

Dipak Jain (Insead Business School):

# ‘Marketeer: neem duurzame verantwoordelijkheid’

‘Als je opgroeit in een situatie waar je elke ochtend weer anderhalf uur moet lopen om het water voor die dag te halen, dan is kraanwater nooit vanzelfsprekend’, zegt Dipak Jain, de dean van business school Insead in Fontainebleau. Een interview over de moeizame verhouding tussen marketing en duurzaamheid.

Tekst **Pascal Kuipers**

## **Dipak C. Jain**

Sinds mei 2011 is Dipak C. Jain (1957) dean van Insead, de internationale business school met campussen in Europa (Fontainebleau), Azië (Singapore) en het Midden-Oosten (Abu Dhabi). Ook is hij marketingprofessor bij Insead.

Van 2001 tot 2009 was Jain dean van de Kellogg School of Management, onderdeel van de Amerikaanse Northwestern University. Hij was al sinds 1986 verbonden aan Kellogg, als professor entrepreneurial studies en als marketingprofessor. Jain adviseerde ook tal van bedrijven zoals Microsoft, Novartis, American Express, Sony, Nissan, Motorola, Philips en Hyatt International. Momenteel werkt hij nog als Deere & Company (VS), Northern Trust Corporation (VS) en Reliance Industries (India).

Zijn Indiase roots bepalen nadrukkelijk zijn kijk op de samenleving en de rol van marketing in de maatschappij. ‘Toen ik voor het eerst in de VS arriveerde, kwam ik aan op de luchthaven van Dallas, Texas. Die is groter dan de plaats waar ik vandaan kom! Het viel me meteen op dat in de stad alle kantoorgebouwen verlicht bleven, ook ’s nachts. Heel vreemd als je uit een situatie komt waar elektriciteit niet vanzelfsprekend is en mondjesmaat beschikbaar. Ook de grote hoeveelheid afval die wordt geproduceerd, viel me op. En de vanzelfsprekendheid van kraanwater. Dat is in India absoluut niet het geval. Elke dag weer drie kilometer lopen om het water te halen voor het gebruik van één dag. Dat maakt je gedrag heel methodisch en efficiënt.’

## **Van succes naar ‘significance’**

Er is een spanningsveld tussen marketing en duurzaamheid. Daar waar marketing erop is gericht consumptie te stimuleren, lijkt soberheid juist veel meer de duurzame boodschap. ‘Marketing gaat over wat het beste is voor de consument’, zegt Jain.

‘Duurzaamheid is een nieuwe verantwoordelijkheid voor marketeers. Dat gaat verder dan de business. Het is meer dan het product alleen. Het gaat om eraan bij te dragen dat de wereld beter en veiliger wordt. Topmarketingbedrijven richten zich op hulp aan de consument, bijvoorbeeld in gezondheid. Verder gaan dan de business betekent het creëren van producten die waarde bieden en milieutechnisch veilig zijn. Maar het gaat ook om verder gaan dan succes. Goed presterende producten die ook iets doen voor de samenleving. Van succes naar significantie, betekenisvol zijn. Hier op Insead stimuleren wij dit in ons curriculum en in onze cultuur.’

## **Van manager naar ondernemer**

Duurzaamheid verwerken in de cultuur en het onderwijsprogramma is een proces van de lange termijn, vindt Jain. Het is zijns inziens een verandering die niet zozeer door de markten en het bedrijfsleven in gang is gezet, maar door de studenten zelf. ‘Het kost tijd om duurzaamheid een geïntegreerd deel van de



Dipak Jain: 'Hoe je je als bedrijf ontwikkelt, hangt ook af van de mensen die je aantrekt'

educatie te maken. Toen ik als docent begon, zo omstreeks 1983, was het de droom van de meeste studenten om bij grote bedrijven te werken, met gevestigde multinationale merken. Procter & Gamble, General Mills, Dow, dat soort bedrijven. Ondernemingsgeest was toen nog geen factor van belang voor studenten. Maar dat veranderde in de jaren '90 van de vorige eeuw, toen in de VS ondernemingsgeest veel belangrijker werd. Studenten aan de Amerikaanse business schools wilden zelf een eigen bedrijf opstarten. Het liep parallel aan de opkomst van internet in die jaren. Toen ik in 1991 doceerde op Kellogg, waren de gevestigde ondernemingen nog helemaal niet geïnteresseerd in ondernemende studenten. Dus zijn die studenten het zelf gaan

doen, daarbij ondersteund door oud-studenten met ruime managementervaring. Die alumni gaven college over het ontwikkelen en opstellen van een businessplan. En over het aantrekken van kapitaal. Studenten werden ondernemers en oud-studenten werden docent.'

#### **Social entrepreneurship**

Na de eeuwwisseling zorgden 11 september en het barsten van de dotcombubble er niet voor dat de ondernemingszin van studenten afnam. Maar er veranderde wel iets, volgens Jain. 'Ondernemingszin kreeg een sterke sociale dimensie. Social entrepreneurship kwam op en had te maken met de vraag hoe je de wereld beter en veiliger maakt. Zo waren er studenten die in Kenia boeren gingen helpen in het >

---

**'De  
consument is  
een dictator  
en bepaalt de  
ontwikkelin-  
gen in de  
markt'**

# ‘Consumenten kunnen nog véél kritischer zijn’

**Craig Smith, Insead professor ethiek en MVO**

**Is marketing deel van het probleem of deel van de oplossing? Dat is de vraag die Craig Smith voorlegde aan de deelnemers van de discussiebijeenkomst over marketingcommunicatie en duurzaamheid. Deze vond in mei plaats op Smiths thuisbasis, de Europese campus van Insead Business School in het Franse Fontainebleau.**

‘Het leven als professor ethiek en maatschappelijke verantwoordelijkheid is niet eenvoudig’, verzucht Smith, die juist deze functie vervult bij Insead. ‘Ik moet iedere keer weer uitleggen dat ethiek niet op gespannen voet staat met marketing. Marketing gaat over het stimuleren van consumptie en duurzaamheid gaat over het verminderen van consumptie. Het is een interessante combinatie om deze in principe tegengestelde begrippen samen te brengen.’

**Gaat duurzame marketing niet zozeer over minder consumeren, maar juist over anders consumeren? Andere keuzes maken als bedrijf, als consument?**

‘Niet zozeer het bezit van een product, maar het gebruik ervan is belangrijk. Als je daarop communiceert, wordt de boodschap meteen een heel stuk duurzamer. Interessant zijn de businessmodellen gebaseerd op het delen van producten. Neem een auto. Die neerzetten als een oplossing voor een behoefte aan transport is een heel andere boodschap dan het bezitten van de auto. Car sharing is een idee dat op vele categorieën van toepassing is. Interface vloerbedekking is een goed voorbeeld. Dat bedrijf verkoopt geen vloerbedekking, maar biedt een duurzame oplossing voor klanten die behoefte hebben aan vloerbedekking. Interface richt het proces zo in, dat het de meest duurzame keuze maakt en de milieubelasting minimaliseert. Zo als een auto een oplossing wordt voor een transportprobleem, wordt bijvoorbeeld een boor een behoefte aan een gaatje in de muur. Aan marketeers de taak om de juiste communicatie hierbij te vinden. Communiceren op behoefte.’

**Maar die behoeftige consument is ook sceptisch als het om allerlei groene beloftes gaat.**

‘En terecht! Want er is te veel aan greenwashing gedaan. Ik heb on-

derzoek gedaan naar het “halo-effect”. Dat wil zeggen dat de consument vanuit een beperkte hoeveelheid aan informatie zich al te gemakkelijk een totaalbeeld van een bedrijf of organisatie vormt. Zo van “als ze één ding goed doen, zullen ze álles wel goed doen”. De consument is kritisch maar niet kritisch genoeg. Er is nog steeds te veel vertrouwen in bedrijven. Greenwashing neemt af. Er zijn geen generieke groene corporate campagnes meer. Bedrijven zijn voorzichtig geworden, maar ze hoeven maar een paar duurzame boodschappen te verkondigen en dan gelooft de consument dat die bedrijven als geheel goed bezig zijn. Die verleiding bestaat, maar ngo’s en de media houden bedrijven scherp. Het gevaar als greenwasher ontmaskerd te worden, heeft een afschrikkende werking. Vandaar dat bedrijven de dialoog moeten aangaan met ngo’s en andere stakeholders. Een partnershipmodel. Walmart is hier sterk in. Door veel aandacht te geven aan milieueffecten, ontwijkt Walmart kritiek op hun sociale beleid. Vooral de vakbonden vinden dat Walmart veel te weinig voor zijn eigen medewerkers doet.’

**Wie is in een betere positie om duurzame verandering te bewerkstelligen? Overheden of bedrijven?**

‘Beide zijn nodig. Consumenten weten niet welke producten het duurzaamst zijn. Wetgeving kan een rol spelen, al is het maar om gelijke omstandigheden voor iedereen te creëren. Er is veel speling voor bedrijven in hun informatievoorziening. Naast reguleren kunnen overheden ook beïnvloeden en stimuleren. Bijvoorbeeld door belastingvoordelen te gunnen aan duurzame bedrijven. In zulke stimulansen wordt nu nog vrij weinig voorzien.’

verbeteren en moderniseren van de bedrijfsvoering. En ze hielpen elkaar met het opstellen van businessplannen. En docenten, veelal academici, gingen zich verdiepen in zaken als zakelijke onderhandelingsstrategieën. Bij Kellogg werd dat ondergebracht bij psychologie. Bij andere instituten bij gedragswetenschappen. Het toont aan hoe ook business schools zich ontwikkelen en praktijkmensen gekoppeld worden aan academici.’

Jain stelt dat dit sociale ondernemerschap een exponent is van maatschappelijk verantwoord ondernemen. ‘Maar duurzaamheid is een breder begrip. Extern is het bij bedrijven vooral gericht op de invloed van producten en processen op het milieu en het doelmatig gebruik van natuurlijke middelen. Intern gaat het bij bedrijven om de manier waarop ze met personeel omgaan. Insead is een ondernemersgericht opleidingsinstituut. Wij leiden mensen op tot managers die in staat zijn om duurzaam te denken.’

## Sceptisch

Bedrijven die zich schuldig maken aan greenwashing en consumenten die hierdoor uiterst sceptisch zijn. Vormt dit geen belemmering voor de verduurzaming van het bedrijfsleven? ‘De consument is een dictator en bepaalt de ontwikkelingen in de markt’, stelt Jain. ‘Een dictator die bovendien doorgaans goed is opgeleid en goed is geïnformeerd. Er is veel toegang tot informatie, ook over duurzame alternatieven. Bedrijven moeten luisteren naar consumenten en reageren op datgene wat consumenten over hun bedrijven en merken vertellen. Ook is het belangrijk voor bedrijven goede contacten met ngo’s te onderhouden. Hoe je je als bedrijf in de tijd ontwikkelt, hangt ook af van de mensen die je aantrekt. Zeker de generatie Y, geboren tussen 1976 en 1994, heeft veel met duurzaamheid. Er is nog steeds te veel greenwashing. Maar tegelijkertijd is dit een filosofisch concept. Want de huidige sociale en milieuwetten hebben nieuwe en aanvullende research nodig. Erg uitdagend, want op veel vragen ontbreken nog de antwoorden. Dat leidt tot veel subjectiviteit, zeker als veel verschillende partijen betrokken zijn. Vandaar dat managers hun referentiekader zoveel mogelijk moeten verbreden. Diversiteit is nodig om de juiste duurzame beslissingen te kunnen nemen.’ •