil stroške strankam, ki se bodo odločile za zamenjavo gum z drugo blagovno znamko. V ta namen je Bridgestone dobavljal pnevmatike iz Japonske, medtem ko je Ford ustavil proizvodnjo svojega modela Explorer, da bi sprostil potrebo po pnevmatikah.

Ford je maja leta 2001 na svojih vozilih prostovoljno zamenjal 13 milijonov Firestonovih gum. Pozneje istega leta je NHTSA prisilila podjetje Firestone, da sproži drugi odpoklic in umakne 3,5 milijona pnevmatik AT (v vseh preostalih dimenzijah), ker naj bi bile defektne. Skupek opisanih dogodkov je zelo prizadel podjetje Firestone, ki je bilo nekoč eno najbolj občudovanih podjetij v ZDA (Pinedo, Seshadri, Zemel, 2003, str. 2-3).

V nadaljevanju bom bolj podrobno predstavil primer in obe podjetji.

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA BRIDGESTONE/FIRESTONE

Podjetje Firestone je leta 1900 v mestu Akron, Ohio ustanovil Harvey S. Firestone. V samo 6 letih je prodaja gum presegla vrednost 1 milijona dolarjev. Povpraševanje po pnevmatikah je iz leta v leto naraščalo, pri čemer so številne inovacije podjetju Firestone zagotovile, da je postalo vodilni proizvajalec. Leta 1911 je s svojimi pnevmatikami opremilo zmagovalni avto na prvi znameniti dirki Indy 500. Od leta 1920 do leta 1966 so bili vsi zmagovalci na omenjeni dirki opremljeni s pnevmatikami Firestone.

Z leti je Firestone pridobil na slovesu in temu primerno odpiral vedno več prodajaln, njihovo število pa se je 13 let po odprtju prve prodajalne povečalo na skupaj 575 trgovin, ki so ponujale več kot 2200 različnih izdelkov. Ko se je 20. stoletje bližalo koncu, je bilo podjetje že močno prisotno na domačem trgu v ZDA (100 Years of Firestone, 2006).

Podjetje Bridgestone je leta 1931 ustanovil Shojiro Ishibashi v mestu Kurume na Japonskem. Ishibashi je že od mladih imel za zgled podjetje Firestone, pri katerem je tudi dobil navdih za poimenovanje svojega podjetja, in sicer tako, da je obrnil angleški prevod svojega priimka, ki pomeni »stone bridge«. Kmalu je Bridgestone postal največji japonski proizvajalec gum, do šestdesetih let prejšnjega stoletja pa tudi globalno prisoten.

Leta 1988 je Bridgestone kupil podjetje Firestone za 2,6 milijarde dolarjev. Združeno podjetje Bridgestone/Firestone je tako postalo največji svetovni proizvajalec gum (A Brief History of Bridgestone Americas, 2006). Združitev podjetij je bila uspešna. Uspeh so zaznamovali z razširitvijo proizvodnje in utrjevanjem svojega položaja na globalni ravni. Desetletje po združitvi sta obe podjetji zabeležili odlične poslovne rezultate (The Bridgestone Story, 2006).

5.2 PREDSTAVITEV PODJETJA FORD

Podjetje Ford Motor Company je leta 1903 ustanovil Henry Ford skupaj z 11 poslovnimi partnerji. Največji prispevek k avtomobilski industriji in hkrati preboj podjetja je bila uvedba tekočega traku leta 1913. Tekoči trak je omogočil delavcem specializacijo v eno samo opravilo, kar je imelo za posledico visoko učinkovitost dela. S pomočjo večje učinkovitosti je imel Ford ob nižjih proizvodnih stroških veliko večjo proizvodnjo kot njegovi tekmeci, s čimer so bila njegova vozila dostopnejša širši množici kupcev. Do leta 1925 je podjetje postalo prisotno na svetovnih trgih (History, 2006).

Danes je Ford Motor Company eden največjih svetovnih proizvajalcev vozil. Trenutno proizvaja koncern avtomobile in tovornjake pod imeni Ford, Aston Martin, Jaguar, Land Rover, Lincoln, Mazda, Mercury in Volvo. Koncern proizvaja in prodaja avtomobile na 200 trgov na 6 kontinentih. Ima okoli 300.000 zaposlenih in 108 tovarn po vsem svetu (Overview, 2006). Poleg proizvodnje, distribucije in prodaje vozil je koncern zelo aktiven tudi na področju financ. Finančni segment zagotavlja financiranje poslov v zvezi z vozili, leasing in zavarovanje, oddajo avtomobilov, tovornjakov, industrijske in gradbene opreme v najem ter drugo. Finančni sektor deluje preko dveh podružnic, in sicer The Ford Credit Company in The Hertz Corporation (Ford Motor Company Profile, 2006).

5.3. KRONOLOŠKA ANALIZA PRIMERA

Kronološko analizo primera bom opisal po tedenskih dogodkih od avgusta do oktobra leta 2000 (Wu, 2003, str. 2-10).

1. teden

Bridgestone/Firestone Inc. je dne 9.8.2000 prostovoljno oznanil odpoklic 6,5 milijona pnevmatik Firestone Radial ATX, Radial ATX II in Wilderness AT. Omenjene pnevmatike so bile pod raziskavo agencije NHTSA zaradi številnih nesreč, ki so se pripetile vozilom Ford Explorer. Odvetniki, novinarji in potrošniki so na agencijo pritiskali že od februarja istega leta, ko so se na lokalni televiziji prvič pojavile novice o nesrečah. Podjetje Firestone se je

sprva upiralo zahtevi agencije NHTSA o umiku pnevmatik iz prometa, vendar je po študiji, ki jo je opravil Ford Motor Company, kmalu spremenilo mnenje, saj so pri vozilih Ford Explorer, ki so bili opremljeni s Firestonovimi pnevmatikami, zabeležili 46 smrtnih primerov in več sto ponesrečencev. Breme odpoklica pnevmatik je v celoti prevzelo podjetje Firestone, saj je bilo po zakonu odgovorno za varnost in kakovost pnevmatik. V državah Bližnjega Vzhoda, Južne Amerike in Azije je Ford nadomestil Firestonove pnevmatike, ki so bile del originalne opreme na vozilih Explorer.

V ZDA so odpoklicali vse 15-palčne pnevmatike, ki so bile izdelane v Firestonovi tovarni v mestu Decatur, Illinois. Kljub vsemu pa vzrok nesreč še vedno ni bil pojasnjen saj so z enakimi pnevmatikami opremljali tudi vozila ostalih proizvajalcev kot so General Motors, Toyota, Nissan in Subaru, vendar podobnih nesreč kot pri Explorerju niso zabeležili. Firestonovi managerji so menili, da je za nesreče krivo podjetje Ford, ki je za svoja vozila Explorer predpisalo prenizek tlak v pnevmatikah. K temu naj bi prispevali še uporabniki, ki so zanemarjali skrb za pnevmatike ali so se vozili z obrabljenimi pnevmatikami. Zadnji argument je bila nestabilnost vozil Explorer v primeru težav s pnevmatikami. Kljub temu je Firestone oznanil, da bo pnevmatike zamenjal iz previdnostnega ukrepa, da ne bi zamajali zaupanja svojih strank.

Obseg odpoklica pnevmatik je bil tako obsežen, da ne Firestone ne Bridgestone nista imela dovolj zaloge, da bi zamenjala pnevmatike. Odločili so se, da izpeljejo zamenjavo v treh korakih po regijah. Najprej naj bi zamenjave opravili v oktobru v državah južne Kalifornije, Arizone, Floride in Texasa, kjer se je tudi zgodilo največ nesreč. Večina nesreč se je zgodila v okolju z visokimi temperaturami, ki so povzročile nevarno segrevanje gum, svoje pa sta prispevala še visoka hitrost in prenizek tlak v pnevmatikah. Temu primerno so se odločili, da prvi odpoklic opravijo v vročih južnih državah. V drugem koraku naj bi vključili ostale države z vročo klimo, nato pa bi pokrili celotno državo, vse skupaj pa naj bi trajalo vsaj eno leto.

Odgovorni možje pri podjetju Firestone še vedno niso vedeli, kaj točno povzroča težave s pnevmatikami, vendar so sumili, da temu botruje slaba skrb za gume, predvsem prenizek tlak v pnevmatikah in obrabljenost. V izjavah za javnost niso neposredno obtoževali potrošnikov, vendar so kljub temu poudarili, da gume niso neuničljive in da je treba zanje pravilno skrbeti. Podjetje se je zavezalo, da bo zamenjalo vse svoje pnevmatike, ne glede na njihovo obrabljenost. Zaradi velikega števila zamenjav se je podjetje odločilo, da kupi gume drugih proizvajalcev, vendar so od potrošnikov zahtevali, naj zamenjajo pnevmatike izključno pri Firestonovih dobaviteljih. Ford je svoje dobavitelje 12. avgusta 2000 pooblastil, da lahko zamenjajo pnevmatike tudi s konkurenčnimi proizvajalci, če Firestonove ne bi bile na voljo.

Po tem, ko so objavili odpoklic gum, se je Firestonova internetna stran sesula, zato je podjetje odprlo še brezplačno telefonsko linijo za informiranje strank o lokacijah distributerjev in podrobnostih odpoklica. Odvetniki potrošnikov so bili z odpoklicem zadovoljni, vendar so se

še vedno pritoževali nad tem, da sta obe vpleteni strani vedeli za težavo, vendar sta jo prikriili. Odpoklic, ki ga je sprožil Firestone, je imel negativne posledice tudi za Bridgestone, saj se je vrednost njegovih delnic na tokijski borzi znižala za 24 odstotkov. Analitiki so špekulirali, da naj bi stroški odpoklica dosegli znesek v višini 500 milijonov dolarjev. Fordove delnice niso doživele enake usode. Njihova vrednost se je le malo znižala, saj je bil Explorer še naprej najbolj prodajan SUV. Potrošniki so ocenili, da je avto varen, če je le opremljen z varnimi pnevmatikami. Pnevmatike Wilderness so bile še vedno prva vgradnja na Explorerjih, vendar niso bile proizvedene v tovarni Decatur, ki je prenehala z izdelavo že v začetku leta 2000.

2. teden

NHTSA je objavil, da se je število smrtnih žrtev povečalo na 62. Situacijo je še poslabšala izjava organizacije za varstvo potrošnikov, da so pnevmatike Wilderness, ki niso bile predmet odpoklica, prav tako nevarne. Izjave je Firestone zanikal, saj naj bi raziskave kazale na visoko varnost omenjenih pnevmatik. Poleg tega naj bi bilo število pnevmatik, proizvedenih v tovarni Decatur, zelo majhno v primerjavi s celotno proizvedeno količino. Ford je v podporo Firestonu objavil, da bo svoje avtomobile še naprej opremljal z njihovimi pnevmatikami, vendar s precej večjo skrbjo za varnost.

Potrošniki so se kmalu začeli pritoževati zaradi predvidene dolge čakalne dobe na zamenjavo gum, zagrozili pa so tudi njihovi odvetniki. Firestone se je pod pritiskom 16. avgusta odločil, da bo plačal do 100 dolarjev za gume, ki jih bodo potrošniki zamenjali na lastne stroške, in sicer za katerokoli drugo znamko in pri kateremkoli drugemu distributerju. Pogoj je bil, da morajo stare Firestonove pnevmatike vrniti njihovim distributerjem, da bi bili upravičeni do odškodnine. Za to priložnost je izvršni podpredsednik John Lampe izjavil, da so se za takšen korak odločili zato, ker je na prvem mestu skrb za varnost njihovih potrošnikov. Sočasno je Firestone za javnost izjavil, da so podvojili proizvodnjo, povečali uvoz in se dogovorili z ostalimi proizvajalci, da bi čim prej zamenjali defektne pnevmatike. Ford je celo ustavil proizvodnjo Explorerjev, da bi nove pnevmatike uporabili za zamenjavo starih in ne za vgradnjo na novih vozilih.

Medtem sta dva državna pododpora House Commerce Committee objavila, da bosta sklicala zaslihanje o odpoklicu pnevmatik proizvajalca Firestone. Kongres v Washingtonu je zahteval, da je treba raziskati, kdaj in kaj sta obe podjetji vedeli o defektnih pnevmatikah in z njimi povezanimi nesrečami. Vse skupaj je bilo zaradi bližajočih se volitev najverjetneje politično obarvano, saj je bil kongresni odbor kar naenkrat precej zaskrbljen za varnost potrošnikov in je zaradi neodgovornosti korporacij zahteval državne ukrepe. Zaslihanje je bilo določeno za 6. september 2000. Zaradi pritiska kongresnega odbora je Firestone najel dve lobistični družbi, da poskrbita za ustrezno strategijo lobiranja.

3. teden

Predsednik odbora Senate Commerce Committee je izjavil, da bo sklical odgovorne iz podjetij Firestone in Ford, da bodo pričali o svojem ravnanju v primeru nesreč in nato odpoklicu pnevmatik. Zaslišanje naj bi se začelo 12. septembra 2000. Nanj so povabili tudi agencijo NHTSA in predstavnike oškodovanih potrošnikov. Vprašal se je tudi, zakaj so vladne agencije tako pozno reagirale na rastoči problem varnosti pnevmatik Firestone.

Pozneje v tem tednu je nekdanji zaposleni pri podjetju Firestone na novinarski konferenci izjavil, da so nevarne vse pnevmatike Wilderness in ne samo tiste, ki so bile predmet odpoklica. Podobno izjavo so podali še štirje nekdanji zaposleni. Tokrat se je Firestone reševal s kritiko, češ da hočejo nekdanji zaposleni, ki so dali odpoved po veliki stavki sredi leta 1990, namenoma škodovati podjetju z neresničnimi izjavami. Vse skupaj je bilo dovolj, da so se novinarji začeli zanimati za stavko, ki se je takrat zgodila v tovarni v Decaturju. Nekateri zaposleni so namreč v času stavke opozorili na pomanjkljivo kontrolo kakovosti pnevmatik, ki naj bi bila posledica zahteve podjetja po pospeševanju proizvodnje.

Medtem so svetovalci opozarjali, da bi moralo podjetje Firestone bolj sodelovati s kongresom in agencijo NHTSA. Podjetje je bilo zelo počasno pri posredovanju podatkov, ki bi lahko bili uporabni za tožnikove odvetnike, o čemer je javno opozarjalo tudi podjetje Ford. Različni strokovnjaki so predsedniku podjetja Firestone Masatoshiju Onu svetovali, naj v kongresnem odboru priča proti podjetju Ford in naj vzbudi dvom o stabilnosti vozila Explorer in priporočenem tlaku v pnevmatikah. Firestone je namrečjavno priporočal tlak v višini 30 psi¹, medtem ko je podjetje Ford ves čas priporočalo tlak 26 psi in je šele nedavno sprejelo razpon tlaka od 26 do 30 psi. Nekateri analitiki so celo špekulirali, da je podjetje Ford namenoma priporočilo nizek tlak v pnevmatikah, da bi izboljšalo stabilnost svojega vozila.

Naposled se je Ono odločil pričati pred kongresom, medtem ko se je predsednik Forda Jacques Nasser odločil, da bo na zaslišanje poslal svoje managerje. Številni strokovnjaki za odnose z javnostmi so podpirali odločitev predsednika podjetja Firestone, ker naj bi pokazala, da ima resen odnos do nastale situacije. Kljub vsemu se je Ono odločil, da v procesu ne bo napadel podjetja Ford, ki je bil njihov dolgoletni poslovni partner in stranka.

4. teden

28. avgusta 2000 so člani odbora House Commerce Committee obiskali sedež podjetja Firestone, da bi se srečali z njihovimi predstavniki in inženirji. Podobno srečanje je teden prej organiziralo tudi podjetje Ford. Kasneje so inšpektorji poročali, da je bilo podjetje Firestone slabše organizirano, njihov načrt reševanja krize pa, v primerjavi s Fordovim, slabo pripravljen.

¹ angleška enota za merjenje tlaka

Ford je priznal, da je bil seznanjen s problemi z gumami Firestone v Venezueli, Kolumbiji in Ekvadorju, in sicer že od leta 1998, vendar so obtožili podjetje Firestone, da naj bi napačno diagnosticiralo vzroke razdiranja gum, zaradi česar naj Fordu ne bi bilo mogoče dognati glavnega vzroka. Podjetje Firestone je kot glavni vzrok omenjalo napačno označevanje pnevmatik v Južni Ameriki, vendar naj bi bile vse pnevmatike izdelane po Fordovih specifikacijah. Pri Firestonu so tudi nenehoma opozarjali na prenizek tlak v pnevmatikah, ki naj bi bil glavni povzročitelj pregrevanja pnevmatik in zato razpada gume.

V venezuelskem časopisu je izšel članek, v katerem je agencija za varstvo potrošnikov Indecu poročala državnemu tožilcu, da sta podjetji Ford in Firestone že v poznih devetdesetih letih vedeli za problem s pnevmatikami, zaradi katerih se je smrtno ponesrečilo 46 ljudi. Agencija je podjetji obtožila prikrivanja podatkov in priporočila kazenski pregon. Podjetje Firestone je pozvala, naj umakne vse pnevmatike tipa Wilderness v Južni Ameriki. V ZDA je ameriška agencija NHTSA povečala število ponesrečencev v povezavi z vozilom Explorer, in sicer na 88 smrtnih žrtev ter 250 težje ranjenih. Na podlagi novih ocen je agencija zahtevala umik dodatnih 1,4 milijona Firestonovih pnevmatik, za katere je menila, da predstavljajo nevarnost. Firestone kljub zahtevam ameriške in venezuelske agencije ni sprožil umika pnevmatik. NHTSA je na brezbriznost odgovorila z javnim opozarjanjem potrošnikov na nevarnost Firestonovih pnevmatik.

Kmalu po tem, ko je NHTSA objavila revidirano število poškodovanih v nesrečah z vozili Explorer, se je Fordov predsednik Jacques Nasser uklonil pritisku iz Washingtona in se odločil, da bo pričal na kongresnem zaslišanju. Sporočil je, da bo podjetje Ford objavilo vse relevantne dokumente, iz katerih bo razvidno, kaj so vedeli in kdaj. V nasprotju z dosedanjo solidarnostno politiko s podjetjem Firestone je tokrat Ford izbral drugačno strategijo in se odločil, da prekine dolgoletno pogodbo nabave pnevmatik. Tako naj bi imeli kupci vozila Explorer od leta 2002 na izbiro Firestonove ali Michelinove pnevmatike. Nasser je pozornost izkoristil tudi, da bi zanikal obtožbe venezuelske vlade glede prikrivanja pomembnih podatkov in izjavil, da je takrat vladalo zmedeno stanje in da bo Ford še naprej sodeloval z vladnimi izvedenci, da bi skupaj odpravili problem. Svojo skrb do potrošnikov je pokazal z izjavo, da je leta 1999 in v začetku leta 2000 podjetje Ford samo dalo pobudo za zamenjavo pnevmatik Firestone, kljub pritisku proizvajalca, naj tega ne stori.

5. teden

4. septembra 2000 je podjetje Firestone sprejelo dogovor z venezuelsko vlado o umiku 62.000 lokalno proizvedenih pnevmatik. Istega dne je s svojim delavskim sindikatom odpravilo spore in podpisalo novo pogodbo. Na drugi strani je podjetje Fleishman-Hillard, ki je skrbelo za stike z javnostjo, dalo odpoved po samo osmih tednih sodelovanja in ravno pred bližajočim se kongresnim zaslišanjem. Podjetje o razlogih za svojo odpoved ni dajalo izjav.

6. septembra 2000 so se začela zaslišanja, ki so podjetje Firestone postavila v slabo luč. Predsednik Ono je moral govoriti s pomočjo prevajalca in je ob več priložnostih moral poiskati pomoč svojih svetovalcev. Njegovo nelagodje je bilo razvidno ob številnih vprašanjih, ki so mu bila postavljena. Ono je ohranil položaj lojalnosti do stranke in ni izkoristil priložnosti, da bi napadel dolgoletnega partnerja, podjetje Ford. Po drugi strani je Fordov predsednik Nasser neposredno napadel podjetje Firestone, češ da mu do konca julija 2000 ni dovolilo vpogleda v dokumentacijo, s pomočjo katere bi lahko Ford odkril težavo s pnevmatikami. Pri tem je vztrajal, da je problem v Firestonovih pnevmatikah in ne v Fordovem vozilu. Kongresniki so bili zelo nezadovoljni zaradi načina, kako sta se obe podjetji spopadli z nastalim problemom, predvsem zaradi počasnega odziva pri odkrivanju težav in odpoklicu pnevmatik. Večina zamere je letela na podjetje Firestone. 7. septembra 2000 je sodišče izjavilo, da bo sprožilo sodni postopek proti njemu zaradi prikrivanja podatkov o varnosti pnevmatik. Zadevo je še poslabšala Firestonova odvetniška pisarna, ki je po zaslišanjih odstopila od nadaljnjega sodelovanja, zaradi konflikta interesov v zvezi z delom, ki ga je opravila za podjetje Ford. V Tokiu je vrednost delnic povezane družbe Bridgestone spet zabeležila padec, s čimer je njihova vrednost v primerjavi s tisto pred odpoklicem padla že za 45 odstotkov.

Čeprav si je zelo prizadeval, da bi ohranil razdaljo do problema varnosti pnevmatik, je Ford sodeloval pri umiku pnevmatik. Po kongresnem zaslišanju je podjetje spet izkoristilo pozornost javnosti s prizadevanjem za čimprejšnjo zamenjavo defektnih pnevmatik. Odgovorna oseba za stike z javnostjo je sporočila, da bo Ford še teden dlje imel zaprte tri obrate za proizvodnjo novih vozil, da bi pospešili zamenjavo defektnih pnevmatik.

6. teden

11. septembra 2000 je predsednik družbe Bridgestone Yoichiro Kaizaki prvič javno spregovoril o odpoklicu pnevmatik. V svojem govoru je izpostavil dejstvo, da je v ameriški podružnici slabša kontrola kvalitete kot v japonski in da se bo v prihodnje zavzel za njeno izboljšanje. Odgovor managementa na krizo je bil počasen in preveč notranje usmerjen, kar je napeljalo javnost do tega, da so se začeli spraševati o integriteti družbe, je še poudaril Kaizaki. Obljubil je, da se bo to spremenilo predvsem s pomočjo nove agencije za stike z javnostjo Ketchum. Glede odpoklicanih pnevmatik je sporočil, da niso odkrili nobenih specifičnih napak in da je bila za nesreče kriva kombinacija nizkega tlaka v pnevmatikah in njihove obrabljenosti. Obenem je razglasil, da so bile nesreče veliko pogostejše z vozili Explorer kot s katerikoli drugimi, ki so uporabljala enake gume.

Na omenjeni javni konferenci se je Kaizaki zaobljubil, da bodo še naprej močno podpirali ameriško znamko Firestone in je ne bodo zavrgli, kot so svetovali nekateri strokovnjaki. Bridgestone je svoje visoko kakovostne pnevmatike prodajal pod lastno blagovno znamko in počasi večal svojo prisotnost na ameriškem trgu. Pred odpoklicem defektnih pnevmatik je imel Firestone dominanten položaj na ameriškem trgu v primerjavi s precej neznanim

Bridgestonom. Prodaja Firestonovih nadomestnih pnevmatik (tj. prodaja končnim porabnikom, potem ko obrabijo pnevmatike, ki so bile tovarniško vgrajene na vozilo) je občutno padla zaradi vse večje skrbi potrošnikov za varnost. Različni analitiki so v tem videli priložnost za Bridgestone, da preusmeri podporo k lastni blagovni znamki in zmanjša proizvodnjo podjetja Firestone.

Zaslišanja pred senatom so se začela 12. septembra 2000. Tokrat je Ono pripravil samo kratko izjavo, s katero je osebno prevzel vso odgovornost za dogodke iz preteklih mesecev. Zaslihanje je nato nadaljeval podpredsednik John Lampe. Sporočil je, da je bilo ravnanje njihovega managementa do tedaj zelo slabo, predvsem pa niso poudarili skrbi, ki jo ima podjetje do javne varnosti. Priznal je tudi, da del krivde resda leži v njihovih pnevmatikah, vendar niso edini krivec. Lampe je prvi resno poudaril Explorerjeve težave s stabilnostjo in pokazal podatke, iz katerih je bilo razvidno, da se je le majhen delež nesreč pripetil zaradi odpovedi pnevmatik. Po njegovem mnenju je bilo sporno Fordovo priporočilo o prenizkem tlaku v pnevmatikah. Priznal je, da je bila večina pnevmatik, katerim se je odlepila tekalna površina, proizvedenih v obratu v Decaturju v zvezni državi Illinois. Zaključil je z izjavo, da so pri Firestonu najeli neodvisnega inženirja, ki naj bi raziskal in določil točen razlog za odpovedovanje pnevmatik.

Nasserjevo pričanje ni prineslo nič novega. Še vedno je krivdo valil na podjetje Firestone, ki ni pravočasno objavilo vseh potrebnih podatkov oziroma je to počelo zelo počasi. Izrazil je začudenost nad dejstvom, da podjetje Firestone Fordu ali javnim oblastem ni posredovalo rezultatov analiz iz leta 1998 o razpadu tekalne površine. Prav tako je kritiziral načrt odpoklica pnevmatik, saj naj bi morali kupci čakati tudi do enega leta za zamenjavo.

Kljub medsebojnim očitkom podjetij Ford in Firestone, so člani senatnega odbora veliko časa namenili izvajanju pritiska na agencijo NHTSA, ki naj bi razložila, kako je mogoče, da ni uspela že prej odkriti problema s pnevmatikami. Svetovali so, naj se agenciji povečajo pooblastila za zahtevo informacij o varnosti izdelkov od proizvajalcev in zavarovalnic ter naj se poveča njen proračun za raziskovanja. Predlagali so, naj se povečajo kazni za podjetja, ki ne bi poročala o težavah z varnostjo svojih izdelkov, in zahtevali obvezno poročanje podjetij, ki delujejo v tujini, o morebitnih odpoklicih proizvodov ali odkritjih napak pri njih. Tako Firestone kot Ford sta podprla odločitve senata o zaostitvi zakonodaje na tem področju. Nista pa pričakovala, da bo ta tako pohitel. Nov zakon je namreč sprejel že 15. septembra 2000. Zakon, ki ga je senat sprejel, je bil še posebej strog do managerjev, ki bi zavlačevali z odpoklicem defektnega proizvoda. Managerje v avtomobilski industriji je začelo skrbeti, saj je novi zakon dopuščal zelo malo prostora za objektivno mogoče inženirske napake, zahteval pa je tudi zelo obširno poročanje.

Hkrati z zaslišanji je postal House Commerce Subcommittee for Consumer Protection pozoren na vprašanje, kako prenizek tlak v pnevmatikah prispeva k njeni poškodbi. Odbor je

pritisikal na Ford in Firestone naj posredujeta informacije o tem, kako so testirali omenjeno težavo in kakšni so bili njihovi izsledki. Ključno vprašanje je bilo, ali so bili takšni testi opravljeni, še preden je Ford priporočil tlak v višini 26 psi. Kongresniki so bili sčasoma že siti tega, kako počasi sta obe podjetji prispevali zahtevane informacije, zato so jima zagrozili s kaznijo, če do 15. septembra 2000 ne dostavita zahtevanih testov. Zaslišanje o testiranjih nizkega tlaka v pnevmatikah je bilo določeno za 21. september 2000. Odvetnik, ki je vložil že precej tožb proti podjetjema Ford in Firestone, je trdil, da je Firestone precej zaskrbljen zaradi odlepljene tekalne površine na osumljenih pnevmatikah, ker naj bi v zadnjem desetletju opravil že več kot 1000 testov o omenjeni problematiki.

Konec tedna je predsednik nadzornega sveta v Fordu, William Clay Ford, prvič javno spregovoril o odpoklicu pnevmatik. Pravnuk ustanovitelja Forda je bil vrsto let zagrizen zagovornik varnosti in ekološkega varstva. Svojo dotedanjo odsotnost je opravičeval z dejstvom, da je bil za omenjeni problem odgovoren Nasser in bi njegova navzočnost povzročala samo zmedo. Glede odpoklica pnevmatik je zgolj ponovil Nasserjeve trditve in dodal, da ne bo dovolil, da bi omenjeni odpoklic ogrozil njegovo dolgoletno prizadevanje, da bi postavil podjetje Ford Motor Company na vodilno mesto v prizadevanju za varnost izdelkov in ekološko skrb. Ford naj bi imel finančno rezervo v višini 10 milijard dolarjev, kar je bil dovolj dober pokazatelj, da je podjetje sposobno podpreti odpoklic pnevmatik. Po izjavi je vrednost Fordove delnice narasla za 69 centov. Novice s finančnega trga so bile za podjetje Firestone manj spodbujajoče, saj je Moody's znižal oceno za njegove dolgoročne kredite od A2 na Baa1.

7. teden

Agencija NHTSA je 19. septembra objavila posodobljeno poročilo o nesrečah, v katerem so našteali 2226 pritožb; od tega je bilo 400 nesreč s poškodbami in 103 nesreče s smrtnim izidom.

10. teden

Po tem, ko so se končala kongresna zaslišanja, sta Ford in Firestone pozornost preusmerila k vprašanju, kdo je odgovoren za nesreče. Ono je dal odvetnikom izjavo na začetku tedna. Opravičil se je za smrti in poškodbe na vozilih kupcev, ki so bila opremljena s Firestonovimi pnevmatikami, vendar je vztrajal, da to še ne pomeni, da priznavajo kakršnokoli odgovornost ali krivdo za nesreče. Poudaril je še, da takrat, ko so svoja vozila opremljali s Firestonovimi pnevmatikami, še niso vedeli za težave z njimi. Odvetniki so slednjemu oporekali, ker naj bi bilo v nasprotju z zgodnjim Lampejevim pričanjem v kongresu o možni težavi z zasnovo pnevmatik, vendar je Ono vztrajal na tem, da niso odkrili nobenih napak.

10. oktobra je Masatoshi Ono odstopil s položaja predsednika podjetja Firestone zaradi zdravstvenih razlogov. Odvetnikom je povedal, da je o svojem odstopu obvestil sedež Bridgestona na Japonskem že septembra, vendar mu je Kaizaki svetoval, naj še malo počaka.

Nadomestil ga je John Lampe, prejšnji podpredsednik. Lampe je bil prvi na vodilnem položaju v ameriški podružnici, ki ne bi bil japonskega rodu. Istega dne je House Commerce Subcommittee for Consumer Protection podal predlog zakona TREAD, ki je upošteval priporočila za izboljšanje varnosti proizvodov in postopka poročanja v primeru odpoklica defektnega proizvoda, ki so jih raziskovalci podali septembra. Vključene so bile tudi kazni za prekrške v primerih, ko je ogrožena varnost potrošnikov, vendar so bile te še vedno manjše kot tiste, ki jih je predlagal senat. Čeprav je nameraval sprejeti precej strožji zakon, je senat popustil pod pritiski močnega lobija avtomobilske industrije. Že naslednji dan je sprejel zakon TREAD.

11. teden

Podjetje Firestone je 16. oktobra 2000 z več zveznimi državami sprejelo dogovor, po katerem je moral odpoklicati in zamenjati še dodatnih 1,4 milijona pnevmatik. To je sicer že v začetku septembra zahtevala agencija NHTSA.

5.4 DILEME ODGOVORNOSTI

V naslednji točki bom poskušal odgovoriti na vprašanje, kdo je odgovoren za nastale težave z gumami Firestone na Fordovih vozilih Explorer. A je mogoče celotno krivdo pripisati samo enemu od njiju? Celotne krivde ni priznalo nobeno od njiju, pač pa so jo prenašali eden na drugega. Ford je za nesreče krivil gume, medtem ko je Firestone za nesreče krivil nestabilnost Explorerja in prenizek tlak v pnevmatikah.

5.4.1 Odgovornost Firestonea

Pnevmatike so zelo pomemben sestavni del avtomobila, saj predstavljajo edini stik avtomobila s podlago. Njihova sestava je zelo zapletena in zahteva tudi do 200 različnih materialov, ki so združeni v 30 različnih komponent, ki skupaj tvorijo gumo (Deutsch, 2000, str. C2). Vse gume morajo biti izdelane tako, da ustrezajo določenim normativom vzdržljivosti, stabilnosti, odpornosti na prebod in podobno. Kljub temu vse več proizvajalcev poskuša na najrazličnejše načine privarčevati pri stroških proizvodnje, kar lahko privede do napak in slabe kvalitete.

V primeru Firestonovih pnevmatik je prihajalo do odstopanja tekalne površine, ki je lahko posledica dveh faktorjev: ločitve plasti jeklenih vložkov znotraj gume ali izpostavljenosti previsoki temperaturi (Ansberry, 2000, str. A4). Firestonove pnevmatike so imele dva jeklena vložka. Za njihovo ločitev je bila kriva visoka temperatura pnevmatike, k čemur sta prispevala

dva dejavnika - visoka temperatura v okolju in konstrukcija pnevmatike. Nekateri analitiki sumijo, da je bil za razpad Firestonovih gum kriv Fordov načrt, ki je zahteval majhne in široke gume, ki naj bi se v kombinaciji z nizkim tlakom segrevale veliko bolj kot bi se smele oziroma kot bi se v primeru ustrezno načrtovane pnevmatike. Zanimiva je tudi izjava uradnih predstavnikov drugih proizvajalcev (GM, Toyota in Nissan), da se specifikacije gum za njihova vozila SUV precej razlikujejo od Fordovih (Shirouzu, Lundegaard, 2000, str. A3).

Firestone je svoje gume za Explorerja izdeloval v treh tovarnah, ki so bile postavljene v mestih Decatur, Wilson in Oklahoma City. Pritožb na gume, ki so bile izdelane v tovarni Decatur, je bilo dvakrat več kot na gume, ki so bile izdelane v tovarni v Wilsonu in celo desetkrat več kot na tiste, ki so bile izdelane v Oklahoma Cityju. Bridgestone je trdil, da sta bili slabi le 2 na vsakih 100.000 izdelanih gum v tovarni v Decaturju, vendar je kmalu postalo jasno, da je večina defektnih gum prišla prav iz te tovarne (Dvorak, Williams, 2000). V omenjeni tovarni so se delavci že prej pritoževali nad zelo slabo kontrolo kvalitete in nestandardnimi delovnimi postopki, svoje je dodala še stavka leta 1994. Delavci so poročali o gumi, ki je predolgo stala, in o topilih, ki so jih uporabljali, da bi povečali lepljivost in pospešili vulkanizacijo. Med stavko leta 1994 in 1995 so delavci velikokrat uporabljali topila za povečanje lepljivosti gume, ker se je le-ta preveč zadrževala med enim in drugim delovnim procesom. Vse to pa je, sumijo analitiki, privedlo do slabše kvalitete pnevmatik (Barboza, 2000, str. C1).

Leta 1996 so pri Firestonu testirali 239 pnevmatik iz tovarne v Decaturju, od tega 110 prototipov in 129 iz redne proizvodnje. Preiskovalci so ugotovili, da je 15 pnevmatik iz redne proizvodnje na testu odpovedalo (Firestone je trdil, da jih je odpovedalo le 11), šest od teh pa je imelo odlepljeno tekalno površino. Na kongresnem zaslišanju je Firestonov izvršni podpredsednik pričal, da je bila to posledica zelo zahtevnih testov, ni pa poročal o kakršnikoli spremembah na pnevmatikah (Wald, 2000, str. C1).

Po odpoklicu je Firestone najel profesorja dr. Sanjya Govindjeeja s kalifornijske univerze Berkeley, da bi raziskal, kaj se je dogajalo z njihovimi gumami. Glede na poročilo iz oktobra 2000 je možno razbrati, da je guma razpadla zaradi majhnih razpok znotraj pasovne zagozde, ki teče po robovih dveh jeklenih pasov. Sčasoma so te razpoke rasle in se razširile po celotni dolžini plasti gume med jeklenima pasovoma, zaradi česar sta se tekalna površina in zgornji jekleni pas ločila od ostale gume (Pinedo, Seshadri, Zemel, 2003, str. 8). Bridgestone je za težave svoje podružnice Firestone izvedel že vsaj maja leta 2000, kajti takrat je agencija NHTSA od njih zahtevala dokumentacijo v zvezi s primerom.

5.4.2 Odgovornost Forda

Fordov model Explorer izvira iz modela Ford Bronco II, ki so ga proizvajali v osemdesetih letih in je požel precej kritik zaradi svoje nagnjenosti k prevračanju. Leta 1988 je agencija NHTSA Fordu predstavila statistične podatke, iz katerih je bilo razvidno, da je njihov model Bronco II prvi na seznamu primerljivih vozil kar se tiče prevračanja. Vzrok prevračanja naj bi bil v sistemu vzmetenja, ki ga je Ford uporabljal v svojih tovornjakih in vozilih tipa SUV in je zahteval višjo postavitev motorja, kar je dvignilo težišče vozila in ga tako naredilo občutljivega na prevračanje (Ansberry, Power, White, 2001, str. A3). NHTSA je leta 1990 zaključila preiskavo, ker na modelu Bronco II ni našla nobenih napak.

Sredi septembra leta 2000 so Fordovi predstavniki razkrili, da so prejeli pritožbe glede sprednjega stabilizatorja na vozilu Explorer, vendar se zaradi te napake ni pripetila še nobena resna nesreča. Ostaja pa dejstvo, da je sprednji stabilizator eden najpomembnejših delov podvozja za preprečitev prevračanja, ker omejuje nagnjenje vozila v ovinkih (Bradsher, 2000, str. C1).

Vozila tipa SUV so zaradi velike teže, višine in mehkega vzmetenja že v osnovi precej manj stabilna kot limuzine. Temu primerno niso namenjena nenadnim manevrom, recimo izogibanju oviri na cesti. Za Explorerja je še posebej veljalo, da je precej nestabilen, kar so Fordovi inženirji skušali odpraviti v času razvoja vozila na začetku devetdesetih let. Težavo so rešili na dokaj enostaven način, in sicer tako, da so priporočili nižji tlak v pnevmatikah. Z nižjim tlakom so pripomogli k stabilnejši vožnji in zmanjšali možnosti prevračanja vozila, vendar so hkrati povečali trenje gume s podlago, kar je imelo za posledico večjo porabo goriva in večje segrevanje gume. Zaradi večje porabe Ford ni zadovoljeval standardov ekonomične porabe goriva, zato je zahteval od podjetja Firestone, naj konstruira čim lažjo pnevmatiko, da bi lahko prihranili pri porabi. Firestone je moral odstraniti del gume in jekla, da bi olajšal pnevmatiko, zato je bila pnevmatika manj vzdržljiva in bolj občutljiva na razpad tekalne površine (Muller, 2001, str. 42).

Odvetniška firma Vinson & Elkins je za težave obtožila Explorerjevo konstrukcijo, ki naj bi bila kriva tudi za razpad gume, ne samo za prevračanje. Na podlagi Fordovega poročila o odškodninskih zahtevkih v zvezi z Explorerjem v letih 1995 in 1996 so ugotovili, da se tekalna površina ni ločila samo pri gumah Firestone, ampak tudi pri gumah ostalih proizvajalcev. Ena tretjina zahtevkov je vpletala gume Goodyear. Novembra leta 1999 je Ford v Venezueli pripravil poročilo o nesrečah, na podlagi katerega so ugotovili, da so bili za nesreče krivi premehki blažilci za cestne razmere v Venezueli. Gume so bile brez napak. (Geyelin, Aepfel, 2001, str. A4).

V Fordovih internih informacijah v času testiranja in snovanja Explorerja je bilo zabeleženo, da je vozilo pri izvajanju določenih testov nagnjeno k nevarnemu nagibanju na dve gumi, tega pa, ne glede na izbrano velikost pnevmatik, niso mogli odpraviti. Nunnally iz houstonske odvetniške firme Vinson & Elkins je obtožil Ford, da je poročilo o nestabilnosti namenoma

ignoriral, ker bi morali opraviti obsežne popravke na šasiji in podvozju, zato so se raje odločili za znižanje priporočenega tlaka v pnevmatikah s 35 psi na 26 psi (Geyelin, Aeppel, 2001, str. A4).

5.4.3 Odgovornost NHTSA

Za nastale nesreče sta bili neposredno krivi podjetji Ford in Firestone, vendar ne gre pozabiti, da je posredno odgovorna tudi agencija NHTSA. Njena naloga je spremljanje varnosti v cestnem prometu in morebitnih napak pri motornih vozilih. Če bi agencija ugotovila kakršnokoli nevarno napako, bi morala ukrepati, in sicer tako, da bi posvarila potrošnike in ustrezno ukrepala proti kršitelju.

NHTSA je bila o možni napaki pri gumah Firestone na vozilih Explorer obveščena že julija 1998, vendar takrat ni ukrepala. Šele leta 2000, ko je houstonska televizija KHOU TV objavila prispevek o nesrečah in pozvala oškodovance, naj vložijo odškodninske zahtevke, je NHTSA sprožila preiskavo. Velja pa omeniti, da so se nesreče z gumami pojavljale že leta 1993. Zakaj ni agencija NHTSA že prej ukrepala in po možnosti preprečila pojav novih nesreč?

Gume Firestone so bile na Explorerju vse prej kot varne. O tem pričajo številne nesreče, ki so se pripetile. Agencija NHTSA se zanje ni zmenila vse do leta 2000, ko so nesreče prišle v širšo javnost, čeprav je njena naloga, da pravočasno reagira in posvari kupce pred proizvodi z napako. NHTSA bi morala začeti s preiskavo takoj, ko so se začele pojavljati prve pritožbe. Za podjetje je mogoče celo razumljivo, da ne bo priznalo napake pri svojem proizvodu. Ravno zaradi tega pa obstajajo regulacije in vladne agencije, ki morajo poskrbeti, da ne pride do kršenja pravil.

5.5 UPRAVLJANJE PODJETIJ V KRIZI

5.5.1 Upravljanje družbe Bridgestone/Firestone

Firestone je februarja leta 2000 takoj reagiral na objavo houstonske televizije KHOU o nevarnosti njihovih gum. Na televizijsko postajo so naslovili pismo, v katerem so zapisali, da so njihove gume varne. Problem naj bi bil v potrošnikih, ki posvečajo premalo pozornosti morebitnim poškodbam gum ali prenizkemu tlaku. Ostali proizvajalci pnevmatik so podprli Firestonove izjave (Kunii, Foust, 2000, str. 28).

Firestone je proizvajal gume za Explorerja v treh tovarnah v Ameriki, in sicer v Decaturju, Wilsonu in Oklahoma Cityju. Problematične so bile gume iz Decaturja, saj so se napake pri njih pojavljale kar desetkrat pogosteje kot pri ostalih. Zaposleni v Decaturju so pričali o slabi kontroli procesov, nestandardnih postopkih in stavki, ki je pripeljalo do zastoja proizvodnje, zaradi katere so delavci delali sedem dni na teden po 12 ur, kar je otežilo upoštevanje vseh standardov kvalitete materialov. Vsi ti faktorji so pripomogli k manjši kvaliteti gum. Vodilni delavci v Firestonu oziroma v Bridgestonu bi morali vedeti, kaj se dogaja v njihovih tovarnah in bi morali kot dobri vodje to preprečiti, ne pa da so si zatiskali oči pred težavami. Ta problem nakazuje krizo, ki nastaja znotraj podjetja. Sama kriza izvira iz organizacijskih težav podjetja (skromna kultura podjetja, nepopolni sistem informiranja v podjetju, neodzivnost podjetja na nastale situacije), napačne organizacijske strukture in težav, ki so nastali zaradi nadzorovanja delovanja podjetja.

Drug problem je predstavljalo to, da vse do takrat, dokler ni Firestone odpoklical vseh defektnih gum, predsednik družbe Bridgestone Yoichiro Kaizaki ni javno nastopil, da bi osebno predstavil mnenje podjetja in skušal pojasniti, zakaj je do tega sploh prišlo. V tem ravnanju se kaže razlika med japonskim in ameriškim načinom vodenja in komuniciranja z javnostjo. Pri Japoncih je pomembna le uspešnost managerja in ne njegov način nastopanja, ki ga namesto njega opravijo manj pomembni možje. Tu je Bridgestone naredil napako, saj mediji v kriznih situacijah vodijo proces in predstavljajo glavni vir obveščanja javnosti o njegovem poteku. Zato je pomembno, da predsedujoči v družbi, ki ponavadi predstavljajo podjetje v javnosti, razvijejo sistem in določijo pravila, po katerih se bodo informacije podajale javnosti, oziroma da razvijejo medijski plan. Medijski plan bi podjetju Bridgestone omogočil, da bi ostalo v stiku z mediji in jim zagotavljalo potrebne informacije, kajti, kot smo videli na primeru Bridgestona, podjetje je lahko kaj hitro obtoženo za krivega, ne glede na dejstva in materialne dokaze.

Predsednik Firestona Masatoshi Ono je šele 6. septembra 2000 prvič javno nastopil pred kongresom. Obdržal je položaj lojalnosti do stranke in ni izkoristil priložnosti, da bi napadel dolgoletnega partnerja, podjetje Ford. Po eni strani je Masatoshi Ono ravnal prav, ker ni krivil podjetja Ford, saj je s tem pokazal solidarnost do njega. Po drugi strani je ravnal tako, ker se je zavedal, da bi lahko z napadom ogrozil njuno poslovno sodelovanje, saj je podjetje Ford predstavljalo najpomembnejšo stranko za podjetje Firestone.

Ko je na zaslišanju 12. septembra 2000 spregovoril John Lampe, so takoj vedeli, da je končno pred kongresom nastopil nekdo, ki bo Firestonu pomagal in ne škodil. Lampe je bil edini, ki je prvič obtožil Ford, ko je poudaril, da ima Explorer težave s stabilnostjo in pokazal podatke, da se je le majhen delež nesreč zgodil zaradi odpovedi pnevmatik. Po drugi strani je priznal, da tudi Firestone nosi krivdo, saj je bila večina pnevmatik, ki so odpovedale, proizvedena v obratu v Decaturju v zvezni državi Illinois.

5.5.2 Upravljanje koncerna Ford

Ford je, podobno kot nekoč z modelom Pinto, naredil začetno napako, ko ob prvih težavah z gumami Firestone ni takoj reagiral. Svoje vedenje o defektnih gumah so raje prikrivali, kot da bi nemudoma sprožili odpoklic defektnih gum. Ford je spet dal večjo prednost stroškom, ki bi nastali ob zamenjavi gum, kot skrbi za potrošnike.

Ko so se začela javno pojavljati prva opozorila na račun defektnih gum na vozilih Explorer, Ford ni imel izdelanega načrta, kako reagirati v krizi. Ko je zadeva postala javna, so raje sproti reševali težave, ne da bi prej izdelali načrt o tem, kaj bodo povedali javnosti v svoj prid. V nasprotju z Masatoshijem Onom je Fordov predsednik Jacques Nasser na zaslišanju pred kongresom raje neposredno napadel podjetje Firestone, češ da mu ni dovolilo vpogleda v dokumentacijo, s pomočjo katere bi lahko Ford odkril težave s pnevmatikami. To je bilo tipično ameriško vedenje, ko je podjetje v krizi: "Blati druge, da sam ne zabredeš". Seveda je bila to najlažja taktika, do katere je lahko prišel Ford zaradi pomanjkanja vnaprejšnjega načrtovanja ravnanja v krizi.

Kljub ugotovitvam, da je imel Explorer, ne glede na izbiro pnevmatik, veliko večji odstotek nesreč zaradi prevračanja kot druga podobna vozila, Ford ni želel prevzeti odgovornosti. Namesto da bi se Fordovi inženirji poglobili v problem z vozilom in ga skušali odpraviti ali vsaj javno priznati krivdo, so raje vedno znova prevračali celotno krivdo na Firestone. Svoje izjave so podkrepili tudi z dokumenti, ki so kazali, da je Firestone vedel za težave s pnevmatikami že od leta 1997, Ford pa o tem v tistem času naj ne bi nič vedel, ker mu Firestone ni hotel predati dokumentacije o pritožbah nad njihovimi gumami. Svojo politiko v škodo Firestonea so še poglobili, ko so za Explorerja od letnika 2002 naprej ponudili kupcem izbiro, da se sami odločijo ali bi želeli imeti gume Firestone ali Michelin (Screeching to a Halt, 2001).

Nadalje je Ford z napadom na Firestone želel pridobiti zaupanje kupcev predvsem z izjavo Nasserja, da bodo objavili vse relevantne dokumente, iz katerih bo razvidno, kaj in kdaj so že poznali težave zaradi defektnih gum. Poleg tega so začasno zaprli tri obrate in tako ustavili proizvodnjo Explorerjev, da bi prej prišlo do zamenjave slabih gum, kar naj bi kazalo na njihovo skrb za varnost potrošnikov. Pozornost od lastne krivde so odvrnili tudi tako, da so vladnim izvedencem ponudili pomoč pri iskanju vzrokov za napake na Firestonovih gumah. Na tak način so skušali pridobiti zaupanje kupcev in odvrniti pozornost od nestabilnega Explorerja.

5.6 UČINKI KRIZE

V naslednji točki bom preučil učinek krize za podjetji Ford in Firestone. Skušal bom ugotoviti, kakšni so bili stroški in kako sta podjetji ravnali, da bi preprečili morebitni finančni polom.

5.6.1 Učinki krize na družbo Bridgestone/Firestone

Podjetje Firestone je s Fordom sodelovalo že od leta 1896 in je bilo več kot sto let v trdni navezi, ki pa se je po nastopu krize s Firestonovimi gumami v Fordovem Explorerju precej zrahljala. Na srečanju obeh podjetij 21. maja 2001 je Firestone prekinil vsakršno sodelovanje s Fordom. Razlog za prekinitvev odnosov je bil Fordov namen dodatnega odpoklica 13 milijonov Firestonovih gum, čemur pa je Firestone ostro nasprotoval. Firestonov predsednik John Lampe je v pismu, ki ga je poslal podjetju Ford, povedal, da je dodaten odpoklic samo pretveza, s katero želijo vzbuditi dvom v kvaliteto Firestonovih gum in hkrati odvrniti pozornost od glavnega problema, ki naj bi bil Explorer. Prekinitvev dobave je imela velik negativen učinek na poslovanje Firestonea, saj je bil Ford njihov največji naročnik (Screeching to a Halt, 2001).

Kljub izgubi Forda kot zelo pomembnega poslovnega partnerja je večja glavnina izgube, ocenjena na več kot 2 milijarde dolarjev, izvirala iz drugih razlogov. Na eni strani so to bili neposredni stroški, kot so zamenjava gum zaradi odpoklica, odškodninski zahtevki, prestrukturiranje tovarn in drugo. Med posredne stroške bi lahko šteli upad prodaje zaradi slabega slovesa, ki si ga je podjetje Firestone prislužilo zaradi odpoklica. Zelo zgovoren je podatek javne raziskave, ki jo je izvedla CNW Marketing/Research in iz katere je razvidno, da je število ljudi, ki bi svoje dotrajane gume zamenjali z novimi gumami proizvajalca Firestone, padlo z 21 odstotkov na vsega 4 odstotke. V Tabeli 2 je prikaz stroškov, ki jih je imelo podjetje Firestone konec leta 2001.

Tabela 2: Prikaz stroškov podjetja Firestone

Vrsta stroška	Znesek (v mio USD)
Stroški sodnih poravnav	285
Izguba sredstev	675
Odpoklic gum iz leta 2000	573
Odpoklic gum iz leta 2001	25
Restrukturiranje tovarne	50
Izgube prihodkov iz leta 2000	754

Vir: Pinedo, Seshadri, Zemel, 2003, str. 14.

Vrednost delnic podjetja Bridgestone/Firestone je septembra 2000, le nekaj mesecev po nastopu krize, padla za 50 odstotkov. Visoki stroški in izgube so zahtevali čim hitrejše in čim

bolj učinkovito ukrepanje. Do junija 2001 je Firestone zaprl tovarno v Decaturju, kar je povzročilo 210 milijonov dolarjev stroškov (Sales of Replacement Firestone Tires Post 40 % Decline, 2000). Ta korak je bil nujen, saj je omenjena tovarna povzročala največ težav. Poleg tega se je prodaja v ZDA leta 2001 znižala za 40 odstotkov v primerjavi z letom poprej. Podjetje je moralo odpustiti 10 odstotkov delavcev v ZDA, dobiček pred davki pa je padel za 39 odstotkov v primerjavi z letom 2000 (Barboza, 2001, str. C1).

Kljub vsemu je podjetje Bridgestone/Firestone hitro okrevalo. Veliko analitikov je predvidevalo, da bo Bridgestone zapustil svojo ameriško podružnico Firestone, vendar tega Bridgestone ni storil že zaradi pregovorne lojalnosti japonskih managerjev. Odločili so se, da ne bodo več koncentrirali prodaje na avtomobilске proizvajalce, ampak na končne potrošnike. Ameriško podružnico Firestone je Bridgestone restrukturiral tako, da jo je razdelil na 16 poslovnih oddelkov in štiri operativne enote ter izvedel centralizacijo v nasprotju z decentralizacijo, ki so jo uvedli v začetku devetdesetih let. Spremembe so bile ključnega pomena za povečanje obsega in pretoka informacij med enotami ter določanje neposredne odgovornosti posameznih enot (Aepell, 2000, str. A6).

Napredek podjetja Bridgestone/Firestone po krizi je bil neverjeten. Že dve leti po prvem odpoklicu gum je Bridgestone v prvih šestih mesecih poslovanja v letu 2002 dosegel neto dobiček v višini 24,48 milijarde jenov (209,1 milijona evrov), v enakem obdobju leta 2001 pa je imel z izgubo v višini 30,57 milijarde jenov (261,3 milijona evrov). Dobitek se je povečal za 40 odstotkov, medtem ko se prodaja povišala za 6,4 odstotka. Omenjene številke so dokaz, da je bilo okrevanje Firestone hitro in učinkovito (Zaun, 2002).

5.6.2 Učinki krize na koncern Ford

Fordov model Explorer je bil za koncern njihov najpomembnejši model, saj je bil najbolje prodajani SUV v ZDA. Od leta 1990 do leta 2000 so prodali 3,6 milijona Explorerjev. Bolj kot sama prodaja je pomembna prodajna marža, ki je za vozila SUV praviloma večja kot za druge avtomobile. Za Explorerja naj bi znašala več kot 5.000 dolarjev na vozilo (Hakim, 2002, str. C1).

Ob nastopu krize s Firestonovimi gumami je bil Explorer precej imun na reakcije trga, saj se prodaja ni bistveno spremenila. V splošnem je bil tedaj celotni avtomobilski trg v upadu. V letu 2001 se je prodaja Explorerja znižala za več kot 23 odstotkov, medtem ko je na celotnem avtomobilskem trgu prodaja upadla za 9 odstotkov. Prodaja je upadala tudi po predstavitvi novega modela Explorerja, ki celo ni imel Firestonovih gum, vendar tudi to ni pomagalo pri pospeševanju prodaje (Screeching to a Halt, 2001). Potrošniki Fordu očitno niso zaupali, da je Explorer varen in da so bile za nesreče krive samo gume Firestone.

Ford je imel z varnostjo svojih vozil težave že v preteklosti, tako da se ne gre čuditi nezaupljivosti strank. V sedemdesetih letih je Ford na svojem modelu Pinto vgrajeval bencinske rezervoarje, pri katerih je obstajala nevarnost, da počijo in se vnamejo ob trku v zadnji del vozila. Pri Fordu so za napako vedeli, vendar so po izračunu stroškov in koristi ocenili, da bi bilo dražje reorganizirati proizvodnjo in vgraditi dodatno plast zaščite okoli rezervoarja (cena zanjo je bila 5,08 dolarjev) kot obdržati obstoječo zasnovo in plačati morebitne odškodninske zahtevke žrtev. Po končanem procesu je bila kazen za tako početje z vidika stroškov veliko večja, kot bi jih stala vgradnja dodatne zaščite. Zaradi Fordovega varčevanja na napačnem mestu je veliko ljudi umrlo brez potrebe. Po tem dogodku je Ford obljubil, da bo od takrat naprej varnost njihovih kupcev na prvem mestu (Pinto Madness, 2006).

Ford je zaradi svoje napake moral plačati 3 milijarde dolarjev za zamenjavo defektnih gum. Vendar se njegovi stroški niso končali pri tem. Prodaja vozil je zaradi nezaupljivosti kupcev padla, kar je povzročilo dodaten upad prihodkov. V letu 2001 je Ford zabeležil prvo izgubo od leta 1992. Ukrepali so tako, da so odpustili 35.000 delavcev ter zamenjali predsednika Jacquesa Nasserja z Williamom C. Fordom. Za svoja vozila Explorer so priporočili višji pritisk v gumah, spremenili so konstrukcijo vozila in dodali nalepke na vrata, ki so označevale največjo dovoljeno obtežitev (Pinedo, Seshadri, Zemel, 2003, str. 13).

Ford si je zadal za cilj, da bo njihov model Explorer leta 2002 brez napak, kajti le tako naj bi pridobili ponovno zaupanje kupcev. Tri mesece po začetku proizvodnje je več kot 5000 novih Explorerjev čakalo na začetek prodaje, ki naj se ne bi začela, dokler ne odkrijejo vseh napak. Fordovi inženirji so tudi na novem Explorerju odkrili precej napak. Večina je bila nepomembnih, razen ene, ki je spet ogrožala varnost. Odkrili so namreč, da lahko ob vžigu motorja vozilo požene naprej zaradi napake na enem od stikal. Seveda so napako takoj odpravili, vendar je ostal grenak priokus, da se bo sčasoma mogoče pokazala še kakšna nova napaka, ki bo mogoče še bolj ogrožala varnost voznikov Explorerja (Muller, 2001, str. 42). Omenjene težave in zamuda z začetkom prodaje so Ford stali več kot milijardo dolarjev, vendar so se vsaj tokrat zavedali, da bi bilo poznejše popravilo napak finančno še bolj obremenjujoče.

V Tabeli 3 prikazujem povzetek nekaterih osnovnih podatkov o stanju podjetij Ford in Bridgestone/Firestone v letu pred krizo (1999) in po krizi (2001), ki nazorno prikazujejo kako velik je bil učinek krize zaradi odpoklica gum leta 2000.

Tabela 3: Finančni podatki podjetij Ford in Bridgestone (v mio USD)

	Ford		Bridgestone/ Firestone	
	Pred krizo	Po krizi	Pred krizo	Po krizi
Obseg prodaje	135.073	131.528	18.295	16.171
Dobiček	4.986	-6.267	778	131
Vrednost podjetja na borzi	283.390	276.543	6.518	6.329
Število zaposlenih	374.093	354.431	101.489	104.700

Vir: Bridgestone 2001 Annual Report, 2002; Consolidated Financial Data, 2006; Ford Motor Company 2001 Annual Report, 2002.

6. SKLEP

Skozi celotno diplomsko delo sem s pomočjo različnih pristopov s teoritečnega vidika in dejstev skušal razvozlati, kdo je bil glavni krivec v primeru krize Forda Explorerja in gum Firestone in katere so bile njegove napake. Na podlagi raziskave primera sem prišel do ugotovitve, da ni bilo enega samega krivca, ampak da sta bila kriva tako Ford kot Firestone. Razlog za to se skriva v kompleksnosti samega primera, kajti k nesrečam, ki so se pripetile, je pripomogla kombinacija več dejavnikov, ki jih bom skušal na kratko povzeti.

Začetno napako, ki je kasneje prispevala k nastanku krize, je storil Ford, ko je naročil Firestonu, naj konstruira čim lažjo gumo za model Explorer, ker ta ni izpolnjeval postavljenih standardov za ekonomično porabo goriva. Firestone je ugodil Fordovim zahtevam in konstruiral gumo, pri kateri je zanemaril vidik varnosti. Guma je bila tako bolj podvržena nepravilni obrabi in razpadu zaradi prešibke sestave. Zadeve je Ford še poslabšal, ko je zaradi neustreznosti vozila Explorer, ki je bilo nestabilno in podvrženo prevračanju, priporočil strankam nižji tlak v gumah, s čimer naj bi pripomogli k izboljšanju stabilnosti. Guma je bila zaradi šibke konstrukcije in prenizkega tlaka bolj občutljiva na segrevanje kot bi smela, zaradi česar je v vročih klimatskih razmerah njena tekalna površina popustila in se odlepila. Ta napaka je bila vzrok za nesreče Explorerjev, ki so se prevračali in pogosto zahtevali tudi smrtne žrtve.

Varnost Firestonovih gum je trpela še zaradi drugih dejavnikov. Predvsem je bila sporna kakovost gum, ki so bile izdelane v Firestonovi tovarni v Decaturju, kjer je zaradi stavke med letoma 1994 in 1995 vladala precejšnja zmeda. Delavci so poročali o neprimernem delovnem urniku, slabi kontroli kvalitete in nenazadnje neustrezni obdelavi gume, zaradi zamude pri prehodu iz enega delovnega procesa k drugemu. Ker je guma preveč časa stala, je postala trda, zato so morali delavci uporabljati topila za mehčanje gume, da bi jo pripravili za nadaljnjo obdelavo, kar je poslabšalo njeno kakovost. Verjetnost, da je guma, ki je prišla iz

tovarne v Decaturju, defektna, je bila desetkrat večja od tistih gum, ki so prišle iz drugih tovarn.

Ford in Firestone sta bila o problemu z gumami seznanjena že veliko pred uradnim odpoklicem leta 2000, vendar sta o tem molčala. Trg z vozili SUV (večnamenska športna vozila) je od začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja hitro naraščal in najbolj prodajano vozilo je bil ravno Explorer, ki je bil opremljen s Firestonovimi gumami. Za obe podjetji je situacija na trgu predstavljala preveč donosen posel, da bi ga ogrozila z objavo podatkov o nevarnosti razpada gum in prevračanja Explorerja. Ford je s prikrievanjem podatkov o varnosti proizvodov že imel izkušnje, tokrat pa se mu je pridružil še Firestone. Želja po dobičku je premagala odgovornost do zagotavljanja varnosti proizvodov. Podjetji sta se izkazali za neetični, saj sta na izgubo človeških življenj gledali kot na stranski produkt na poti do dobička. Takšno ravnanje je bilo povsem zgrešeno in škodljivo, saj sta obe podjetji imeli na koncu zaradi prikrievanja podatkov več škode kot koristi. Če bi svoje napake priznali že takoj, bi utrpeli veliko manjše finančno breme, poleg tega pa bi veliko lažje ponovno pridobili zaupanje strank.

Kmalu po objavi namena odpoklica defektnih gum je za podjetji nastopil čas krize. Tudi takrat se podjetji nista najbolje odrezali. Prvo napako je storil Ford, ki ni želel priznati svojega dela krivde. Namesto tega je obtožil podjetje Firestone, ki naj bi bilo v celoti odgovorno za defektne gume. Firestone je v začetku še vedno vztrajal pri sodelovanju in skupni rešitvi krize, vendar je pokazal precejšnjo brezbriznost s tem, da vodilni možje niso takoj nastopili pred javnostjo. Kasneje je tudi Firestone izbral Fordovo taktiko, tako da sta potem podjetji valili krivdo eno na drugo. Bolj produktivna in primerna bi bila strategija sodelovanja. Obe podjetji bi morali priznati svoj del krivde in se skupaj lotiti reševanja krize. Tudi na takšen način bi si veliko lažje in prej pridobili zaupanje strank in predvsem pokazali odgovornost, da jim več pomeni skrb za varnost svojih potrošnikov kot skrb za stroške, ki bodo sledili.

LITERATURA

1. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb, moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebni in družinski življenju, poslovanju in družbi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, 1996. 271 str.
2. Aepell Timothy: Bridgestone Consolidates 16 Tire Units into Four to Provide Better Oversight. Wall Street Journal, New York, 19.10.2000, str. A6.
3. Ansberry Clare: Firestone Finds More Problems In One Line and Left Rear Tire. Wall Street Journal, New York, 7.11.2000, str. A4.
4. Ansberry Clare, Power Stephen, White Joseph: Firestone Seeks Safety Probe of Ford SUVs. Wall Street Journal, New York, 1.6.2001, str. A3.
5. Augustine Norman: Managing the Crisis You Tried to Prevent. Harvard Business Review, 73, Boston, 1995, str. 147-158.
6. Barboza David: Firestone Workers Cite Lax Quality Control. New York Times, New York, 15.9.2000, str. C1.
7. Barboza David: Bridgestone/Firestone to Close Tire Plant at Center of Huge Recall. New York Times, New York, 26.6. 2001, str. C1.
8. Baron P. David: Business and its Environment. Upper Sadle River (N.J.) : Prentice Hall, 2000. 864 str.
9. Bradsher Keith: Ford Raises Recommended Tire Pressure. New York Times, New York, 23.9.2000, str. C1.
10. Carrol B. Archie: Business & Society: Ethic & Stakeholder Management. Cincinnati : South Western Publishing, 1989. 476 str.
11. Conti Tito: Evropske nagrade za kakovost. Ljubljana : Tangram TQC, 1996. 24 str.
12. Conti Tito: Samo 10% jih uspe. Ljubljana : Tangram TQC, 1996a. 26 str.
13. Conti Tito: Upravljanje procesov. Ljubljana : Tangram TQC, 1996b. 50 str.
14. Čuk Jožko: Spremenjena vloga direktorja podjetja v kontekstu povezovanja z Evropsko Gospodarsko skupnostjo. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. 119 str.
15. Deutsch H. Claudia: Tire Technology Has Bred Consistency and Compatibility. New York Times, New York, 11.8.2000, str. C2.
16. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
17. Dvorak Phred, Williams Michael: Bridgestone May Restaff its U.S. Unit. Wall Street Journal, New York, 19.9.2000, str. A21.
18. Feigenbaum A.V.: Total Quality Control. New York : McGraw – Hill Inc., 1991. 863 str.
19. Forštnarič Mateja: Kakovost zdravstvenih storitev v očeh uporabnikov in izvajalcev. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 46 str.
20. Garvin A. David: What Does 'Product Quality' Really Mean?. Sloan management Review, Cambridge, 1984. 26 str.

21. Garvin A. David: *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York : The Free Press, 1988. 319 str.
22. Geyelin Milo, Aeppl Timothy: For Firestone, Tire Trial Is Mixed Victory. *Wall Street Journal*, New York, 27.8.2001, str. A3-A4.
23. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja, Gradivo za študije primerov: Dileme neustrezne kakovosti oziroma nevarnih izdelkov: Ford Explorer in gume Firestone. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, september 2005. 100 str.
24. Goldsmith A. Arthur: *Business, Government, Society: The Global Political Economy*, Chicago (etc.) : Irwin, 1996, str. 286-298.
25. Hakim Danny: Safety Agency Rejects Request to Investigate Ford Explorer. *New York Times*, New York, 3.2.2002, str. C2.
26. Kunii Irene, Foust Dean: 'They Don't Have a Clue'. *BusinessWeek*, New York, 18.9.2000, str. 28-29.
27. Mayer Janez: *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana : Dedalus (Založba Ikra), 1994. 158 str.
28. Mulej Matjaž, soavtorji: *Inovacijski management*. 1. knjiga: *Inoviranje managementa*. Maribor : Ekonomska poslovna fakulteta, 1994, str. 177-185.
29. Mulej Matjaž, Rebernik Miroslav: *Kakovost, inoviranje in poslovni uspeh*. *Kakovost*, Ljubljana, 1994, str. 2-5.
30. Muller Joann: Putting the Explorer Under the Microscope. *BusinessWeek*, New York, 12.2.2001, str. 42.
31. Pinedo Michael, Seshadri Sridhar, Zemel Eitan: *The Ford-Firestone Case*. Leonard N Stern School of Business, New York University, New York, 2003. 34 str.
32. Sales of Replacement Firestone Tires Post 40% Decline. *New York Times*, New York. [URL: <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9E02E3DC1238F932A25752C1A9669C8B63>], 11.11.2000.
33. Screeching to a Halt. *The Economist*, London. [URL: http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=E1_GPTGGN], 24.5.2001.
34. Shirouzu Norihiko, Lundegaard Karen: Firestone Plans Sweeping Recall of Tires. *Wall Street Journal*, New York, 9.8.2000, str. A3.
35. Šopar Aleksandra: *Kakovost kot dejavnik uspešnosti podjetja in vloga države pri zagotavljanju in obvladovanju kakovosti*. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 1996. 52 str.
36. Vernon Heidi: *Business and Society: A Managerial Approach*. London : Erwin/Mc Graw-Hill, 1998. 632 str.
37. Wald Matthew: In Testimony, Firestone Puts Onus on Ford. *New York Times*, New York, 22.9.2000, str. C1.
38. Wu Sze-Wei: *Firestone Tires and Ford Explorer SUV's (B)*. HKUST Business School, Hong Kong, 2003. 10 str.

39. Zaun Todd: Bridgestone Net Stages Recovery From Tire Recall. New York Times, New York, 12.8.2002.

VIRI

1. 1991-2005 Ford Explorer/Sport Trac/Sport Photos.
[URL: <http://auto.consumerguide.com/Auto/Used/reviews/full/index.cfm/id/2034/act/used-carreviewphotos>], 10.05.2006.
2. Explorer profile loss.
[URL: http://www.designxploration.com/fotos/public/explorer_profile_loss.jpg], 6.5.2003.
3. About NHTSA.
[URL: <http://www.nhtsa.dot.gov>], 16.9.2006.
4. 100 Years of Firestone.
[URL: http://www.firestone100.com/history/100years_fr.html], 22.9.2006.
5. A Brief History of Bridgestone Americas.
[URL: <http://www.bridgestoneamericas.com/news/mediacenter/BFSHistory.pdf>], 22.9.2006.
6. Ford Motor Company 2001 Annual Report. Ford Motor Company.
[URL: http://www.ford.com/NR/rdonlyres/e6scf43ns2osxnhpv5bvebggbryhixkym46v5vawj3mmhegxlx4wkbke4sex5gcjry56mhp7vzjah4vanlnx6myvjgg/2001_full.pdf], 9.5.2002.
7. Consolidated Financial Data.
[URL: http://www.bridgestone.co.jp/english/bsdata2002/p_07.html], 7.10.2006.
8. History.
[URL: <http://www.ford.com/en/heritage/history/default.htm>], 24.8.2006.
9. Bridgestone 2001 Annual Report. Bridgestone Corporation.
[URL: <http://www.bridgestone.co.jp/english/ir/library/annual/2001/pdf/bsar01all.pdf>], 1.5.2002.
10. Ford Motor Company Profile.
[URL: http://www.business.com/directory/automotive/manufacturers_and_distributors/ford_motor_company/profile], 27.8.2006.
11. Overview.
[URL: <http://www.ford.com/en/company/about/overview.htm>], 17.8.2006.
12. Pinto Madness.
[URL: <http://www.fordpinto.com/blowup2.htm>], 14.09.2006.
13. The Bridgestone Story.
[URL: <http://www.bridgestone.co.jp/english/ir/about/history1.html>], 22.9.2006.

Slovarček:

ASSUMPTION OF RISK = domneva odgovornosti

CAVEAT EMPTOR = aksiom ali princip v komerciali, ki določa, da je kupec sam odgovoren za določanje kvalitete proizvoda pred nakupom

COMMON SENSE LEGAL REFORM ACT = akt, ki omejuje kazensko odgovornost, ki izvira iz odgovornosti za proizvod

CONTRIBUTORY NEGLIGENCE = deljena odgovornost

CRISIS MANAGEMENT = krizni management

DOCTRINE OF PRIVACY = doktrina o sovednosti

HIGHWAY SAFETY ACT = akt o varnosti na avtocestah

HOUSE COMMERCE COMMITTEE = dom odbora za trgovino

HOUSE COMMERCE SUBCOMMITTEE FOR CONSUMER PROTECTION = dom pododbora za trgovino in varstvo potrošnikov

ISSUES MANAGEMENT = posledični - situacijski management

JOINT LIABILITY = solidarna odgovornost

NATIONAL HIGHWAY TRAFFIC SAFETY ADMINISTRATION (NHTSA) = agencija za varnost v prometu

NATIONAL HIGHWAY SAFETY BUREAU = državni urad za varnost na avtocestah

NATIONAL TRAFFIC AND MOTOR VEHICLE SAFETY ACT = zvezni zakon o varnosti v prometu in motornih vozilih

PRODUCT LIABILITY = odgovornost za proizvod

SELLER BEWARE = odgovornost prodajalca za ustrežno kvaliteto proizvoda

SENATE COMMERCE COMMITTEE = senatni odbor za trgovino

STRICT LIABILITY = objektivna odgovornost

SPORT UTILITY VEHICLE (SUV) = večnamensko športno vozilo

TOTAL – ABSOLUTE LIABILITY = popolna odgovornost