

## Rebrandingul și Impactul acesteia asupra Activităților Bancare – Studiu de Caz

Marta Kiss<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> *Facultatea de Economie și Drept, Departamentul ED1- Științe Economice, Universitatea de Medicină, Farmacie, Științe și Tehnologie “George Emil Palade” din Târgu Mureș, România*

**Rezumat:** *Rebrandingul este considerat necesar atunci când o organizație se confruntă cu diferite probleme datorită transformărilor economice ale societății și decide să aducă tehnici de revitalizarea a imaginii de brand pentru a-l reîmprospăta. În prezent, majoritatea băncilor din România au trecut prin procesul de rebranding fie pentru că au fost implicate în fuziuni și achiziții, fie pentru a-și extinde piețele țintă și pentru a-și păstra clienții fideli într-un mediu de piață în continuă schimbare. Acest studiu își propune să contureze impactul rebrandingului asupra unei instituții financiare din România, CEC Bank, care este cea mai veche bancă românească care activează pe piața românească încă din anul 1864. În urma rebrandingului din 2007, scopul băncii a fost crearea unei imagini de bancă comercială. Pentru această bancă, procesul de rebranding s-a dovedit a fi unul de succes.*

**Cuvinte cheie:** *rebranding, instituții financiare, bănci*

**Clasificare JEL:** G21, M31

© 2019 Publicat de revista ACTA MARISIENSIS, SERIA OECONOMICA, Editura University Press Târgu Mureș, sub egida Universității de Medicină, Farmacie, Științe și Tehnologie George Emil Palade din Târgu Mureș, România.

---

\* *Autorul indicat pentru corespondență: Marta Kiss  
e-mail: [marta.kiss@umfst.ro](mailto:marta.kiss@umfst.ro)*

## 1. INTRODUCERE

În această incertitudine economică în care trăim, scopul celor mai multe organizații este de a construi un brand puternic care să se tipărească în mintea consumatorilor pe o perioadă cât mai îndelungată de timp. Potrivit lui Liu and Tang (2009), prin schimbarea elementelor vizuale ale brandului, cum ar fi culoarea și logo-ul, și prin lansarea diverselor programe de marketing, cum ar fi comunicarea integrată de marketing, specialiștii în marketing au ca obiectiv crearea de noi asociații de brand și de a induce intențiile de cumpărare ale clienților. Cu toate acestea, rezultatele au variat între diferitele branduri de retail. Unele branduri reușesc să furnizeze noi imagini de brand către clienții lor, în timp ce altele nu reușesc să impresioneze sau să fie acceptate de clienții lor fideli cu astfel de modificări.

În ultimii ani, pe plan mondial, numărul proceselor de rebranding a crescut în rândul companiilor. Din cauza diversității companiilor care au diferite structuri și obiective, nu pot fi folosite strategii de branding uniforme pentru produsele și serviciile oferite de acestea. Unele companii recurg la rebranding, care este una dintre strategiile de branding, pentru a îmbunătăți imaginea și a-și consolida poziția lor pe piață, și a fideliza cât mai mulți consumatori. Rebrandingul la bănci este diferit față de alte instituții de stat sau private, deoarece băncile sunt mult mai vizibile în spațiul public datorită rolului lor de intermediari financiari.

Prezentul studiu se axează pe evidențierea, din punct de vedere teoretic, a impactului rebrandingului asupra unei instituții financiare, CEC Bank. Am căutat să răspundem la întrebarea, dacă strategia de rebranding a avut un impact pozitiv asupra instituției financiare.

Pe de altă parte, dorim să reamintim că strategia de branding se referă la deciziile companiei cu privire la ce nume de brand, logo-uri, simboluri și alte elemente ar trebui aplicate la anumite produse și cum să promoveze valoarea brandurilor (Kedall, 2009; Xiao și Chi, 2015). În timp ce cuvântul brand înseamnă lucruri diferite pentru oameni diferiți, asemenea și cuvântul rebranding poate căpăta sensuri diferite. Pentru termenul “rebranding” este mai dificil de oferit o definiție bine delimitată, de aceea, în continuare amintim câteva studii anterioare legate de strategia de rebranding.

## 2. TRECEREA ÎN REVISTĂ A LITERATURII DE SPECIALITATE

O serie de studii au fost realizate de specialiști în marketing care s-au axat în principal pe dezvoltarea de noi strategii de branding, precum strategia de rebranding, pe de o parte pentru diferențierea față de concurenți, iar pe de altă parte, pentru consolidarea poziției lor pe piață. Studiind cercetările publicate în domeniul rebrandingului, constatăm că există diferite abordări ale termenului.

Studiul lui Keller este strâns legat de rebranding, dar în studiu menționează numai consolidarea sau revitalizarea brandurilor. Keller (1999) afirmă că gestionarea brandurilor pe termen lung implică consolidarea sau, dacă este necesar, revitalizarea brandurilor, ceea ce presupune asigurarea inovației în proiectarea, fabricarea și comercializarea produselor și asigurarea relevanței imaginilor de utilizare.

Daly și Moloney susțin că rebrandingul (2004), trebuie privit ca o decizie strategică serioasă, care necesită o planificare atentă. În opinia lor, rebranding-ul este considerat un proces continuu, de la revitalizarea unui brand actual, la o schimbare completă a numelui implicând modificări ale valorilor și promisiunilor brandului.

Andrews și Kim (2007) susțin că rebrandingul implică întotdeauna unele schimbări în percepțiile existente ale clienților și în poziția companiei pe piață (citată de Liu și Tang, 2009).

O altă abordare este cea a lui Moisescu (2006), care consideră rebrandingul ca un proces permanent, de la revitalizarea unui brand actual la o schimbare completă a numelui, implicând uneori modificări ale valorilor și promisiunilor brandului și prezentând câteva dintre principalele abordări pentru redenumirea unui brand corporativ.

Muzellec și Lambkin (2006) au studiat factorii care determină fenomenul de rebranding corporativ și au analizat impactul unor astfel de strategii, după care au definit rebrandingul corporativ ca fiind crearea unui nume, termen, simbol, design sau o combinație a acestor aspecte care sunt noi pentru un brand care a fost creată cu scopul de a determina o poziție nouă și distinctă în mintea părților interesate, inclusiv a clienților și a concurenților. În opinia lor, rebrandingul poate fi evolutiv sau revoluționar. Rebrandingul evolutiv descrie o dezvoltare destul de minoră în poziționarea și estetica companiei, care este atât de treptată încât este greu de perceput pentru observatorii externi. În schimb, rebrandingul revoluționar descrie o schimbare majoră, identificabilă în poziționare și estetică, care redefinește în mod fundamental compania. Această modificare este de obicei simbolizată printr-o schimbare de nume.

În lucrarea lui Liu and Tang (2009) sunt descrise patru ipoteze pentru a evalua factorii determinanți ai atitudinilor consumatorilor față de rebranding și pentru a evalua eficacitatea rebrandingului în ceea ce privește intențiile comportamentale și percepțiile asociate brandurilor.

Potrivit lui Goi și colab. (2011) rebrandingul poate să apară la trei niveluri distincte într-o organizație: (1) corporativ, (2) unitate de afaceri strategică și (3) la nivel de produs, iar principalele lor obiective au fost revizuirea conceptelor actuale de rebranding și ale modelelor de rebranding, și au încercat să identifice motivele pentru care marketerii aleg rebrandingul.

Într-un studiu a lui Tudor (2014), scopul a fost să stabilească o legătură între branding, rebranding și eforturile de elaborare a unui plan strategic de marketing, iar autorul a declarat că, în ceea ce privește marketingul strategic, rebrandingul devine necesar atunci când: brandul are o imagine confuză sau imaginea este inexistentă; compania modifică, prin diferite erori strategice de marketing și management, direcția planificată; compania intră într-o nouă afacere, iar poziția actuală nu mai este adecvată; un concurent nou cu o poziție superioară vizează aceeași piață; concurența a sabotat compania “de brand” și a transformat-o într-un mecanism ineficient; reînnoirea culturii organizaționale necesită cel puțin o revizuire a personalității brandului; compania dorește să lărgască aria de acțiune a brandului, dar poziția actuală nu permite abordarea unor segmente țintă noi.

Procesul de rebranding este costisitor și consumator de timp și nu asigură succesul, dimpotrivă poate cauza pierderea clienților fideli, și a cotei de piață. Cu toate acestea, această strategie este practică pe scară largă de către companii și pot fi găsite din ce în ce mai multe exemple de rebranding corporativ, cum ar fi: Daly and Moloney, 2004; Muzellec and Lambkin, 2006; Merrilees and Miller, 2008; Ahonen, 2008; Juntunen et al., 2009; Miller et al., 2014. Rebrandingul este un fenomen din ce în ce mai prezent în ultima vreme. Fiecare brand trebuie să treacă printr-o schimbare cel puțin o dată, dar amploarea schimbării și dimensiunea apelurilor care însoțesc aceste schimbări sunt foarte diferite pe o piață competitivă.

Printre motivele principale pentru care se decide procesul de corporate rebranding se numără fuziunile și achizițiile, deoarece piața fuziunilor și achizițiilor este în creștere continuă, declinul imaginii brandului, internaționalizarea, diverse obligații legale, falimente / reorganizări, localizare de brand. În ultimii zece ani am asistat la multe procese de rebranding atât la nivel de corporate, cât și la nivel de produse. Exemple recente de rebranding în cazul instituțiilor financiare: în anul 2003 Banca Română de Dezvoltare a devenit BRD – Groupe Societă Generale; Eurom Bank și-a schimbat numele în Bank Leumi în anul 2006; BCR a împrumutat grafica logo-ului Erste Bank pentru a ilustra apartenența la nivel de grup în anul 2007; C.E.C transformat în CEC Bank în anul 2008; în 2010 MKB Romexterra își schimbă numele în Nextebank, redenumită ulterior Patria Bank din 2016; ING transformat în NN în anul 2015; Banca Transilvania (BT), începând cu anul 2016, are o nouă identitate de brand, și este al doilea rebranding, primul fiind în 2003; Piraeus Bank Romania la începutul anului 2019 a devenit First Bank.

A apela sau nu la rebranding poate fi o decizie fundamentală în activitatea unei companii, însă necesită o planificare atentă.

### 3. METODA DE CERCETARE

Metoda folosită în această lucrare în abordarea aspectelor privind strategiile de rebranding constă dintr-un studiu de caz și o cercetare documentară detaliată a datelor furnizate de surse de acces public (situații financiare, comunicate de presă și site-uri web). În centrul acestui studiu de caz se află banca CEC Bank, care este una dintre cele mai vechi branduri din sistemul bancar românesc. Pe lângă cercetarea documentară și studiul de caz, este abordată o metodă experimentală pentru a evalua succesul acestei strategii.

### 4. REBRANDING ÎN CONTEXTUL INSTITUȚIILOR FINANCIARE

#### CEC Bank: istorie și evoluție

CEC Bank este cea mai veche bancă românească înființată în anul 1864, cu saisprezece ani înainte de Banca Națională a României. Denumită inițial Casa de Depuneri și Consemnațiuni, devenită apoi Casa de Depuneri, și Consemnațiuni și Economii în anul 1880, și mai apoi denumită Casa de Economii și Consemnațiuni (C.E.C). În plus, CEC Bank este cunoscut ca fiind unul dintre cele mai notorii branduri românești, care în timp a devenit un pilon important și un simbol național pentru valorile autentice românești.

În prezent, CEC Bank este o bancă comercială, mai precis o instituție de credit din sectorul de stat, care oferă produse și servicii bancare moderne, destinate atât persoanelor fizice, cât și persoanelor juridice. CEC Bank este singura bancă din România cu cea mai extinsă rețea teritorială chiar și după criză, cu peste 1000 de unități. Scăderea numărului de unități teritoriale se datorează desființării unităților neprofitabile, care funcționau în localități cu potențial de piață redus.

**Tabelul nr.1 - Unități teritoriale**

Banca	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CEC Bank	1404	1418	1351	1195	1173	1128	1091	1066	1058	1033	1022	1024

Sursa: [www.cec.ro/](http://www.cec.ro/)

După revoluție, banca CEC avea nevoie de o schimbare de imagine (de rebranding), deoarece performanța businessului a scăzut, iar percepția oamenilor era că CEC “nu este o bancă”, ci doar o Casă de Economii și era necesar ca clienții să perceapă că CEC este o bancă comercială universală. În plus, a fost necesară schimbarea mentalității personalului, care trebuiau familiarizați cu noul brand.

Astfel, în anul 2007 banca CEC a apelat la agenția Brandient să facă rebranduirea, care alături de o echipă de specialiști, au refăcut identitatea vizuală a băncii, designul de rețeauă și de produse bancare, iar pentru angajați au fost organizate programe de brand engagement. În primul rând, notorietatea CEC a impus păstrarea numelui în timp ce adăugarea cuvântului Bank a fost o decizie strategică pentru a contracara percepția de “non-bancă” care punea CEC-ul într-o poziție competitivă inegală. Al doilea aspect al rebrandingului a fost legat de identitatea vizuală, care a fost schimbată și acum este reprezentată de o frunză de stejar, un simbol național vechi definit prin familiaritate, care semnifică onestitatea, perenitatea și stabilitatea plasată pe un scut care dorește să transmită siguranță și protecție, acestea fiind atribute importante atunci când vine vorba de o bancă. Întregul brand este organic și culoarea verde emană energie, prosperitate, speranță și renaștere. În al treilea rând, în urma rebrandingului, schimbarea mentalității angajaților a fost posibilă în special prin cursuri de pregătire de brand engagement și sesiuni de comunicare internă, având scopul de a familiariza organizația cu noul brand.

După cum a afirmat presedintele băncii, CEC Bank dorește să devină un lider al pieței bancare atât pentru zona rurală, cât și pentru cea urbană mică și mijlocie, iar pentru aceasta era

nevoie de modernizarea și extinderea portofoliului de produse bancare, de schimbarea comportamentului organizational și a atitudinii față de client. Interacțiunea cu clienții este primordială pentru CEC Bank.

În cadrul evenimentului de lansare publică a noii imagini în 6 mai 2008, au fost prezentate de către presedintele CEC Bank noile produse și servicii ale băncii: CECOnline, serviciul de Internet banking, o alternativă la serviciile bancare tradiționale; cardul clasic MasterCard pentru persoane fizice; linia de credit pentru investiții, creditul punte și creditul pentru investiții, destinate agenților economici și autorităților locale care doresc să acceseze fonduri europene; CREDITLIFE, creditul ipotecar cu asigurare de viață gratuită inclusă, adresat persoanelor fizice și altele.

CEC Bank este una dintre acele bănci care a înțeles importanța și avantajele de bază ale platformei de Internet banking oferind o platformă operațională cu o interfață grafică prietenoasă, modernă și ușor de utilizat de către clienți. Sub sloganul “Internet banking pe înțelesul tău” serviciul CECOnline a băncii a urmărit simplificarea modalităților de efectuare a operațiunilor bancare “la distanță”, înglobarea unor concepte de intuitivitate în utilizarea paginilor, implementarea unor elemente de grafică și webdesign care conferă un grad ridicat de accesibilitate, regăsirea informațiilor despre conturi și soldurile acestora imediat după logare. Toate acestea sunt facilități moderne oferite, pe de o parte, pentru a spori colectarea sumelor de bani în conturile deschise la CEC Bank precum și a veniturilor băncii obținute din servicii de acest gen iar, pe de altă parte, pentru a ușura activitățile derulate la nivelul ghișeeleor băncii. Astfel CEC Bank a reușit să îmbunătățească imaginea online a brandului și experiențele utilizatorilor.

Valoarea și imaginea noului brand trebuiau comunicate tuturor părților interesate printr-o campanie de comunicare integrată de marketing. Activitățile de diseminare a informațiilor a luat mai multe forme: spoturi TV, campanii de imagine și informare, campanii publicitare, campanii promotionale, comunicate de presă, și au dus la modificarea opiniilor, a atitudinilor și a convingerilor clienților.

CEC Bank a fost un proiect destul de complex de lungă durată, rebranduirea a costat foarte mult, s-a investit mult în echipamente, mobilier, renovări de sedii și sucursale, echipamente de securitate, echipamente de calcul, și nu în ultimul rând în promovarea noii imagini.

Cu toate acestea, rebrandingul s-a dovedit a fi unul de succes, CEC Bank fiind în prezent “o bancă puternică, un garant al încrederii și al valorii dobândite în cei peste 150 de ani de activitate”. Succesul a fost apreciat și în cadrul primei editii a Galei Business Arena Awards for Excellence 2017, unde CEC Bank a primit premiul pentru “Cea mai de succes campanie de rebranding”. Actionarii (inclusiv sindicatele) au răspuns uimitor de bine la noua identitate, care a devenit instantaneu un factor de coeziune organizațională și un agent al schimbării. Rebranduirea a însemnat un nou început pentru bancă marcând o adevărată renaștere a corporației și un pas uriaș pentru instituțiile de stat.

La sfârșitul anului 2012 CEC Bank a fost considerată banca anului, fiind singurul care a înregistrat o evoluție atât de spectaculoasă dintre competitorii nominalizați. Când a pornit proiectul de rebranding în anul 2007, CEC Bank a avut o cotă de piață de 4,12%, iar în ciuda perioadelor dificile, banca a arătat un trend ascendent în perioada 2007-2014, după cum se poate observa în următorul tabel (Tabelul nr. 2).

**Tabelul nr.2 – Evoluția cotei de piață în funcție de active în perioada 2007-2018**

Banca	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CEC Bank	4,12%	4,3%	6,31%	6,35%	6,99%	7,35%	7,43%	7,7%	7,3%	7,16%	7,41%	6,5%

Sursa: <http://www.zf.ro/banci-si-asigurari> and [www.cec.ro/](http://www.cec.ro/)

CEC Bank a reușit să își îmbunătățească prezența pe piață, atât din punct de vedere al activelor, cât și al creditelor și depozitelor. Depozitele totale de la clienți au crescut semnificativ în perioada 2007-2018 (Tabelul nr. 3), în special creșterea se poate observa la depozitele atrase de la clienții Persoane Fizice, ceea ce demonstrează încrederea clienților în CEC Bank.

**Tabelul nr.3 – Evoluția structurii depozitelor (miliarde lei) la finalul anului pentru Persoane Juridice, Persoane Fizice, inclusiv Carduri**

CEC Bank	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Persoane Juridice	0,9	1,0	1,4	1,3	1,8	2,0	2,5	3,1	3,2	3,3	4,3	4,4
Persoane Fizice, inclusiv Carduri	8,0	10,3	12,4	13,8	15,8	17,4	18,9	20,2	20,2	20,5	20,5	20,8
Total	8,9	11,3	13,8	15,1	17,6	19,4	21,4	23,3	23,4	23,8	24,8	25,2

Sursa: [www.cec.ro/](http://www.cec.ro/)

**Tabelul nr. 4 – Evoluția structurii creditelor (brut) (miliarde lei) la finalul anului pentru Persoane Juridice, Persoane Fizice, inclusiv Carduri**

CEC Bank	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Persoane Juridice	1,5	2,9	4,2	4,8	5,7	7,5	8,2	8,8	10,1	10,3	11,2	12,7
Persoane Fizice, inclusiv Carduri	3,7	5,2	5,2	4,8	4,6	4,4	4,1	4,2	4,6	5,0	5,6	6,0
Total	5,2	8,1	9,4	9,6	10,3	11,9	12,3	13,0	14,7	15,3	16,8	18,7

Sursa: [www.cec.ro/](http://www.cec.ro/)

Creditele brute au crescut semnificativ în perioada 2007-2018 (Tabelul nr. 4), o creștere semnificativă putând fi observat la creditele acordate clienților Persoane Juridice, ceea ce indică atingerea obiectivului strategic al instituției cu privire la transformarea băncii din casa de economii în bancă comercială.

Azi CEC Bank este o bancă comercială universală, competitivă, modernă, un competitor real pe toate segmentele pieței bancare, care oferă clienților diverse produse și servicii de încredere și de calitate. Peste 3,3 milioane de clienți utilizează în prezent produsele și serviciile din oferta CEC Bank.

Putem afirma că toate aceste evoluții la CEC Bank n-ar fi putut fi realizabile, dacă nu ar fi avut loc strategia de rebranding. Totodată, suntem de acord că și alți factori au influențat indicatorii menționați mai sus.

## 5. CONCLUZII

Organizațiile apelează din ce în ce mai frecvent la rebranding corporativ pentru a spori relevanța brandului și a îmbunătăți eficiența operațională (Sonenshein, 2010; Vallaster and Lindgreen, 2011; Miller et al., 2014). Un nume corporativ ar trebui să fie mai ușor de reținut, de identificat și de referit (Keller, 2008), de asemenea caracteristicile unui nume de brand deosebit sunt: puternic, favorabil și unic.

Așa cum au precizat Goi et al. (2011) rebrandingul nu înseamnă doar o simplă schimbare a numelui, ci necesită multă cercetare și finanțare, și implică multă muncă. Similar s-a întâmplat și în cazul CEC Bank, deoarece pentru a observa consecințele rebrandingului era nevoie de multă muncă și de o perioadă lungă de timp. În cazul CEC Bank, pe lângă schimbarea numelui a avut

loc și schimbarea identității vizuale, iar pe de altă parte a avut loc o schimbare profundă în cultura organizațională.

Putem spune despre CEC Bank că a realizat cele mai importante obiective propuse, adică perceperea de către clienți a CEC Bank-ului a ceea ce este, mai exact o bancă comercială, schimbarea imaginii băncii, îmbogățirea portofoliului de produse și servicii dedicate persoanelor fizice, finanțarea IMM-urilor, agricultorilor și administrațiilor publice locale. Din aceste considerente, pentru această bancă, procesul de rebranding s-a dovedit a fi unul de succes.

### Bibliografie

- Ahonen, M.**, (2008). Corporate re-branding process: a preliminary theoretical framework. Proceedings of the Conference on Corporate Communication, 6-7 June, Wroxtton, England, p. 31-38;
- Daly, A., Moloney, D., 2004. Managing corporate rebranding. Irish Marketing Review, Vol. 17, No.1/2, p. 30;
- Goi, C. L., Goi, M.T.**, (2011). Review on models and reasons of rebranding. International Conference on Social Science and Humanity IPEDR, Vol. 5, p. 445-449;
- Juntunen, M., Saraniemi, S., Jussila, R., 2009. Corporate re-branding as a process. Proceedings of the 5<sup>th</sup> Thought Leaders International Conference on Brand Management, 6-7 April, Athens, Greece, disponibil la <http://www oulu.fi/cobra/papers/Artikkelit%20konferensseissa/Corporate%20re-branding%20as%20a%20process.pdf>
- Kedall, G. T.**, (2009). Fashion Brand Merchandising. New York: Fairchild Books;
- Keller, K. L.**, (1999). Managing brands for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies. California Management Review, Spring, p. 102-124;
- Keller, K. L.**, (2008). Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity. Prentice Hall;
- Lambkin, M., Muzellec, L.**, (2008). Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions. International Journal of Bank Marketing, 26(5), p. 328-352;
- Liu, S. W., Tang, E.**, (2009). Factors influencing effective rebranding strategy. Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC 2009), p. 1-8, disponibil la <http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-326.pdf>
- Merrilees, B., Miller, D., (2008). Principles of corporate rebranding. European Journal of Marketing, 42(5/6), p. 537-552;
- Miller, D., Merrilees, B., Yakimova, R.**, (2014). Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. International Journal of Management Reviews, 16(3), p. 265-289;
- Moisescu, I. O.**, (2006). Aspects regarding rebranding strategies - A conceptual and practical approach. The Proceedings of the International Conference „Economy and Transformation Management”, p. 719-728;
- Muzellec, L., Lambkin, M.**, (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? European Journal of Marketing, 40(7/8), p. 803-824;
- Sonenshein, S.**, (2010). We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 3, p. 477–512;
- Todor, R. D.**, (2014). The importance of branding and rebranding for strategic marketing. Bulletin of the Transilvania University of Brașov, SeriesV: Economic Sciences, Vol. 7(56), No. 2, p. 59-64;

Vallaster, C., Lindgreen, A., 2011. Corporate brand strategy formation: Brand actors and the situational context for a business-to-business brand. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 7, p. 1133–1143;

**Xiao, R., Chi, T.**, (2015). An exploratory study of branding strategies in the Chinese casual wear market. *American Journal of Business, Economics and Management*, 3(1), p. 1-8;

CEC Bank, [www.cec.ro](http://www.cec.ro)

<http://www.bnr.ro/>

<http://brandient.com/>

Ziarul Financiar, <http://www.zf.ro/banci-si-asigurari>



## Rebranding and its Impact on Banking Activities – Case Study

Marta Kiss<sup>1†</sup>,

<sup>1</sup>“George Emil Palade” University of Medicine, Pharmacy, Sciences and Technology of Tirgu Mures, Romania

**Abstract:** *Rebranding is regarded as a necessary form when an organisation faces different problems due to the economic transformations of the society that requires new ways of visibility and decides to assign revitalization techniques to the brand image in order to refresh it. Nowadays, most of the Romanian banking companies went through the rebranding process firstly because they were involved in mergers and acquisitions, and secondly, to expand their target markets and to keep their loyal customers in an ever changing market environment.*

*This study aims to outline the impact of rebranding on a financial institution in Romania, CEC Bank, the oldest Romanian bank operating on the Romanian market since 1864. Following the 2007 rebranding, the purpose of the bank was to create a competitive commercial bank image. For this bank the rebranding process proved to be successful.*

**Keywords:** *rebranding, financial institutions, banks*

**JEL Classification:** G21, M31

© 2019 Published by ACTA MARISIENSIS, SERIA OECONOMICA, Publisher University Press Târgu Mureş, issued on behalf of University of Medicine, Pharmacy, Sciences and Technology “George Emil Palade” from Tîrgu Mureş, România

---

<sup>†</sup> Corresponding author: Marta Kiss  
e-mail: marta.kiss@umfst.ro

## 1. INTRODUCTION

In this economic uncertainty we live in the aim of most organizations is to build a powerful brand in the minds of consumers and to be engraved in their minds as long as possible. According to Liu and Tang (2009) by changing visual brand elements like colour and logo and by launching various marketing programs such as integrated marketing communications, marketers aim to create new brand associations and induce customers' purchase intentions. The outcomes, however, varied between different retail brands. Some brands are successful in delivering new brand images to their customers, while others fail to impress, or be accepted by their loyal customers with such changes.

Recently, worldwide the frequency of branding issues has increased among companies. Because of the diversity of companies that have different structures and objectives there cannot be used uniform branding strategy for the products and services they provide. Some companies resort to rebranding strategy, which is one of the branding strategies, to improve the image and strengthen their market position, and retain as many consumers as possible. Rebranding in the banking sector is different from other state or private institutions, because banks are more visible in the public space due to their role as financial intermediaries.

The present study focuses on highlighting, from theoretical point of view, some aspects of rebranding for financial institutions, specifically for CEC Bank. The question raised is what are the effective rebranding strategies for this financial institution and what is their importance?

Firstly we want to remind that branding strategy refers to a company's decisions on which brand names, symbols, logos, and other elements should be applied to which products and how to promote the value of their brands (Kedall, 2009; Xiao and Chi, 2015). Branding strategy it starts from scratch, but e-branding strategy consists of finding out what is the current public view about the brand and choosing a marketing strategy that will help shift the public view into the brand personality. As the word brand means different things to different people, so the word rebranding can acquire different meanings. For the term rebranding it is more difficult to give a well defined definition that is why further on we take a look on earlier studies related on rebranding strategy.

## 2. LITERATURE REVIEW

A number of studies have been carried out by marketers mainly focused on to develop new branding strategies, such as the rebranding strategy, on one hand in differentiation against competitors and on the other hand to strengthen their market position. Studying the published researches in the field of rebranding results reflected different levels of understanding the term.

Keller's study it is closely linked to rebranding, but in the study he mentions only of reinforcing or revitalizing brands. Keller (1999) states that managing brands for the long run involves reinforcing or, if necessary, revitalizing brands, which involves ensuring innovation in product design, manufacturing, and merchandising and ensuring relevance in user and usage.

Daly and Moloney claim that (2004) "rebranding, by definition changing that identity, must be seen as a serious strategic decision, requiring careful planning". In their opinion rebranding is seen as a continuum, "from revitalising a current brand, to a full name change involving alterations in brand values and promises".

Andrews and Kim (2007) maintain that "rebranding always involves some changes in the existing perceptions among customers and also firm position in the market" (cited by Liu and Tang, 2009).

Another approach is that of Moisescu (2006), who "views rebranding as a permanent process, from revitalizing a current brand to a full name change, involving sometimes alterations in brand values and promises, and outlining some of the main approaches to renaming a corporate brand".

Muzellec and Lambkin (2006) pursued “to understand the drivers of the corporate rebranding phenomenon and to analyse the impact of such strategies on corporate brand equity”, and they define the corporate rebranding as “the creation of a name, symbol, term, design or a combination of these aspects” that are new to a brand that has been established with the aim to develop a new and distinct position in the minds of stakeholders, including customers and competitors. In their opinion “rebranding can be characterised as evolutionary or revolutionary. Evolutionary rebranding describes a fairly minor development in the company’s positioning and aesthetics that is so gradual that it is hardly perceptible to outside observers. Revolutionary rebranding, in contrast, describes a major, identifiable change in positioning and aesthetics that fundamentally redefines the company. This change is usually symbolised by a change of name and so this variable is used as an identifier for cases of revolutionary rebranding”.

In the paper written by Liu and Tang (2009) four hypotheses are developed to assess the determinants of consumer attitudes towards rebranding and to evaluate rebranding effectiveness in terms of behavioural intentions and perceptions of brand associations.

According to Goi et al. (2011) “rebranding can occur at three distinct levels in an organisation: (1) corporate, (2) strategic business unit, and (3) product level”, and their main objectives was “to review the current concepts of rebranding and rebranding models”, and their tried “to identify the reasons of the marketer goes for rebranding”.

In a study, Tudor’s (2014) purpose was “to establish a connection between branding, rebranding and the efforts of developing a strategic marketing plan”, and she stated that “in terms of strategic marketing, rebranding becomes necessary when: the main benefit of the brand has transformed from a differentiating benefit in a cost one; the brand has a confusing image or the image is nonexistent; the company is entering a new business and the current position is no longer adequate; the company alters, through various strategic marketing and management errors, the direction that was planned; a new competitor with higher position is targeting the same market; competition sabotaged “brand” company and turned it into an ineffective mechanism; the renewal of the organizational culture requires at least a review of the brand personality; the company wants to expand the action area of the brand, but the current position does not allow addressing new target segments”.

The rebranding process is expensive and time consuming and it is no guarantee of achieving successful outcomes, on the contrary it may lead to loss of loyal customers, and market share.

However, rebranding strategy is still practised widely by companies to modify the brand, and more corporate rebranding examples can be found (e.g. Daly and Moloney, 2004; Muzellec and Lambkin, 2006; Merrilees and Miller, 2008; Ahonen, 2008; Juntunen et al., 2009; Miller et al., 2014). a phenomenon increasingly present lately.

Every brand has to change once, but the extent of the change, and the size of the calls that accompany those changes, are very different in a very competitive market.

Among the main reasons of corporate rebranding are included mergers and acquisitions as mergers and acquisitions market is steadily growing, the decline of the brand image, internationalization, various legal obligations, bankruptcy / reorganization, brand placement. In the last ten years we have witnessed many rebranding processes at both corporate and product level. Recent examples of rebranding in the case of financial institutions: the Romanian Development Bank in 2003 became BRD - Groupe Societe Generale; BCR has borrowed the graphic logo of Erste Bank to illustrate that it belongs to the group in 2007; Eurom Bank changed its name to Bank Leumi in 2006; CEC turned into CEC Bank in 2008; in 2010 MKB Romexterra changed its name to Nextebank, subsequently renamed Patria Bank in 2016; ING transformed in NN in 2015; Banca Transilvania (BT) from 2016 has a new brand identity, and is the second rebranding in the history of the bank, after the one in 2003; Piraeus Bank Romania at the beginning of 2019 it became First Bank.

To develop rebranding or not can be a fundamental decision in a company's business, but it requires careful planning.

### 3. RESEARCH METHOD

The method used in this study in approaching the issues regarding rebranding strategies consists of a case study and a detailed documentary research of data from public access sources (web sites, press releases, and financial statements). The case study focuses on CEC Bank, one of the oldest brands from the Romanian banking system. Besides the documentary research and case study method, an experimental method is used in order to evaluate the success of this rebranding strategy.

### 4. REBRANDING IN THE CONTEXT OF FINANCIAL INSTITUTIONS

#### CEC bank: history and evolution

CEC Bank is the oldest Romanian bank established in 1864, sixteen years before the National Bank of Romania. Initially called House of Deposits and Consignments, it became House of Deposits, Consignments and Savings in 1880 and then called House of Savings and Consignments, it is today one of the most popular Romanian brands that became a national symbol and an important pillar for the authentic Romanian values.

Nowadays, CEC Bank is a commercial bank, more precisely is a state-owned Romanian banking institution, which offers modern banking products and services, intended for both individuals and corporates. CEC Bank is the only bank in Romania with the largest territorial network even after the crisis, with over 1000 units. The decrease in the number of territorial units is due to the abolition of the unprofitable units, which worked in localities with low market potential.

**Table no. 1 – Territorial network**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CEC Bank	1404	1418	1351	1195	1173	1128	1091	1066	1058	1033	1022	1024

*Source: www.cec.ro/*

After the revolution, under strong competition, CEC needed a rebranding, a change of image, because the competitiveness of CEC on the banking market constantly deteriorated and the external brand context was worsened by the perception that CEC "is not a bank" but only a Savings House and it was necessary that customers perceive CEC as a commercial bank. The main reason for CEC's eroding competitive position was the denial of its own true identity, its own history and reputation, and that its huge hidden value must be brought to light and must become an engine of corporate revival.

In 2007 CEC has commissioned Brandient agency to rebrand the corporation, and they led the internal and external retail design alongside a team of specialized architects, supervised the implementation in the flagship locations and developed a relevant guide. Firstly, the huge awareness of CEC imposed keeping the name while adding the word "Bank" was a strategic decision in order to counteract the wrongly perceived non-bank position and to be seen as a commercial bank and not as a Savings House. The second aspect of the rebranding was linked to the visual identity, which has been changed and it is now represented by an oak leaf, an old national symbol defined by familiarity, which means honesty, permanence and stability placed

on a shield that wants to transmit safety and protection, which are important attributes when it comes to a bank. The whole brand is organic where the green colour emits energy, freshness, hope and rebirth. Thirdly changing the mentality of employees was possible mainly through trainings of brand engagement and internal communication sessions, their purpose being to acquaint the organization with the new brand.

As the president of the bank stated, CEC Bank aims to become a leading bank for both the rural and the urban area, and for that they needed to modernize and expand the portfolio of banking products, changing the organizational behaviour and attitude towards the customer. Interaction with customers is very important for CEC Bank both as a service company and as a bank with a predominantly base of individual customers.

During the public launch of the new image on May 6, 2008, the president of CEC Bank presented the new products and services of the bank: CEC Online, Internet banking, an alternative to traditional banking services; MasterCard classic card embossed for individuals; the credit line for investments, the bridging loan and investment credit for businesses and local authorities wishing to access European funds; CREDITLIFE, mortgage credit with free life insurance addressed to individuals and others.

CEC Bank is one of those banks that understood the importance and the basic advantages of Internet banking platform providing an operational platform with a friendly, modern and easy to use graphical interface. Under the slogan "Internet banking easy to use", the service CEC Online aimed at simplifying the procedures in conducting "remote" banking operations, incorporating concepts of intuition in pages usage, implementation of graphics and web design that gives a high degree of accessibility, retrieving information about accounts and their balances immediately after login. These are modern facilities offered on one hand, in order to enhance the collection of amounts of money in the accounts of CEC Bank, as well as the bank income from services of this kind and, on the other hand, to relieve the activity conducted at bank counters. Thus CEC Bank managed to improve the online brand image and user experiences.

The values and image of the new brand had to be communicated to all stakeholders through an integrated marketing communications campaign. Information dissemination activities took many forms: TV commercials, image and information campaigns, advertising campaigns, promotional campaigns, press releases, and led to the modification of customers' opinions, attitudes and beliefs.

CEC Bank was a quite complex and long term project, rebranding has cost a lot, it has been invested a lot in equipment, furniture, renovation of offices and branches, security equipment, computing equipment, new image promotion.

However, rebranding proved to be successful, CEC Bank being now a strong bank, a guarantor of trust and value gained from over 150 years of activity. The success was also appreciated in the first edition of the Gala Business Arena Awards for Excellence 2017, where CEC Bank received the award for "Most successful rebranding campaigns". Internal stakeholders (including labour unions) responded amazingly well to the new identity, which became instantly an organizational cohesion factor and an agent of change. The rebrand launch meant a new beginning for the bank marking a true revival for the corporation and a giant step for state-owned institutions.

At the end of 2012, CEC Bank was awarded the bank of the year, being the only one that recorded a spectacular development from all the competitor nominees. When the rebranding

project started in 2007, CEC Bank had a market share of 4.12% and despite the difficult times experienced by the banking industry it has shown an upward trend in 2007-2014, as shown in the following table (Table no. 2).

**Table no. 2 – The evolution of the market share in terms of assets for the period 2007-2018**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CEC Bank	4,12%	4,3%	6,31%	6,35%	6,99%	7,35%	7,43%	7,7%	7,3%	7,16%	7,41%	6,5%

Source: <http://www.zf.ro/banci-si-asigurari> and [www.cec.ro/](http://www.cec.ro/)

CEC Bank managed to improve its market presence, both from assets point of view and credits and deposits. Total deposits from customers increased significantly in the period 2007-2018 (Table no. 3), in particular the increase can be noticed on deposits from individual customers, which demonstrates the customers' confidence in the CEC Bank.

**Table no. 3 – The evolution of deposits (billions of lei) at the end of the year for Corporate, Individuals, as well as cards**

CEC Bank	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Corporate	0.9	1.0	1.4	1.3	1.8	2,0	2.5	3.1	3,2	3,3	4,3	4,4
Individuals Cards	8.0	10.3	12.4	13.8	15.8	17.4	18.9	20.2	20,2	20,5	20,5	20,8
Total	8.9	11.3	13.8	15.1	17.6	19.4	21.4	23.3	23,4	23,8	24,8	25,2

Source: [www.cec.ro/](http://www.cec.ro/)

**Table no. 4 – The evolution of (gross) loans (billions of lei) at the end of the year for Corporate, Individuals, as well as cards**

CEC Bank	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Corporate	1,5	2,9	4,2	4,8	5,7	7,5	8,2	8,8	10,1	10,3	11,2	12,7
Individuals Cards	3,7	5,2	5,2	4,8	4,6	4,4	4,1	4,2	4,6	5,0	5,6	6,0
Total	5,2	8,1	9,4	9,6	10,3	11,9	12,3	13,0	14,7	15,3	16,8	18,7

Source: [www.cec.ro/](http://www.cec.ro/)

Gross loans increased significantly in the period 2007-2018 (Table no. 4), a significant increase can be observed in loans granted to corporate customers, which indicates the institution's strategic objective to change the bank from a mainly savings bank in a commercial bank.

Today CEC Bank is a universal, competitive and modern commercial bank, a real competitor in all segments of the banking market, offering customers various, reliable and qualitative products and services. Over 3.3 millions of customers use currently the products and services offered by CEC Bank.

We can say that all these developments at CEC Bank would not have been achievable if the rebranding strategy had not occurred. We also agree that other factors have influenced the indicators mentioned above.

## 5. CONCLUSIONS

Organizations increasingly use corporate rebranding to enhance brand relevance and improve operational efficiency (Sonenshein, 2010; Vallaster and Lindgreen, 2011; Miller et al., 2014). A corporate name should be easier to be remembered, identified and referred to, which was in line with Keller's (2008) suggestion on the characteristics of a good brand name: strong, favourable and unique.

As stated by Goi et al. (2011) "rebranding is not just about simply changing the name, it requires much research and funding as well as a lot of hard work". The same happened in the case of CEC Bank, where for the successful rebranding strategy it was needed hard work and a long period of time. In the case of CEC Bank, besides the name change, there was a visual identity change, and on the other hand there occurred a profound change in the organizational culture.

We can say about CEC Bank that it has achieved the most important goals proposed, namely the customers' perception of CEC Bank as a commercial bank, the changing of the bank image, the enrichment of the products and services portfolio dedicated to individuals, SMEs funding, farmers and local governments. For these reasons, for this bank the rebranding process proved to be successful.

### Bibliography

- Ahonen, M.**, (2008). Corporate re-branding process: a preliminary theoretical framework. Proceedings of the Conference on Corporate Communication, 6-7 June, Wroxtton, England, p. 31-38;
- Daly, A., Moloney, D., 2004. Managing corporate rebranding. Irish Marketing Review, Vol. 17, No.1/2, p. 30;
- Goi, C. L., Goi, M.T.**, (2011). Review on models and reasons of rebranding. International Conference on Social Science and Humanity IPEDR, Vol. 5, p. 445-449;
- Juntunen, M., Saraniemi, S., Jussila, R., 2009. Corporate re-branding as a process. Proceedings of the 5<sup>th</sup> Thought Leaders International Conference on Brand Management, 6-7 April, Athens, Greece, disponibil la <http://www oulu.fi/cobra/papers/Artikkelit%20konferensseissa/Corporate%20re-branding%20as%20a%20process.pdf>
- Kedall, G. T.**, (2009). Fashion Brand Merchandising. New York: Fairchild Books;
- Keller, K. L.**, (1999). Managing brands for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies. California Management Review, Spring, p. 102-124;
- Keller, K. L.**, (2008). Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity. Prentice Hall;
- Lambkin, M., Muzellec, L.**, (2008). Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions. International Journal of Bank Marketing, 26(5), p. 328-352;
- Liu, S. W., Tang, E.**, (2009). Factors influencing effective rebranding strategy. Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC 2009), p. 1-8, disponibil la <http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-326.pdf>
- Merrilees, B., Miller, D., (2008). Principles of corporate rebranding. European Journal of Marketing, 42(5/6), p. 537-552;

- Miller, D., Merrilees, B., Yakimova, R.,** (2014). Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), p. 265-289;
- Moisescu, I. O.,** (2006). Aspects regarding rebranding strategies - A conceptual and practical approach. *The Proceedings of the International Conference „Economy and Transformation Management”*, p. 719-728;
- Muzellec, L., Lambkin, M.,** (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), p. 803-824;
- Sonenshein, S.,** (2010). We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3, p. 477–512;
- Todor, R. D.,** (2014). The importance of branding and rebranding for strategic marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, SeriesV: Economic Sciences*, Vol. 7(56), No. 2, p. 59-64;
- Vallaster, C., Lindgreen, A., 2011. Corporate brand strategy formation: Brand actors and the situational context for a business-to-business brand. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 7, p. 1133–1143;
- Xiao, R., Chi, T.,** (2015). An exploratory study of branding strategies in the Chinese casual wear market. *American Journal of Business, Economics and Management*, 3(1), p. 1-8;
- CEC Bank, [www.cec.ro](http://www.cec.ro)
- <http://www.bnr.ro/>
- <http://brandient.com/>
- Ziarul Financiar, <http://www.zf.ro/banci-si-asigurari>