

# Hoe zwaar kan een merk lijden aan niets anders dan zichzelf?

Een merk is een cluster van associaties in het hoofd van de doelgroep. Wie dus met een unieke en superieure associatie(s) voorkeur weet te realiseren, kan tegen een stootje. Er mag wel wat fout lopen vóór de hersenen open staan voor dissonante informatie over dat sterke positieve merk of voor associaties die conflicteren met de bestaande.

## Als een merk niet meer maakbaar is

Maar een merk dat daarentegen de hersenen van mensen is binnengesukkeld met teveel negatieve associaties, moet al zeer sterke dingen uithalen om het nog goed te maken. Branding heeft als intrinsieke eigenschap, de maakbaarheid van de perceptie. Als een merk zo beschadigd is dat het ophoudt maakbaar te zijn, is geen enkele andere uitweg meer mogelijk dan een naamsverandering om aan de rotsvaste negatieve associaties te ontsnappen. Zo was de vroegere RTT niet meer te redden. Positieve associaties rond



Geert Vanhees: 'Het GO! staat op dezelfde lijn als de iPod: beide bendadrukken de 'customization'.

klantvriendelijkheid en marktgerichtheid zouden nooit wortel hebben geschoten op het monopolistische telefoniemark dat nooit met 'voorkeur' bezig had moeten zijn omdat er geen keuze bestond. De liberalisering van de markt was een brug te ver geweest.

## Maakbare merken hebben superieure differentiërende eigenschappen

Als het verschil tussen het bestaande imago (bestaande associaties) en het gewenste imago (gewenste associaties) erg groot is, spreken we over een HER-positionering. Dat is op zich een teken dat de maakbaarheid aanwezig is gebleven om een 'krom' merk 'recht' te krijgen. Het is tegelijk een teken dat er nog steeds voldoende belangrijke eigenschappen bestaan waarin het merk superieur is. Het bestaan van zo'n groep positief differentiërende eigenschappen die de merkvoorkeur kunnen voeden, is de basis voor een goede afloop van een herpositionering. Een mooi voorbeeld hiervan is het onderwijsnet van de Vlaamse Gemeenschap, het GO!

## De merkvetten spelen ook in het onderwijs

De kern van branding is dat mensen kiezen voor merken waarin ze hun eigen waarden herkennen of kiezen voor merken die waarden compenseren die men nastreeft maar mist. Zo hebben erg veel kinderen van bakkers en tuiniers

school gelopen waar de kinderen van de dokter dat deden (de compensatiewet) en zijn tot aan de secularisering van de maatschappij de katholieke waarden dominerend geweest voor vooral de platelandsbevolking bij de schoolkeuze (de confirmatiewet).

## De 'zwakte'-keuze

De school van de staat, van de socialisten, van de armen, van de vrijzinnigen en van de dommerikken – om maar enkele vooroordelen over het Gemeenschapsonderwijs te noemen – is van oudsher een stedelijk scholennet geweest. Tot op vandaag blijft het, met sterke marktaandeelen, groeien in grote steden terwijl het regelmatig in niet-stedelijk gebied een manifeste underdogpositie inneemt. Maar stedelijk betekent ook multi-cultureel met 'beige', 'bruine' en 'zwarte' scholen. De doorsnee Belg heeft daar negatieve associaties bij. Het Gemeenschapsonderwijs herpositioneerde zich intussen tot het actieve 'GO!' en associeert zich niet meer met de negatieve lading van 'staatschool' maar met de positieve lading van 'De Vlaamse Gemeenschap'.

## Kosteloos en waardeloos

Het GO! is, bij wet, het 'kosteloze' onderwijs. Hoe mooi dit principe ook klinkt, het vloekt met de fundamentele structurering van de wereld door onze hersenen want wat gratis is, is slecht, en wat duur is, is kwalitatief. Door de maximumfactuur of het kosteloze van het GO! te beklemtonen, heeft de politiek actief meegeholpen aan de commoditisering van het GO!.

## Zwijgen over de afkomst van het merk

Enfin, het resultaat van dit alles en nog veel meer was een imago van het GO! als de school van 'de laatste keuze' of 'geenkeuze' school. Het scholennet werd als *moedermerk* eerder een negatieve dan een positieve 'endorser' van zijn eigen individuele merken, namelijk de individu-

ele lokale scholen met vaak sterkere reputatie. Directeurs van ‘magneetscholen’ binnen het GO! hebben daarom de associatie met het eigen scholennet achterwegen gelaten en wilden zich niet meer laten bezoedelen door de eigen *parent brand*. In de merkenstructuur van een *endorsed* merkstrategie staat normalerwijze de *parent brand* voor de positieve afkomst, de garantie en de geloofwaardigheid van de individuele merken maar bij het GO! is het juist het omgekeerde.

### De hardnekkigheid van negatieve associaties

De negatieve vooroordelen zijn zo hardnekkig dat niemand nog opmerkt dat het GO! de dominerende marktleider is van methodescholen zoals het Freinet onderwijs – waar dan weer het kruim van de bevolking, die vooral geloof hecht aan persoonlijkheidsvorming, door wordt aangetrokken. Ook in het volwassenenonderwijs is het GO! marktleider - het idee van een leven lang leren. Beide innovatieve onderwijstypes krijgen de negatieve associaties rond kwaliteit van het GO! niet klein. Zelfs de gepubliceerde scholenrapporten die aantonen dat scholen van het GO! beter werden bevonden dan sommige klokken van andere scholennetten, doen het GO! maar lichtjes stijgen in relevantie. En het kamperen voor de schoolpoorten wordt steevast met andere scholennetten geassocieerd, terwijl in februari reeds alle elitescholen van het GO! de kampeers hebben overleefd en volzet zijn.

### De zwakte creëert een oninneembare sterkte

Als een merk staat voor ‘niet-keuze’ is het een anti-merk. Het GO! was, al moet ze bij wet voor iedereen open staan, toe aan een duidelijk keuzecriterium. Het GO! moest een actieve keuze worden. Wat kan dat zijn? Waar kan het GO! haar superieure relevantie halen als ‘kwaliteit’ reeds door anderen is geclaimd? Wie van oudsher met de minst ‘gemakkelijke’ leerlingen, met de meer ‘kansarme’ leerlingen heeft gewerkt, kent één ding goed, namelijk hoe je uit elke leerling zijn sterkten en talenten kan puren, hoe je kan inspelen op de mogelijkheden van elk kind door persoonlijke begeleiding, op maat van het kind. De *leerwinst* (voortgang per kind) is in het GO! dan ook uitgesproken sterk. Naast de zorg voor cognitieve opleiding is de zorg voor de persoonlijkheid van elk kind - een superieure eigenschap van het GO! -, ook hoe langer hoe relevanter. In een heterogene en internationale maatschappij hebben persoonlijkheden met sterke communicatievaardigheden en een open kritische geest meer slaagkansen. De toekomst is aan hen die het best met ‘verandering’ kunnen omgaan en dat gaat over de juiste attitudes.

### Eenschoolvoorpersoonlijkheden

Door deze aandacht voor het persoonlijk welzijn van elk kind, met respect voor de diversiteit en het anders-zijn, het multi-culturele, is het GO! in een geïnternationaliseerde en multi-culturele wereld een modern merk geworden. Een ‘school voor



Geert Vanhees: ‘Ook onderwijsnetten zijn merken en werken als merken: compenseren en confirmeren.’



Geert Vanhees: ‘Het GO! is een waardenmerk: open kritisch, persoonlijk, respectvol, mondig, ...’

**persoonlijkheden**’ is een school die de individualiteit van elke leerling voorop stelt. In het decennium van de ‘Me Selling Proposition’, waar *tailor-made* producten en services grote voorkeur genieten – denk aan de iPod – is het GO! plotseling vooruitstrevend en ‘cool’. De positionering van het GO! is vertaald in de VIP campagne: ‘Bij ons is elke leerling een VIP’. De VIP boodschap wordt ingevuld met diverse betekenissen, zoals persoonlijkheid, pluralisme, diversiteit, positiefkritisch, verdraagzaamheid, respect, verantwoordelijkheid, mondigheid, creativiteit, ... waarden waarvan het gemeenschapsonderwijs het marktleiderschap kan claimen.

### Reculer pour mieux sauter: interne branding eerst

De herpositionering van een organisatie die decennia lang zijn inspanningen niet in waardering vertaald heeft gezien, moet eerst een interne rebranding inhouden. Als de trots voor het merk en het geloof in eigen sterkte leeft, is externe branding effectiever. In een onderwijsorganisatie zijn trouwens de mensen het ‘marketing-materiaal’, zij realiseren dagelijks het merkbeeld, een merkbeeld dat vooral door mond aan mond reclame wordt gevoed. Het GO! realiseerde eerst interne communicatiemiddelen, voordat de positionering rond ‘VIP’, wereldkundig werd gemaakt. Zo bouw je op 5 jaar tijd, beetje bij beetje, een sterk merk, op de hardnekkige ruïnes van misperceptie.

**Geert Vanhees**  
Managing Director van het merkstrategisch consultingbureau **MINIMUM** en gastdocent Vlerick Leuven Gent Management School (geert.vanhees@skynet.be)