

## Ford Pinto

### *Is de keuze van Ford ethisch of niet?*

#### **Inleiding**

Eind jaren '60 heeft Ford, onder druk van de concurrentie, een nieuwe kleine, goedkope auto ontwikkeld: de Ford Pinto. Deze auto zou het verloren marktaandeel weer moeten terug winnen voor Ford. Het hogermanagement had een aantal kaders gesteld voor de Pinto: zo moest de wagen binnen twee jaar op de markt gezet worden en mocht deze maximaal 2000 dollar kosten.

Binnen deze (te) strakke kaders<sup>1</sup> is men een uitgegaan van een te gewaagd ontwerp. Zo bleek er tijdens de crash-testen dat er bij een aanrijding van ongeveer 35 kilometer per uur reeds een levensgevaarlijke situatie zou ontstaan voor de inzittenden. Toch heeft het hogermanagement van Ford besloten om de Pinto zonder veranderingen op de markt te zetten, hoewel oplossingen voor handen waren.

Later heeft Ford zijn besluit gerechtvaardigd door een kosten/baten analyse te overleggen waarin werd aangetoond dat het niet veranderen van de Pinto beter zou zijn voor de samenleving. Deze beredenering is gestoeld op het utilistische ethisch framework.

In dit paper zal ik een ethische analyse uitvoeren waarin ik het handelen van Ford aan de kaak stel. Hierbij zal ik gebruik maken van de drie belangrijkste ethische theorieën: het utilisme, de deontologie en de deugdethiek. Door deze theorieën te spiegelen aan het handelen, is het mogelijk om te bepalen of het handelen ethisch verantwoord was.

#### **Utilisme**

##### *Inleiding*

Het utilisme is ontstaan in de 18<sup>e</sup> eeuw, de eeuw van de verlichting. Bentham stelde dat beslissingen altijd puur zakelijk gedaan moesten worden; emoties en vooroordelen zouden de besluitvorming vertroebelen. Bij elke beslissing moest er gekeken worden naar de voor- en nadelen die de samenleving er van zou ondervinden.

In het hedonistische utilisme, waarvan Bentham de grondlegger is, wordt gesteld dat de voor- en nadelen gekwantificeerd moeten worden naar *pain* en *pleasure*, de intrinsieke waarden. Door deze eenheden tegen elkaar af te wegen op sterkte en duur kan besloten worden welke actie de meeste vreugde oplevert.

Daarnaast bestaat er een andere stroming utilisten welke beweren dat er meer intrinsieke waarden zijn. Deze zal ik echter niet meenemen in de analyse, aangezien ik meer de fundamentele zwaktes van het utilisme wil benadrukken. Hierbij doet het niet ter zake of er meerdere intrinsieke waarden bestaan.

##### *Analyse*

Het is zeer duidelijk dat het management van Ford zich bij de keuze heeft gericht tot het utilisme. Er is immers een uitgebreide kosten/baten analyse gemaakt van mogelijke gevolgen, en het utilisme staat juist bekend om zijn consequentieanalyse.

Het eerste wat opvalt is de kwantificatie van *pain* en *pleasure* naar financiën. Daar waar de originele utilistische theorieën het hebben over vreugde, heeft deze analyse het over de financiële gevolgen. Hierbij komen de hierboven genoemde intrinsieke waarden, te samen met hun bijbehorende sterkte en duur, onvolledig aan bod.

Dit betekent een afvlakking van de morele beslissing: er wordt alleen naar de geldelijke gevolgen gekeken, niet naar de sterkte en duur van de daadwerkelijke *pain* en *pleasure* van de gevolgen.

Daarnaast is het moeilijk te accepteren dat een mensenleven wordt geïndexeerd. Wie heeft het principiële recht om een prijskaartje te hangen aan een mensenleven? Is dit prijskaartje voor ieder mens dan hetzelfde? Misschien is de sterkte van de *pain* voor de samenleving wel groter wanneer de president overlijdt in een uitbrandende Pinto dan een kluizenaar<sup>2</sup>. En waarom is er niet gekozen voor een hoger bedrag, waardoor het aanpassen van de auto toch meer zin had gehad? Uiteraard zijn medische en verzekeringskosten wel te bepalen, maar hoe is pijn en leed te kwantificeren? Hierbij landen we meteen aan bij één van de grootste kritiekpunten: het kwantificeren van intrinsieke waarden is zeer moeilijk, zo niet onmogelijk.

Bij een utilistische benadering moeten de consequenties voor de hele samenleving in kaart gebracht worden. In het genoemde rekenvoorbeeld van de Pinto is dit niet het geval: zo is een eventuele daling van de verkoop door imagoschade, het gevoel van onveiligheid bij Ford-bestuurders en de juridische kosten<sup>3</sup> niet meegerekend.

---

<sup>1</sup> Normale ontwikkeltijd was toentertijd 43 maanden voor een auto

<sup>2</sup> De moord op Theo van Gogh of Pim Fortuyn brengt ook meer opschudding met zich mee dan een moord op een crimineel.

<sup>3</sup> Ford is veroordeeld tot het betalen van 6.6 mln dollar voor een gewonde bestuurder.

Daarnaast is operationalisering ook een beetje “schreef” voor mijn gevoel: Ford heeft de kosten voor beide keuzes gebaseerd op de samenleving, niet op zichzelf! Dit terwijl een utilistische beslissing voor alle betrokkenen, dus ook Ford.

En andere zwakte aan het utilisme is het feit dat er alleen gekeken is naar de gevolgen, niet naar de intentie van de actie en dat het geen recht doet aan de morele gevoelens. Zou de topmanager van Ford nu lekker slapen wanneer hij weet dat er iemand overleden is dankzij zijn beslissing?

Naast deze kritiekpunten zijn er ook een aantal positieve kanten te benoemen aan het utilisme met betrekking tot de Ford Pinto case. Dit framework is gebaseerd op een nuchtere calculatie en heeft een zeer praktische inzet. Het is daarom begrijpelijk dat het topmanagement op deze manier heeft gekeken naar deze zaak. In een sterk competitieve markt is het vreemd om naar financiële kosten en baten te kijken om beslissingen te rechtvaardigen. Maar of het een gerechtvaardigde utilistische benadering is geweest?

### *Conclusie*

Is de gemaakte beslissing moreel te rechtvaardigen volgens het utilisme? Dit is principieel alleen mogelijk als het uitdrukken van *pain* en *pleasure* in geld mogelijk is, hierbij wordt vooral op het prijskaartje op een mensenleven gedoeld. Tevens zijn niet alle gevolgen, te samen met de sterkte en duur, compleet in kaart gebracht, iets waardoor de consequenties niet totaal gedekt zijn in de beslissing.

Daarbij schrijft het utilisme voor dat de keuze welke voor het grootste aantal mensen de meeste *pleasure* oplevert, de beste is. Ford had het utilisme dus ook anders kunnen opvatten: een aangepaste Pinto zou de samenleving meer *pleasure* en veel minder *pain* geven dan een niet aangepaste Pinto. Aangezien de samenleving groter is dan Ford, zou dit de beste keuze geweest zijn. Bij een onaangepaste Pinto zou alleen Ford voordeel hebben, omdat ze dit productietijd en –kosten zou schelen (die waarschijnlijk toch op de samenleving waren verhaald). Immers, wat zou een consument liever willen: een elf euro duurdere auto of levenslang de gevolgen ondergaan van een groot ongeluk? De *pain* component is dus niet goed ondervangen door Ford.

Geconcludeerd moet worden dat de kosten/baten analyse dus geen recht doet aan een ethisch verantwoorde, utilistische benadering.

## **Deontologie**

### *Inleiding*

Daar waar het utilisme kijkt naar de consequenties van een daad, kijkt de deontologie<sup>4</sup> alleen naar de intentie van een actie. Zo zou het management niet moeten besluiten om de Pinto te veranderen om zodoende meer auto's te kunnen verkopen in de toekomst (beter imago), maar omdat het moreel niet te verantwoorden is om een product op de markt te zetten welke enorme risico's met zich meebrengt.

Een van de grondleggers van de deontologie is Kant. Hij verwees, net als bij het utilisme, de emotie van de hand. Beslissingen moesten genomen worden op basis van verstand en in vrijheid. Iedereen mag dus zelf bepalen hoe hij of zij handelt, maar moet in dit handelen zich conformeren naar een, volgens Kant, *categorisch imperatief*. Een *categorisch imperatief* is een algemeen geldig voorschrift welke tevens als een algemeen geldende wet gezien kan worden. Daarnaast laat Kant optekenen, afgeleid uit het *categorisch imperatief*, dat mensen nooit als middel gezien mogen worden, maar altijd als doel.

### *Analyse*

Om deze case te analyseren vanuit een deontologisch viewpoint is het dus belangrijk om te kijken naar de intentie van het hogermanagement van Ford. Was het moreel verantwoord om de Ford Pinto niet aan te passen en zo mensen aan gevaar bloot te stellen?

Om dit te analyseren kijk ik naar twee aspecten van de deontologie: het *categorisch imperatief* en de daaruit volgende omgangsregeling van Kant.

Kant stelt dat als het handelen van Ford als een *categorisch imperatief* gezien kan worden, dit moreel verantwoord is. Dus wanneer “*het bewust produceren en op de markt zetten van onveilige producten*” een algemeen voorschrift is, dan was de beslissing van Ford juist.

Dit *categorisch imperatief* spreek zichzelf echter tegen: wanneer dit een algemeen geldende wet zou zijn, zouden alle bedrijven dit doen. Wanneer dit het geval is, zal het vertrouwen van de consumenten verdwenen zijn in de ondernemingen en geen producten meer kopen omdat deze slecht zijn voor de veiligheid. Hierdoor zouden deze

---

<sup>4</sup> Hierbij ga ik uit van de Kantiaanse deontologie, niet die van Ross of Rawls.

bedrijven geen omzet meer draaien en zodoende geen bestaansrecht meer hebben: er zou geen markteconomie meer kunnen plaatsvinden.

Daarnaast heeft Kant aangegeven dat vanuit het *categorisch imperatief* volgt dat je de mensheid als doel moet zien en niet als middel. Dit houdt in dat iedereen zijn eigen keuzevrijheid heeft, onder andere door middel van volledige informatievoorziening. Dit heeft Ford nagelaten. De potentiële kopers wisten niet dat de Pinto een veiligheidsrisico had. Zeer waarschijnlijk hadden ze deze auto dan ook niet gekocht. Ford heeft deze mensen dus als middel gebruikt, niet als doel.

### *Conclusie*

Kijkend naar bovenstaande analyse, moet geconcludeerd worden dat de handelswijze van Ford, inzake de deontologische invalshoek, moreel niet verantwoord was. Ford heeft niet gehandeld volgens een *categorisch imperatief* en heeft de burger daarbij als middel gebruikt. Aangezien dit twee zeer belangrijke stellingen zijn uit de Kantiaanse deontologie, is het niet nodig om deze zaak op een andere manier te belichten.

## Deugdeethiek

### *Inleiding*

Daar waar het utilisme kijkt naar de gevolgen van handelingen en de deontologie naar de plichten van mensen, richt de deugdeethiek zich op het cultiveren van de emotie van de mens.

De deugdeethiek wordt de laatste decennia steeds populairder, aangezien deze ethische theorie motiverend werkt: mensen zijn niet gebonden aan plichten maar kan eigen afwegingen maken en kan, afhankelijk van de situatie, de juiste beslissing nemen.

In dit krachtenspel spelen deugden een grote rol. De deugden maakt men zich eigen en zijn ook alleen werkelijk in en door het deugdelijk handelen zelf. Niet door over goede handelingen te praten gaat men deugen, maar door aanvankelijk onder dwang en later onder begeleiding en naar voorbeeld van anderen steeds opnieuw goed te handelen, went men zich de deugden aan en wordt men een goed mens dat in staat is tot zelfstandig deugdelijk handelen<sup>5</sup>.

### *Analyse*

Wanneer de Ford Pinto case vanuit een deugdethische invalshoek wordt belicht is het dus van belang om te analyseren wat een deugdzaam manager bij Ford had gedaan in deze situatie. Tijdens deze analyse beperkt ik me (hoofdzakelijk) tot de deugd “verantwoordelijkheid”<sup>6</sup>, waarbij ik me baseer op de artikelen van M. Becker, R. Solomon en Van de Ven & Jeurissen.

Voordat het mogelijk is om de verantwoordelijkheid van Ford te beschouwen, is het eerst noodzakelijk om te kijken naar de positie van ondernemingen, waaronder dus Ford, in de maatschappij. Solomon is hierbij uitgegaan van de zienswijze van Aristoteles<sup>7</sup>.

Hij stelt dat wij allen, ook ondernemingen, leden zijn van de maatschappij, en dat ons eigen belang grotendeels gelijk is aan het belang van de maatschappij. In dit licht bezien, moet er dan ook geconcludeerd worden dat het belang van Ford grotendeels gelijk zou moeten zijn aan het belang van de maatschappij: het kunnen nuttigen van kwalitatief goede producten<sup>8</sup>. Dit is, gezien de beslissing van Ford om onveilige auto's op de markt te zetten, niet bewaarheid gebleken. Hierin is Ford dus te kort geschoten.

Ondernemingen zijn verantwoordelijk wanneer zij de macht bezitten om in vrijheid besluiten te kunnen nemen<sup>9</sup>. Men mag dus niet onverschillig staan tegenover de schade die men aanricht met een besluit. Becker stelt, refererend aan het aansprakelijkheidsbegrip, dat *zorg* en *aandacht* essentieel zijn om deze verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Om aan te kunnen tonen dat Ford wel of niet verantwoordelijk heeft gehandeld, is het dus noodzakelijk om te kijken of de Ford Pinto met *zorg* en *aandacht* op de markt heeft geplaatst.

Voordat ik hierop in ga, is het tevens noodzakelijk om de twee dimensies van verantwoordelijkheid voor ondernemingen te introduceren.

Verantwoordelijkheid is het sleutelwoord in de relatie tussen onderneming en samenleving, aangezien ondernemingen een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben naar deze samenleving toe. Deze

---

<sup>5</sup> Uit het artikel van Ad Verbrugge

<sup>6</sup> Zoals in de opdracht staat omschreven

<sup>7</sup> Niet zo vreemd, aangezien Aristoteles één van de belangrijkste grondleggers is geweest voor de deugdeethiek.

<sup>8</sup> Verantwoordelijkheid impliceert zorg en aandacht voor kwalitatief goede producten, uit “*Verantwoordelijkheid als deugd*”

<sup>9</sup> Zoals Peter Parker van zijn oom te horen kreeg: “*with great power comes great responsibility*”

maatschappelijke verantwoordelijkheid openbaart zich in het zorgdragen voor het milieu, de gezondheid van de consument, etc.

Uiteraard is een onderneming ook verantwoordelijk voor zichzelf, zoals voor de eigen werknemers, waardoor o.a. de ondernemingen zichzelf winstmaximalisatie ten doel stellen. Hiermee bevindt elke onderneming zich in een spanningsveld tussen de verantwoordelijkheid naar zichzelf en naar de samenleving toe. In de Pinto case komt dit als volgt tot uiting: Ford dient kwalitatief goede auto's op de markt te zetten<sup>10</sup>, maar is tegelijkertijd ook verantwoordelijk voor de levensvatbaarheid van de eigen onderneming. Dit laatste vullen zij in door zo snel mogelijk een agressief geprijsde auto op de markt te zetten om zodoende een groter marktaandeel te behalen (en dus meer winst).

Kijkend naar de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Ford, moet gesteld worden dat men een onverantwoordelijke beslissing heeft genomen. Ford heeft, willens en wetens, de gezondheid van de consument in gevaar gebracht; men heeft niet met voldoende *zorg* en *aandacht* een kwalitatief goed product op de markt gezet. Gesteld kan worden dat de maatschappelijke context geheel is verdwenen bij het nemen van dit besluit. Ford heeft de schadelijke gevolgen van de beslissing voor lief genomen. Hiermee voldoen ze niet aan de gestelde *virtue*.

Ford zou zich kunnen weren met het feit dat ze tevens verantwoordelijk zijn voor hun eigen onderneming. Door deze Pinto zo snel en goedkoop mogelijk op de markt te zetten zouden ze een marktaandeel terug winnen en zodoende de onderneming meer winst bezorgen. Hierdoor zou het moreel te verantwoorden zijn.

Dit argument wordt ontkracht wanneer gekeken wordt naar de bevindingen in het artikel "Maatschappelijk verantwoord ondernemen". Hierin wordt aangegeven welke strategieën er gevolgd dienen te worden bij, onder andere, een felle concurrentie. Het is niet lastig vast te stellen dat Ford in een felle concurrentiestrijd verwickeld is, aangezien de concentratiegraad laag is, de toegankelijkheid groot en de strategische onzekerheid groot bleek te zijn.

Bij een felle strategie dient de onderneming zijn reputatie ten aller tijden te beschermen<sup>11</sup>. Hierdoor is de beslissing van Ford ook voor de eigen onderneming onverantwoordelijk. Ford krijgt zo het imago dat financieel winstbejag voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid gaat waardoor Ford grote verliezen, in verband met misgelopen inkomsten, kan leiden. Dit gaat ten kosten van de winst.

### *Conclusie*

Geconcludeerd dient te worden dat, kijkend door de deugdethische "bril", de beslissing van Ford moreel niet verantwoord was. Dit geldt voor de maatschappelijke context, maar ook voor de verantwoordelijkheid naar de eigen onderneming zelf.

### **Conclusie**

In bovenstaand paper is er een ethische case studie verricht naar de beslissing van Ford om de Pinto zonder aanpassingen op de markt te plaatsen.

Door deze beslissing te benaderen vanuit een utilistische, deontologische en deugdethische viewpoint, is het mogelijk gebleken om hierover een moreel waardeoordeel uit te spreken.

Geconcludeerd moet worden dat de handelingen van Ford moreel niet acceptabel zijn, ongeacht de gebruikte ethische theorie.

### **Literatuur**

Becker, M., *Case Ford Pinto*, elektronisch document, 2005

Becker, M., Verantwoordelijkheid als deugd, *Verantwoord ondernemen*, 1999

Ven, B., vd., Maatschappelijk verantwoord ondernemen en strategie, *Bedrijfsethiek een goede zaak*, 2000

Verbrugge, A., *De vraag naar de deugd in een tijd vol onbehagen*, De Wapenvelder, jaargang 54

Willigenbrug, H., v., Meer goed dan kwaad, *Ethiek in de praktijk*, 2003

Willigenbrug, H., v., Uit de aard van de handeling, *Ethiek in de praktijk*, 2003

---

<sup>10</sup> Verwijzend naar de zorg en aandacht componenten van de verantwoordelijkheid naar de consument toe

<sup>11</sup> Tevens dient er wetgeving of zelfregulering te bestaan, dit valt echter buiten de scope van deze opdracht