
İŞLETMELERİN LOGOLARINI DEĞİŞTİRME NEDENLERİ, YÖNTEMLERİ VE SONUÇLARI: VAKIFBANK ÖRNEĞİ

Ali AYCI¹

Öz

Bir işletmenin yeniden markalaşması; marka isim değişikliği, marka estetiği değişiklikleri (renk paleti, logo vb.) ve marka konumlandırması değişiklikleri için kullanılmakta, bu değişim süreci görsel estetikten, pazar konumlandırmaya kadar farklı seçenekleri kapsamaktadır. Logonun, müşterilerin işletmeye bağlılığı konusunda etkisi bulunmakta ve bu olumlu etki işletme performansını artırmaktadır. Logonun etkinliği; şekil, renk, boyut gibi unsurların ideal seçimine bağlı olup logo değiştirme kararında, logo değişiminin maliyeti ile değişimden beklentilerin ayrıntılı olarak belirlenmesi gerekir. Bu çalışmada yeniden markalaşma kavramı çerçevesinde logo değişimiyle ilgili literatür araştırılmış, köklü değişikliklerinin gösterimi olarak 2008 yılında logo değişikliğine giden Vakıfbank örnek olay olarak incelenmiş, Vakıfbank yetkilileri ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Vakıfbank'ı yeniden yapılanma ve logo değişimine yönlendiren etkiler, değişimin metodolojisi ve sonuçları araştırılarak bulgulara yer verilmiştir. Vakıfbank başarılı bir logo değişim süreci geçirmiştir. Bu başarının arkasında; bankacılık sektöründeki değişim baskısı, logo değişiminin köklü değişikliklerin lansmanı olarak yapılması, değişim için ilgililerin iknası ve süreçlere dahil edilmesi, değişim için profesyonel danışmanlık alınması yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yeniden Markalaşma, Logo Değişimi, Marka Kimliği

Jel Sınıflandırması: M31, M37

METHODS AND RESULTS OF CHANGING THE LOGO OF BUSINESSES: THE CASE OF VAKIFBANK

Abstract

Re-branding of a business includes brand name changes, brand aesthetics changes (color palette, logo, etc.) and changes in brand positioning. Researches show that the logo has a positive effect on the customer's loyalty to the enterprise and this positive effect increases the performance of a firm. In this study, the literature about the logo change within the framework of the concept of rebranding has been researched and Vakıfbank, which has changed the logo as the launch of the radical changes in 2008, has been examined as a case study and semi-structured interview has been held with the Vakıfbank authorized persons. The motivations that push Vakıfbank to reorganizing and logo change, the methodology and results of the change are explored and the findings are included. Vakıfbank has undergone a successful logo change process. Behind this success; the pressure of change in the banking sector, making logo changes as the launch of radical changes, persuading and involving the relevant people for the change, and getting professional consultancy for the change.

Keywords: Rebranding, Logo Redesign, Brand Identity

Jel Classification: M31, M37

¹ Dr., KOBİ Uzmanı, T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), ali.ayci@kosgeb.gov.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8173-1152>

1. Giriş

Amerikan Pazarlama Derneği tanımına göre, marka "bir satıcının mal veya hizmetini diğer satıcılarınkilerden farklı olarak tanımlayan bir isim, terim, tasarım, sembol veya başka bir özelliktir" (AMA, 2014). Şekiller, renkler, formlar gibi sadece görsel unsurlar değil sesler, tatlar dokunma hisleri gibi unsurları da içeren marka estetiği işletmenin, markasının algısına yönelik duygusal manifestolarıdır (Mazzalovo, 2010: s.6). Markalama sürecinin merkezindeki marka estetiği; coğrafyaları, dil kısıtlamalarını ve kampanya ömürlerini aşan kalıcı görsel girişim olup, bir markanın görsel anlatımının, temel kimliğinin ve iletişim altyapısının inşasıdır (GPL, 2018). Bir işletmenin ve ürünlerinin pozisyonu, algılanması ve anlaşılması marka estetiğinden etkilenmektedir (Mazzalovo, 2012: s.17). Marka estetiğinin ana unsuru olan logo, hedeflenen markanın, hafızalarda yer etmeye üzere kullanılan grafik gösterimleri veya görüntüleri olarak tanımlanabilir (Walsh, Winterich ve Mittal, 2010: s.76). Kuruluş tarihi eskilere dayanan, çok fazla ülkede faaliyet gösteren ve marka kimliğinin parçası olarak logosunu müşterilerinin hafızalarına kazımış olan işletmeler dahi logolarında sıklıkla değişikliğe gidebilmektedir. İşletmeler logolarını niçin ve nasıl değiştirir? Bu sorunun cevabına yönelik olarak öncelikle yeniden markalaşma ve logo değişimi hakkında literatür araştırılarak, sonrasında, Türkiye'nin köklü ve aynı zamanda farklı ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu bir işletmelerinden birisi olan Vakıfbank'ın yeniden markalaşma süreci örnek olay olarak ele alınmıştır. Vakıfbank özelinde logo değişikliğine yönlendiren sebeplerin, logo değişikliği ihtiyacı hissedildikten sonra uygulama yöntemlerinin, süreçlerin ve muhtemel problemlerin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Vakıfbank'ın yeniden yapılanma ve sonrasındaki kurumsal kimlik değişimlerinde karar verici olan Vakıfbank yetkilileri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeye, son bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Sonraki çalışmalarda logo değişikliğine giden işletmelerin müşterilerinin logo değişikliğine ilişkin algılarının farklı değişkenlerle birlikte araştırılarak, işletme amaçlarına ulaşip ulaşmadığının analiz edilmesi ile logo değişimine ilişkin çok boyutlu modellerin geliştirilmesi akademisyenler ve uygulamacılar için faydalı olabilecektir.

2. Yeniden Markalaşma (Rebranding) ve Logo Değişikliği (Logo Redesign)

Yeniden markalaşma; marka ismindeki, marka estetiğindeki (renk paleti, logo vb.) ve marka konumlandırmasındaki değişiklikleri tanımlamak üzere kullanılan bir kavramdır. İşletmeler; imajını modernize etmek, markasını kurumsal yapısı ile uyumlaştırmak, ana şirket yapısından farklı bir kimlik oluşturmak, marka bilincini artırmak, marka algısını netleştirmek, markasını uluslararası uyumlu hale getirmek ve işletmesini/ürünlerini yurtdışına açmak stratejisi ile yeniden markalaşmaya gitmek istemektedir (Muzellec, Doogan ve Lambkin 2003: s.32). Yeniden markalaşma; hiyerarşik bir bakış açısıyla tüm işletmeyi kapsayacak biçimde kurumsal düzeyde, işletme birimi düzeyinde veya ürün düzeyinde yer alabilir. Stratejik açıdan en önemlisi yeniden markalaşmanın işletmenin tümünü kapsayacak şekilde kurumsal düzeyde gerçekleştirilmesidir. İşletmenin imaj olarak kendisini nerede gördüğü ve işletme imajının dışarıdan nasıl algılandığı kurumsal marka imajının iki boyutudur. Bu iki açıdan konu değerlendirildikten sonra yeniden markalaşma çalışması yürütülerek kurumsal imaj geliştirilir ve son aşama olarak geliştirilen çalışmalar kimlikteki değişikliğe adapte edilir. Yeniden markalaşma karması; markanın yeniden konumlandırılması, sadece marka adının değiştirilmesi, logo gibi görsellerin yeniden tasarımı sonrasında yeniden piyasaya sunulmasını içermektedir (Muzellec, Doogan ve Lambkin 2003: s.32).

Ürün/işletme adı, slogan ve logo markanın temel unsurları olup yeniden tasarım süreci; tabelalar, broşürler, reklamlar, ofis donanımları gibi görsel manifestolarıyla tüm organizasyonu etkilemektedir. Marka kimliği değişikliği; isim veya görsel kimlik elemanları (logo, renk veya slogan) gibi kurumsal değişimler anlamına gelirken, marka stratejisi değişikliği, marka vaadindeki değişiklikleri, konumlandırmayı, değer teklifini veya hedeflenen müşterileri ifade eder (Zhao, Roger ve Voorhees, 2018: s.797). Yeniden markalaşma konusundaki araştırmalar, yeniden markalaşma girişimlerinde faydalar ve risklerin birlikte rol oynadığını göstermektedir (Zhao, Roger ve Voorhees, 2018: s.808). Görsel estetiklikten, pazar konumlandırmaya kadar uzanan seçenekleri kapsayan

yeniden markalaşma süreci değişikliğin derecesine bağlı olarak işletmenin yapısal değişikliklere gitmesini gerektirebilir. Yeniden markalaşmanın temel amacı organizasyondaki değişikliklere cevap verebilmek veya bir yeni imajın aktarılmasıdır (Muzellec ve Lambkin, 2006: s.819). Marka kimliğinde değişim ve marka stratejisi değişikliği olmak üzere iki temel boyutu olan (Muzellec ve Lambkin, 2006: s.805; Zhao, Roger, ve Voorhees, 2018: s.797) yeniden markalaşma konusunda yapılan akademik araştırmalar ağırlıklı olarak işletme adı değişikliklerine odaklanmış, logo ve marka stratejisi değişikliklere yönelik çalışmalar nispeten sınırlı kalmıştır (Zhao, Roger ve Voorhees, 2018: s. 807).

Tablo 1: Yeniden Markalaşma Konusunda Ampirik Çalışmalar

Yazar	Metot	Çalışma Alanı	Temel Bulgular
Horsky ve Swyngedouw (1987)	58 İsim değişikliği, Örnek olay çalışması	İsim değişikliği	İsim değişikliği özellikle endüstriyel ürünler üreten işletmelerde ve değişikliği öncesi performansı zayıf işletmelerde işletme performansını artırmaktadır.
Koku (1997)	28 İsim değişikliği ve Trend Analizi	İsim değişikliği	Yatırımcılar diğer yönetim kararları ile birlikte yapılan isim değişikliklerine daha olumlu tepki vermektedir.
Lee (2001)	114 “.com” isim değişikliği ve örnek olay	İsim değişikliği	“.com” isim değişikliği borsa fiyatlarını ve ticari faaliyetleri önemli ölçüde artırmaktadır.
Muzallec ve Lambkin (2006)	166 Yeniden markalaşan işletme, örnek olaylar	Belirtilmemiştir.	Yeniden markalaşma marka unsurlarının inşasına yardım etmekte ve böylece marka imajını olumlu etkilemektedir.
Hanson vd. (2009)	95 Otel ve ikincil veriler	İsim değişikliği	Ölçek değiştirmeden gerçekleştirilen marka değişikliklerin finansal sonuçlar üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır.
M’Salleem vd. (2009)	383 Anket	İsim değişikliği	Kurumsal isim değişikliği, müşterilerin markayı değerlendirmesini değiştirmemektedir.
Kalaigyanam ve Bahadır (2013)	105 İsim değişikliği ve örnek olay	İsim değişikliği	İşletme yapılanması ile isim değişikliği birlikte gerçekleştirilirse yatırımcılar daha olumlu tepki vermektedir.
Kashmiri ve Mahajan (2015)	180 İsim değişikliği ve örnek olay	İsim değişikliği	Reklam, pazarlama kapasitesi ile pazarlama üst düzey yöneticisi varlığı Borsaların, işletmelerin isim değişikliklerine olumlu tepki vermesini sağlamaktadır.
Tsai vd. (2015)	260 Otel, ikincil veriler	İsim değişikliği	Otellerin isim değişikliği, otellerin doluluk oranlarını %6.31 artırmaktadır.
Rani ve Asija (2017)	41 İsim değişikliği, örnek olay	İsim değişikliği	Kurumsal isim değişikliği ortalama normal dışı olumlu geri dönüş ile ilişkilidir. Pazar riski ve geçmiş karlılığı bu geri dönüşün belirleyicisidir.
Agnihotri ve Bhattacharya (2017)	415 İsim değişikliği, örnek olay	İsim değişikliği	Hintli yatırımcılar kurumsal isim değişikliği duyurularına olumlu tepki vermektedir.
Walsh vd. (2010)	2 spor markası için 632 anket	Logo değişikliği	Markaya bağlı tüketiciler yeniden tasarlanan logoları (marka tutumu açısından) daha olumsuz değerlendirmekte. Zayıf bağlı tüketiciler bu tür değişikliklere olumlu tepki veriyor.
Plewa vd. (2011)	264 anket	Belirtilmemiştir	Yeniden markalaşma sağlamak müşteri değeri ve tatminini arttırmaktadır.
Ing (2012)	138 anket	İsim değişikliği	Müşteri davranışlarında yeniden markalaşmanın etkisi, yakın olunan markalar için daha fazladır.

Machado vd. (2012)	6 bankada 467 Müşteriye Anket	İsim ve logo değişikliği	Müşteriler marka birleşmesinden sonra yeniden markalaşma projelerine olumlu tepkiler vermektedir. Bir markanın tüketicilerdeki etkisi yüksek olduğunda, tüketiciler bu markanın kimlik işaretlerini koruyan alternatiflerini seçme eğiliminde olacaktır. Markanın logosu, en az firma adı kadar önemlidir ve logo'lar tüketicilerin markanın geçmişiyile bağlantı kurmasını sağlamaktadır.
Tevi (2013)	Bir firmanın 141 müşterisine anket	Belirtilmemiştir	Yeniden markalaşma, müşterilerin yeniden markalaşan işletmeye davranışlarını etkilememektedir.
Roy ve Sarkar (2015)	İki deneysel çalışma	İsim ve logo değişikliği	Köklü bir markanın müşteriye dayalı marka değeri, yeniden markalanma haberlerini takiben azalırken, nispeten yeni firmaların müşteriye dayalı marka değeri güçlenmektedir.
Bolhuis vd. (2015)	329 çalışan ve 442 müşteri anketi	Görsel kimlik değişiklikleri	Markanın görsel kimlik değişiklikleri modernlik algısının, psikolojik yakınlığın, farklılığın artırılması ile sonuçlanır.
Sääksjärvi vd. (2015)	İki deneysel çalışma	Logo değişikliği	Tüketiciler maruz kaldıkları benzer logo değişikliklerini bilinçli olarak markanın mevcut logosunu işlerken kullandıkları şekilde işlerler, Benzer logolar ile bu şekilde marka önceliği ve tazeliği oluşturulması etkinleştirilebilir.
Hooft ve Das(2015)	3 logo değişimi (Orjinal, küçük, büyük) için 396 anket	Logo değişikliği	Büyük logo değişimi düşük tanıma ve değerlendirmeye neden olmakta, Logo değişiklikleri ilk bakışta beğenilmemesine rağmen, marka tutumlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Marka bilincine sahip tüketicilerin büyük ölçüde logo değiştirdiğinde, markaya ilişkin değerlendirmeleri olumsuz etkilenmektedir.
Bhattacharya ve Agnihotri, (2017)	415 Hintli yatırımcı	İsim değişikliği	Hintli yatırımcıların kurumsal isim değişikliği duyurularına olumlu tepki vermektedir.
Toklu (2017)	10 değişen logo için 409 mülakat	Logo değişikliği	logo unsurları ile markaya karşı tutum ve satın alma niyeti arasında ilişki bulunmaktadır. Logo ve unsurlarının etkisi bir markaya karşı tutum geliştirmede önemlidir.
Zhao vd. (2018)	101 sektörde 215 yeniden markalaşan işletme ikincil verilerin analizi	Belirtilmemiştir	Yeniden markalaşmaya ilişkin yatırımcıların tepkileri aynı değildir. Yatırımcılar daha az rekabetçi sektörlerde önemli marka kimliği değişikliklerine daha olumlu tepki vermektedir.
Walsh vd. (2019)	30 logo 237 üniversite öğrencisine sorulmaktadır	Logo değişikliği	Markaya en çok bağlı olan tüketiciler logo tasarımlarına en az açık kişilerdir. Yöneticiler, logo yeniden tasarımındaki bir değişikliğe, tüketicilerin yeniden tasarlanan logolar hakkındaki rahatsızlık duygularını kabul eden empatik mesajların eşlik ettiği durumlarda en yüksek başarıyı elde edebilirler.

Kaynak: Zhao vd.(2018: s.798)'dan geliştirilmiştir.

Zhao vd.'nin (2018: s.797), 215 yeniden markalaşma gerçekleştiren işletmede yürüttükleri çalışmanın sonuçlarına göre marka kimliği ve marka strateji değişikliklerinin sadece müşteri ve çalışanlar üzerinde değil hissedarlar üzerinde de büyük etkileri vardır ve yatırımcıların önemli bir

kısmi marka kimliği değişikliklerine olumlu tepki vermektedir (Zhao, Roger, ve Voorhees, 2018: s.807). Diğer bir akademik çalışmada 415 işletme araştırma kapsamına alınmış ve Hindistanlı yatırımcıların kurumsal isim değişikliği duyurularına olumlu tepki verdiği ortaya konmuştur (Agnihotri ve Bhattacharya, 2017: s.74).

İşletme yöneticileri özellikle uzun zamandır var olan marka adı, marka logosu veya diğer marka kimliğine ilişkin öğeleri terk ederken dikkatli olmalı, değişiklikler duyurulurken spekülasyona sebep olmayacak şekilde açık ve ikna edici açıklamalara yer verilmelidir (Zhao, Roger ve Voorhees 2018: s.809). Yapılan araştırmalar logonun müşterilerin işletmeye bağlılığı konusunda çok olumlu etkisinin bulunduğunu ve bu olumlu etkinin işletme performansını artırdığını göstermektedir. Bununla birlikte güçlü marka bağlılığı olan kişilerde logo değişimlerinin marka davranışı üzerinde olumsuz etkisi, markaya bağlılığı zayıf olan kişilerde ise logo değişiminin olumlu etkisi olmaktadır (Walsh, Winterich ve Mittal, 2010: s.80). Pimentel ve Heckler (2000), çalışmalarında, müşterilerin genellikle logolarda büyük değişiklik istemediklerini fakat küçük değişiklikleri kabul edebildiklerini ortaya koymuşlardır.

Miller, Merrilles ve Yekimova (2014: s.75) çalışmasında yeniden markalaşmaya ilişkin literatürdeki 61 makalede 76 örneği incelemiş ve başarılı yeniden markalaşmadaki engelleri, otokratik yaklaşım, paydaşların baskısı, vizyon darlığı, yetersiz araştırma ve müşterilerin yeteri kadar dikkate alınmaması olarak sıralamıştır. Kurallarına göre uygulandığında bile yeniden markalaşma, bazı ülkelerde ve bazı sektörlerde kabul edilmeyebilmektedir. Örneğin Tevi (2013: s.10), çalışmasında, Nijeryalı tüketicilerin telekomünikasyon firmalarının yeniden markalaşma çalışmaları ile ilgilenmedikleri ve/veya bu sektördeki firmaların markalama konusunda güzel işler yapamadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Bir markanın görsel öğeleri, ürünü, ürün paketi ve logosudur. Logo, işletmenin müşterileri, ortakları ve çalışanları için en önemli görsel unsurdur (Park, Eisingerich, Pol ve Park, 2013: s.181). Amerikan Pazarlama Derneği tanımına göre Logo; “bir işletme, organizasyon veya marka için uzun süreli sembol olarak kullanılan grafik tasarımıdır” (AMA, 2018b). Halkla işletme arasındaki iletişimde köprü olan logo, bir kişinin hayalinden ibaret olmayıp, özel analizlerin, geometrik şekillerin, renklerin, çeşitli işaret ve sembollerin uyumlu bir karışımıdır (Adır, Victor ve Pascu, 2012: s.650). Markalar, seslendirilişi, şekli, hatta paketlemeleri ile müşterilerinin ürünle ilgili deneyimlerini zenginleştirip, tüketicinin aklında ürünle ilgili duygusal beklentileri belirleyebilir (Spence, 2012: s.37). Şekil ve ses gibi semboller, dünyadaki insanlar tarafından paylaşılıp, etkisi evrensel görüldüğünden bu semboller tasarlanırken iyi ve kapsamlı çalışma gereklidir (Spence, 2012: s.50). Logo, işletme teklifinin sunulmasında, hedef kitle ile bağ kurma ve işletme imajının oluşturulmasında önemli bir araçtır. Bayunitri ve Putri (2016: s.134) çalışmalarında logonun marka farkındalığını önemli ölçüde etkilediğini tespit etmiştir. Bir markaya bağlılık (Brand commitment) logonun üç temel faydası olan markanın çağrışımını sağlamak, markanın fonksiyonel faydalarını sunmak ve estetik görsellik ile oluşturulabilir (Park, Eisingerich, Pol ve Park, 2013: s.180). Kolayca tanınmakla birlikte markanın sembolik ve fonksiyonel faydalarını yerine getirmeyen veya estetik memnuniyet sağlamayan logolar potansiyellerinden tam olarak yararlanamamaktadır (Park, Eisingerich, Pol ve Park, 2013: s.186). Logo, işletmenin mevcut unsurlarını yeni yüz olarak ortaya çıkarabileceği gibi, yeni ve bilinmeyen unsurlarını da ortaya çıkarabilen karmaşık tasarım faaliyetidir (Adır, Victor ve Pascu, 2012: s.654; Jiang, Gorn, Galli ve Chattopadhyay, 2016: s.721; Park, Eisingerich, Pol ve Park, 2013: s.187). Logonun etkin olabilmesi için şekil, renk, boyut gibi unsurların ideal seçimi önemlidir. Jiang vd. (2016); logonun şekline ilişkin deneysel çalışmalarında; yuvarlak şekilli logoların yumuşaklık ile ilgili duyguları harekete geçirirken, köşeli logoların sertlik duygularını harekete geçirdiğini tespit etmişlerdir. Müşteriler, bilgileri işlerken beyinlerinde ürün veya işletme ile ilgili görüntüler oluşturmakta ve bu süreçte duygularını şekillerle ilişkilendirmektedir. Reklamlardaki logonun şekli ve sözlü konumlandırmasının, müşteri davranışlarında ve değerlendirme sürecinde etkisi bulunmaktadır (Jiang, Gorn, Galli ve Chattopadhyay, 2016: s.720). Logo tercihinde bir diğer konu logo içerisinde şekil ve/veya sembol kullanılıp kullanılmayacağıdır. Park vd. (2013: s.186) çalışmalarının sonucuna göre sembol içeren

logolar, sadece isim içeren logolardan daha etkindir. Uygulamada da markaların logo değişimleri incelendiğinde bazı markaların logoları içerisindeki metinleri kaldırarak sadece şekillere yer verdikleri görülmektedir.

Logolardaki renk seçimi konusunda da çok sayıda akademik çalışma yürütülmüştür (Séraphin, Ambaye, Gowreesunkar, ve Bonnardel, 2016; Sundar ve Kellaris, 2017; Spence, 2012). İşletmeler bir ürün veya hizmeti piyasaya sürmeden önce görsellerdeki renk seçimi ile ilgili araştırma yapmalıdır (Séraphin, Ambaye, Gowreesunkar, ve Bonnardel, 2016: s.5025). Örneğin gelişmiş toplumlarda logolarda kullanılan yeşil renk, markanın çevre dostu imajını pekiştirmek için kullanılmaktadır (Sundar ve Kellaris, 2015: s.687). Uygulamacılar tarafından da tüketicilerin dikkatini çekmek ve marka iletişimini sağlamak için uzun süredir renklerden faydalanılmakta, pazara uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için renklerin anlam ve ilişkileri sürekli olarak değerlendirilmektedir. İlk logo tasarlanırken sağlanacak basitlik, gelecek dönemlerde formatın yeniden üretilmesini kolaylaştırmaktadır (Mahajan, 2014: s.209). İnsanlar modası geçmiş görünen bir logo gördüklerinde, bir işletmeyi modern gelişmelerden uzak olarak algırlar. Bu sebeple işletme logosunun en az beş yılda bir güncellenmesi gerekebilmekte olup logo değiştirmek için değişen marka kimliği, mülkiyet değişikliği, odaklanma değişimi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi gerekçeler olabilir (Mahajan, 2014: s.210).

İşletme ürünlerinin kalite ve değer olarak garantisi olan logo iyi yazılabilen (okunaklı), kolay anlaşılabilir (tutarlı), her boyuta uyarlanabilir (uyarlanabilen), tüm renklere kolayca kopyalanabilir (tekrar üretilebilir), hafızada kalıcı(kalıcı), uzun süreli, kolayca tanınabilecek düzeyde olmalıdır (Adır, Victor ve Pascu, 2012: s.651). Logo değiştirirken; değişimin işletmeye getirisi, geliştirilen logonun markanın mesajını nasıl aktaracağı ve sadece sadık müşterilerin değil ilgililerin bu değişimi nasıl yorumlayacağı araştırılmalı ilk logolar marka amacına daha uygunsa geri dönüş yapmamak için ısrar edilmemelidir (Mahajan, 2014: s.214). Türkiye’de logo algısına yönelik yürütülen çalışmalardan birinde, tüketiciler gıda sektöründe faaliyet gösteren Yörsan’ın geleneksellikten kopmama ve modernliğe vurgu yapma amacıyla değiştirdikleri logonun karmaşık tasarlandığını belirtmişlerdir (Çeken, Akengin ve Yıldız, 2016: s.1410).

Logo yeniden tasarım süreci; araştırma ve pazar projeksiyonu ile grafik çalışması olmak üzere iki aşamalı süreç olup birinci aşamada ana tema belirlenerek mevcut logonun pazardaki rekabet analizleri gerçekleştirilir ve hedef pazar için düşünülen logo ve logoyu destekleyecek unsurlar tespit edilerek grafik çalışması için ihtimaller analiz edilir. İkinci aşama grafik çalışması için yürütülecek çabaları içerir. Bazı örnek resimler çizilir, belirli sayıdaki ihtimal için beyin fırtınası gerçekleştirilir, sınırlı sayıdaki logo alternatifleri için SWOT analizleri yapılarak mevcut durum tespit edilir ve en iyi grafik çözümü geliştirilerek karar vericilerin onayına sunulur (Adır, Victor ve Pascu, 2012: s.652). Son aşamada çalışanların, sadık müşterilerin, potansiyel müşterilerin görüşleri alınarak ve işletmenin vermek istediği mesaja yönelik algıları ölçülüp karar verilmelidir.

3. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Bulguları

Bu araştırma ile 2008 yılında köklü bir değişime giden Vakıfbank’ın yeniden markalaşma içerisinde logo değişimine yönlendiren sebeplerin, yöntemin ve sonuçların araştırılması, literatür bulguları ile karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Türkiye’nin en köklü bankalarından birisi olarak çok sayıdaki şube ve çalışanıyla geniş bir örgütlenmeye sahip olması, logo değişim sürecinin Medya’da oldukça ses getirmesi, dolayısıyla riskli ve maliyetli olan değişim süreci açısından temsil gücünün yüksek olması nedeniyle örneklem olarak Vakıfbank seçilmiştir.

Marka kimliği içerisindeki logo seçimi ile ilgili öncü çalışmalar yürüten Muzallec (2006), yeniden markalaşma çalışmasının, marka değeri üzerindeki etkilerinin niteliksel ve niceliksel yönleriyle çok karmaşık bir konu olduğundan bahisle en iyi yöntem olarak bireysel örnek olay çalışmaları ile derinlemesine analiz edilmesini önermektedir (Muzallec ve Lambkin, 2006: s.813). Bu öneri doğrultusunda Vakıfbank örnek olay çalışması olarak ele alınmış, ikincil veriler araştırılmış, değişim

sürecinde yer alan Vakıfbank yetkilisi ile iki, değişim döneminin genel müdürü ile bir kez yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.

Mülakat içerisinde ilk soru olarak logo değişim ihtiyacının nedenleri sorulmuştur. Yetkiliye göre logo değişimi köklü değişim ihtiyacının nihai sonucudur. Vakıfbank tüm bankacılık sektörünü etkisi altına alan 2000'li yılların ekonomik kriz ortamında önemli sıkıntılar atlattığı, uygulanan hatalı politikalar ve yaşanan krizin etkileriyle 2001 yılının başlarında öz kaynaklarını kaybeden Vakıfbank'a Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) tarafından kredi verilerek faaliyetlerine devam etmesi sağlanmıştır (Karaman, 2008).

2003 yılından itibaren karlılığı yükselişe geçmiştir. 2005 yılında bankanın halka açılması ve başarılı bir arz süreci ile birlikte değişim ihtiyacı en üst düzeye ulaşmıştır (Vakıfbankyetkilisi, 2019). Rakip bankalar incelenince süreçlerde değişim ihtiyacı ortaya çıkmış diğer bankalarla yoğun bir rekabet yürüten Vakıfbank için anlayış değişikliği ve anlayış değişikliğinin tanıtım yüzü olan Logo değişikliği gerçekleştirilmiştir. Maddi ve maddi olmayan kaynakları müsait olan Vakıfbank için büyük bir değişim süreci başlamıştır. Vakıfbank'ın iş yapma biçimleri, personel fonksiyonları ve müşteri odaklılık amaçları doğrultusunda yürütülen değişikliklerden sonra bu değişikliklerin lansmanı ve yerleştirilmesi amacıyla Logo değişimi, son aşama olarak gerçekleştirilmiştir" (Vakıfbankyetkilisi, 2019). İhtiyaçlar doğrultusunda yeniden yapılanma çalışmalarına başlayan Vakıfbank'ta teknolojik altyapıya 140 Milyon ABD Doları, kurumsal kimlik değişimi için ise 15 Milyon ABD Doları harcama yapılmıştır (Karaman, 2008).

Yapılan mülakatta logo değişimi ile sonuçlanan yeniden yapılanma çalışmalarında nasıl bir yol izlendiği, hangi engellerle karşılaşıldığının öngörüldüğü ve bu öngörülen engellere karşı nasıl önlemler alındığı sorulmuştur. Yeniden yapılanma süreci, banka çalışanları ve yabancı danışmanlık firması çalışanlarının katılımıyla oluşturulan çalışma grubu marifetiyle yürütülmüştür (Vakıfbankyetkilisi, 2019). İlk kritik aşama olarak ilgililerin ve çalışanların değişim sürecine ikna edilerek katılımlarının sağlanması hedeflenmiştir. Bu kapsamda yeniden yapılanma sürecinin ilk adımı olarak farklı pozisyonlardaki çalışanların katılımıyla çalışma grubu oluşturulmuş, şubelere gelen müşterileri ilk önce karşıladığı için güvenlik görevlilerinin dahi görüşleri alınmıştır. Yeniden yapılanma sürecinde siyasiler bilgilendirilip, yönetim kurulu üyeleri değişiklikler için ikna edilmiştir. Yeniden yapılanma süreçlerinin en önemli problemi olabilecek personel direncine karşı banka çalışanlarının bağlı olduğu sendikalarla yakın işbirliği yürütülmüş değişime karşı direnç en aza indirgenmiştir. Vakıfbank personeline yönelik tüm eğitim ve çalışma toplantılarında değişim süreci anlatılarak sorun ve çözüm önerileri dinlenip hem değişim sürecine katılımları sağlanmış hem de alınan görüş ve öneriler doğrultusunda çok ciddi değişiklikler gerçekleştirilmiştir.

Vakıfbank iş yapma biçimlerindeki en önemli değişiklik olarak, iş ve süreç analizleri ile her potansiyel müşteri grubu için pazarlama grupları içerisinde çalışanlar belirlemiş ve müşterilere bizzat gidilmiştir. Bankacılık krizi sonrası önde gelen bazı bankalar yeniden yapılanma sürecine girmek istediye de, personel direncinden değişimi başaramamıştır (Karaman, 2019). Genel müdürün ve bazı yönetim kurulu üyelerinin bankanın alt pozisyonlardan başlayarak yükselmesi yönetimin banka dinamiklerinin farkındalığı ve çalışanların değişimi kabulü açısından oldukça önemlidir (Vakıfbankyetkilisi, 2019).

Dönemin genel müdürüne değişim sürecinin başında kurumsal kimlik konusunda değişim ihtiyacının olup olmadığı sorulmuştur. Yetkili tarafından başlangıçta bankanın kurumsal kimliğinin verimsiz, etkin olmayan banka imajı verdiği ve farklı şubelerde farklı standartların olması, bütünü kapsayan kurumsal kimlik algısında sıkıntılara neden olduğu belirtilmiştir. En başta kimlik değişimi ihtiyacının farkında olunmasına rağmen kurumsal kimlik değişikliği ertelenerek öncelikle iş süreçlerinde üç yıl süren köklü değişiklikler yapılmıştır. İş süreçleri değişmeden sadece kurumsal kimlik çalışmaları yürütülmüş olsa temel problemlerin aynı kalırken sadece tabelanın değişimi olacağı ifade edilmektedir (Karaman, 2019).

Dönemin genel müdürüne kurumsal kimlik çalışmasının banka tarafından tek başına mı yürütüldüğü, danışmanlık alındıysa nasıl bir yol izlendiği sorulmuştur. Yetkili tarafından iş süreçlerindeki yeniden yapılanma tamamlandıktan sonra değişimi anlatmak ve hissettirmek noktasında kurumsal kimlik çalışmasına ihtiyaç duyulduğu, kurumsal kimlik çalışmasını yürütecek işletme arayışına gidildiği ifade edilmiştir. Kurumsal kimlik çalışmaları ile ilgili araştırmalar kapsamında İngiltere merkezli işletmelerin çok başarılı olduğu görülerek, Türkiye’de de geçmişte kimlik değişimine giden bazı bankaların tercih ettiği ve olumlu sonuçlar aldığı, İngiltere kökenli bir işletme ile Vakıfbank kurumsal kimliğinin çalışılmasına karar verilmiştir. Altı ay sürecek kurumsal kimlik çalışmasına yönelik genel müdürlük personelinin yanı sıra şubelerden de personel ve yöneticilerin katılımıyla geniş katılımlı bir komite oluşturulmuştur. Danışman işletmenin kurumsal kimlik çalışması yapacağı işletmeyi tanıması büyük önem arz ettiğinden günlerce banka anlatılmış, bankanın vizyon ve hedefleri ile mevcut yapısı vb. konular günlerce konuşulmuştur. Sonrasında kurumsal kimlik çalışmasını yürüten işletme tarafından bankanın seçeceği hedeflere göre karar verilebilecek üç farklı imaj ve her imaj için logo önerisi sunulmuş, bu önerilerde logo’nun şekil ve rengi ile birlikte her tasarım için tadilat gereklilikleri de belirtilmiştir. Üç imaja bağlı üç logo da tutarlı, görünümüleri güzel olmasına rağmen birisi değişiklik isteği ile oluşturulan komisyonda oybirliği ile seçilmiştir. Kurumsal kimlik içerisinde logo ve renkler işin son aşaması olup, “hedef bir müşterinin gözleri bağlı şubeye gittiğinde Vakıfbank şubesi olduğunu hissedebilmesidir” (Karaman, 2019). Banka dışındaki tabelaların gece ışıkları yanınca nasıl, gündüz nasıl olacağı, banka içerisinde oturulacak masa, sandalye, banko yükseklikleri dahil ele alınmış olup kurumsal kimliğin detaylarını içeren ve kurumsal kimliğin anayasası olarak hazırlanan kitapçıkta şubelerde dolapların üstüne evrak koyulmaması gibi detaylara da yer verilerek tüm çalışanların uyması istenmiştir (Karaman, 2019). Kurumsal kimlik çalışmaları sırasında yeni şubelerin açılması ve tadilatı planlanan şubelerin faaliyete geçmesi geciktirilmiş, yeni kurumsal kimliğin duyurulması ile yeni şubeler ve tadilata hazır olan şubeler yeni kimliğe göre açılmıştır. Diğer şubelerin tadilat tarihleri geldikçe (şubeler için tadilat süresi genellikle 5 yıldır) tüm şubelerin kurumsal kimlik çalışmaları tamamlanmıştır. Logo değişimi, sadece tasarımdan ibaret olmayıp şubelerdeki tabelalardan, kullanılan antetli kağıtların değişmesine kadar farklı kalemlerde büyük harcamalar yapılmasını gerektirmiştir (15 Milyon ABD Doları).

Dönemin genel müdürüne yeni logo ve kurumsal kimliğin kaç sene güncel kalmasının beklendiği sorulmuştur. Yetkili, yazılı olmasa da kurumsal kimlik çalışmalarına ilişkin logo ve diğer tasarımların 20 yıl değişiklik yapılmadan sürdürülebileceğine inandığını belirtmektedir (Karaman, 2019).

Dönemin genel müdürüne değişim sürecinin ana yöneticisi olarak logo ve kimlik değişiminde başarı unsurları sorulmuştur. Yetkiliye göre kurumsal kimlik değişimine gidecek işletmeler için temel faktör danışmanlık ve tasarım yapacak işletmenin seçimi olup bu işletmeler seçilirken geçmiş çalışmalarına bakılarak piyasa algısı iyi olan ve ilgili sektörde kendisini kanıtlamış işletmeler seçilmelidir. Kurumsal kimlik değişikliğine gidecek işletmeler tarafından danışman işletmeye mevcut durum tüm yönleri ile anlatmalı, hedef ve beklentiler doğru bir şekilde ortaya koymalıdır. Ayrıca başarı için finansal kaynakların yanı sıra yönetimin, çalışanların, yatırımcıların, müşterilerin ve diğer paydaşların desteği ile karar sürecine kurum içinden geniş katılım gereklidir (Karaman, 2019).

Banka yönetimi tarafından sarı/siyah logo yerine, yine farklı tondaki sarı renk ile beraber siyah yerine beyaz rengin kullanıldığı logo tercih edilmiştir (Vakıfbankyetkilisi, 2019). Vakıfbank’taki Logo değişiminin başarısındaki unsurlardan bir diğeri logo değişiminin neden yapıldığının çok iyi vurgulanması ve köklü değişikliklerin tanıtımı olarak yapılmasıdır. Yatırımcılar diğer yönetim kararları ile birlikte yapılan isim değişikliklerine daha olumlu tepki vermektedir (Koku, 1997: s.392). Vakıfbank’taki Kurumsal değişimin öncü simgesi olarak, 2008’de başvuru ve koruma altına alınan logo, 16.06.2009 tarihinde tescil edilmiştir (MTO, 2011). Slogan olarak “Burası sizin yeriniz” ifadesi seçilerek müşterilerde sahiplenme duygusunun harekete geçirilmesi amaçlanmıştır.

Şekil 1: Vakıfbank Logosundaki Değişim



Kaynak: (MTO, 2011)

Bayçu ve Ustaoglu (2015; 35), çalışmalarında 200 katılımcıya uyguladıkları anketle VakıfBank'ın da dahil olduğu çeşitli bankaların logoları ile ilgili algıları araştırmıştır. VakıfBank logosu, katılımcılarda bankanın baş harflerini hatırlatmış, modern ve yenilikçi bulunmuş, kullanılan italik karakterdeki yazı tipi esnek, yeni ve modern bir banka algısı uyandırmıştır. Logoda kullanılan sarı renk aydınlığı, güneşi, ışığı çağrıştırarak bankanın yenilenen kurumsal kimliğine destek vermektedir. VakıfBank'ın yeni logo çalışması genel olarak beğenilmekle birlikte logonun yeni renklerine yönelik farklı beklentiler ve eleştiriler de bulunmaktadır (Yalçın, 2019).

VakıfBank yetkilisine logo ve kimlik değişimi ile ilgili geri besleme alınıp alınmadığı ve gelen tepkiler sorulmuş olup, yetkiliye göre logo değişimi hedef kitlede merak uyandırmış, değişim sonrası insanlara VakıfBank'ta nelerin değiştiğini tanıtmaya fırsatı sunmuştur (VakıfBankyetkilisi, 2019). Bununla birlikte logo değişikliğine yönelik olarak müşteriler, çalışanlar, ortaklar ve paydaşlardan, ciddi olumsuz eleştiriler gelmemiş ve logo değişikliğinin büyük faydaları görülmüştür (VakıfBankyetkilisi, 2019). VakıfBank'ın yeniden markalaşma çabaları içerisindeki kurumsal kimlik değişimi net kârına da yansımış, kurumsal kimliğini ve hizmet anlayışını baştan sona değiştiren VakıfBank'ın 2008 yılı ikinci çeyrek net kârı, bir önceki yılın aynı dönemine göre %41 artmıştır (Karaman, 2008b).

4. Sonuç

İşletmeler; imaj modernizasyonu, marka bilincini artırılması, marka algısının netleştirilmesi ve uluslararasılaşma gibi nedenlerle yeniden markalaşmaya gitmek istemektedir. Yeniden markalaşma müşteri değeri ve tatminini arttırmakta (Plewa vd. 2011: s.222), marka unsurlarının inşasına yardım ederek marka imajını olumlu etkilemektedir (Muzallec ve Lambkin; 2006: s.803). Marka kimliği içerisinde önemli bir yere sahip olan Logo ve unsurlarının etkisi bir markaya karşı tutum geliştirmede önemli olup (Toklu; 2017: s.242), tüketicilerin markanın geçmişiyle bağlantı kurmasını sağlamaktadır (Machado vd. 2012: s.513). Logo gibi görsel kimlik değişiklikleri modernlik algısının, psikolojik yakınlığın, farklılığın artması ile sonuçlanır (Bolhuis vd. 2015: s.3). Marka kimliğinde ve iş yapma biçimlerinde problemler yaşayan VakıfBank yoğun bir şekilde marka kimliğini değiştirme ihtiyacı hissetmiştir.

Yatırımcılar daha az rekabetçi sektörlerde önemli marka kimliği değişikliklerine daha olumlu tepki vermekte olup (Zhao vd. 2018: s.795), yoğun rekabetin yaşandığı bankacılık sektöründeki VakıfBank için değişim kararı önemli riskleri de beraberinde getirmektedir. Literatürdeki araştırma sonuçları markaya bağlı tüketicilerin yeniden tasarlanan logoları daha olumsuz değerlendirdiği, daha az bağlı tüketicilerin bu tür değişikliklere olumlu tepki verdiğini (Ing, 2012: s. 255; Walsh vd. 2010: s.76) ve köklü bir markanın müşteriye dayalı marka değerinin, yeniden markalaşma haberlerini takiben azaldığını göstermektedir (Roy ve Sarkar, 2015: s.340). Büyük logo değişiklikleri marka bilincine sahip tüketicilerin markaya ilişkin değerlendirmelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Hooft ve Das, 2015) ve benzer logolar marka önceliği ve tazeliği oluşturulmasında başarı şansını arttırılabilmektedir (Sääksjärvi vd. 2015: s.736). VakıfBank'ın, logosunu değiştirirken bu riskleri göz önünde bulundurarak köklü banka imajını zedelemeyecek şekilde küçük değişiklikler yaparak eski logosuna sadık kaldığı görülmektedir. Walsh vd., araştırmasına göre (2019: s.365), tüketicilerin yeniden tasarlanan logolar hakkındaki rahatsızlık duygularını kabul eden empatik mesajların eşlik ettiği durumlarda en yüksek başarıyı elde edebilirler. VakıfBank gerek logo

tasarımını çok değiştirmeyerek gerekse logo değişimini “burası sizin yeriniz” sloganı ile birlikte vermesi kurumsal kimlik değişimi açısından oldukça olumlu bir stratejidir.

Örnek olay olarak ele alınan Vakıfbank, kriz döneminde gerçekleştirdiği bir araştırma neticesinde, iş yapma biçimlerini değiştirmek ve sonrasında bu değişikliği kamuoyu ve müşterileri ile paylaşabilmek adına kurumsal kimlik değişikliği gerçekleştirmek zorunda kalmıştır. Müşteri gereksinimleri dışında, rakiplerin iş yapma biçimleri, rekabet baskısı ve yatırımcı ortakların değişim baskısı yeniden yapılanmanın gerekçesini oluşturmaktadır. İşletme yapılanması ile kimlik değişikliği birlikte gerçekleştirildiği durumlarda yatırımcılar daha olumlu tepki vermektedir (Kalaignanam ve Bahadır 2013: s.456; Koku, 1997: s.392) ve ölçek değiştirmeden gerçekleştirilen marka değişikliklerinin finansal sonuçlar üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır (Hanson vd. 2009: s. 360). Vakıfbank’ın öncelikle potansiyel müşterilerini de içerisine alacak şekilde iş yapma biçimlerini geliştirip zenginleştirmeleri, sonrasında marka kimliği değişikliğine giderek logosunu değiştirmesi stratejik açıdan doğru bir karar olup sonuçlar finansal performans göstergelerinde yerini almıştır.

Piyasa gereksinimlerini yerine getirmeyen ve ürün ve hizmetlerinden dolayı rekabet avantajını yitiren bir işletmenin yapısal değişikliklere gitmeden sadece yeniden markalaşmaya giderek logosunu değiştirmesi başarısızlıkla sonuçlanabilecektir.

Kurumsal kimlik ve iş süreçlerindeki değişiklikler işletme açısından önemi değişim süreçleri gerektirir ve değişim sürecinin başarısı çalışanların değişime karşı tutumlarına bağlıdır (Akgeyik, 2001: s.104). Fayda ve riskleri birlikte barındıran yeniden markalaşma çabalarının değişikliğe giden işletmelerde faydadan çok zarar getirmemesi için marka kimliğini niçin değiştirdiklerini yatırımcılarına, müşterilerine ve çalışanlarına çok iyi anlatarak değişim sürecine dahil etmesi en akılcı yoldur. Vakıfbank’ın iş yapma biçimlerinde ve kurumsal kimlik değişikliklerinde çalışanların ve yönetimin görüşlerinin alarak kararlara katılımlarının sağlanması değişim süreçlerine önemli destek sağlamıştır.

Logo değişiminin uyandırdığı merak ile insanlara değişimin sadece tasarımdan ibaret olmadığını anlatma fırsatı doğmuştur. Vakıfbank örneğinde olduğu gibi mevcut durum ve beklentilerin çok iyi analiz edildiği, hedef pazarın, iletilecek mesajın net olarak belirlendiği ve değişim/yenilik hareketiyle birlikte paket olarak sunulan ve ilgililerin değişim sürecine dahil edildiği kimlik değişimleri işletmenin marka çabalarını başarıya ulaştıracaktır.

Kaynakça

- Adır, G., Victor, A., ve Pascu, N. E. (2012). Logo design and the corporate identity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5,1 s. 650 – 654.
- Agnihotri, A.,ve Bhattacharya, B. (2017). Corporate Name Change and the Market Valuation of Firms: Evidence from an Emerging Market. *International Journal of the Economics of Business*, 24(1), s. 73-90.
- Akgeyik, T . (2001). Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 0 (40), 103-122.
- AMA. (2014). Amerikan Pazarlama Derneği Sözlüğü, <http://www.marketing-dictionary.org/Brand> (Erişim Tarihi: 18.01.2019)
- AMA. (2018). Amerikan Pazarlama Derneği Sözlüğü, <http://www.marketing-dictionary.org/logo> (Erişim Tarihi: 18.01.2019)
- Bayunitri, B. I., ve Putri, S. (2016). The Effectiveness of Visualization the Logo towards Brand Awareness. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, s. 134-139
- Bolhuis, W., De Jong, M. D., ve Van den Bosch, A. L. (2015). Corporaterebranding: effects of corporate visual identity changes on employees and consumers. *Journal of Marketing Communications*, 24(1), s. 3-16.

- Çeken, B., Akengin, G., ve Yıldız, E. (2016). Logo Değişiminin Kurumsal Kimlikle Bağlantısı: 2015 Yilinda Kimlik Tazeleyen Marka Yörsan Örneği. *İDİL*, s. 1401-1411.
- GPL. (2018). <http://www.gplbrand.com/what-we-do/>, (Erişim Tarihi: 18.01.2019)
- Gregory, J. (2011). <https://www.brandingstrategyinsider.com/images/old/6a00d83451b74a69e20147e1536c09970b-pi.jpg>. (Erişim Tarihi: 18.01.2019).
- Hanson, B., Mattila, A. S., O'Neill, J. W., ve Kim, Y. (2009). Hotelrebranding and rescaling: effects on financial performance. *CornellHospitality Quarterly*, 50(3), s. 360–370.
- Hooft, V. A., ve Das, H. (2015). A Change will do you good. Paradoxical effects of higher degrees of logo change on logo recognition, logo appreciation core values fit, and brand attitudes. Proceedings of Bridging the Gap. Proceedings of the 14th International Conference on Research in Advertising. London : European Advertising Academy / Birkbeck School of Business Economics and Informatics.
- Horsky, D. ve Swyngedouw, P. (1987). Does it pay to change your company's name? A stock market perspective. *Marketing Science*, 6(4), s. 320–335.
- Ing, G. P. (2012). Corporate rebranding and the effects on consumers'attitude structure. *International Journal of Business and Society*,13(3), s. 255–278.
- Jiang, Y., Gorn, G. J., Galli, M. ve Chattopadhyay, A. (2016). Does Your Company Have the Right Logo? How and Why Circular- and Angular-Logo Shapes Influence Brand Attribute Judgments. *Journal of Consumer Research*, s. 709-726.
- Kalaignanam, K., ve Bahadır, S. C. (2013). Corporate brand name changes and business restructuring: is the relationship complementary or substitutive? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), s.456–472.
- Karaman, B. (2008). Vakıfbank Genel Müdürü Röportajı <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/vakifbank-3-yilda-350-sube-acacak-9395060>. (Erişim Tarihi:18.01.2019)
- Karaman, B. (2008b). Vakıfbank Genel Müdürü Röportajı <https://www.yenisafak.com/politika/vakifbankin-kurumsal-kimlik-degisimi-net-k%C3%A2ri-na-da-yansidi-134735>, (Erişim Tarihi: 18.01.2019).
- Karaman, B. (2019). Vakıfbank Değişim Döneminin Genel Müdürü ile Kişisel Görüşme.
- Kashmiri, S., ve Mahajan, V. (2015). The Name's the Game: Does Marketing Impact The Value of Corporate Name Changes? *Journal of Business Research*, 68(2), s.281–290.
- Koku, S. P. (1997). Corporate Name Change Signaling In The Services Industry. *Journal of Services Marketing*, 11(6), s. 392–408.
- Lee, P. M. (2001). What's in a name. com?: The effects of '. com' name changes on stock prices and trading activity. *Strategic Management Journal*, 22(8), s. 793–804.
- Machado, J. C., De Lencastre, P., De Carvalho, L. V. ve Costa, P. (2012). Rebranding mergers: How attitudes influence consumer choices?, *Journal of Brand Management*, 19(6), s. 513–524.
- Mahajan, N. (2014). An Exploration of Impact of Logo Redesign on Brand Image. *Global Journal of Finance and Management.*, s. 209-216.
- Mazzalovo, G. (2010). Brand Aesthetics: A New Brand Management Approach. "Thought Leaders in Brand Management", s. 1-22 Lugano.
- Mazzalovo, G. (2012). *Brand Aesthetics: An Oxymoron?* Palgrave Macmillan UK.

- Miller, D., Merrilees, B. ve Yakimova, R. (2014). Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. *International Journal of Management Reviews*, s. 265–289.
- M’Salleem, W., Mzoughi, N. ve Bouhleb, O. (2009). Customers Evaluations After A Bank Renaming: Effects Of Brand Name Change On Brand Personality, Brand Attitudes And Customers Satisfaction, *Innovative Marketing*, 5(3), s. 58–65.
- MTO. (2011). Marka Tescil Ofisi, <http://www.markatescilofisi.com/vakifbank-yeni-logosu/>, (Erişim Tarihi:18.01.2019).
- Muzellec, L. ve Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), s. 803-824.
- Muzellec, L., Doogan, M. ve Lambkin, M. (2003). Corporate Rebranding- An Exploratory Review. *Irish Marketing Review*, s. 31-40.
- Myekran (2019). <http://www.myekran.net/is-dunyasi/vakifbankdan-yenilenen-kurumsal-kimlik/> (Erişim Tarihi:18.01.2019).
- Park, W. C., Eisingerich, A. B., Pol, G. ve Park, J. W. (2013). The role of brand logos in firm performance. *Journal of Business Research*, s. 180-187.
- Pimentel, R. a. (2000). *Changes in Logo Designs: Chasing the Elusive Butterfly Curve*. http://www.yaffecenter.org/yaffe.nsf/a9_e6f4141273da118525685d005a88a2/98f0cc (Erişim Tarihi: 18.01.2019).
- Plewa, C., Lu, V. ve Veale, R. (2011). The impact of rebranding on club member relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(2), s. 222–242.
- Rani, N. ve Asija, A. (2017). Signaling power of corporate name change: A case of Indian firms. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18(3), s. 173–181.
- Roy, S., ve Sarkar, S. (2015). To brand or to rebrand: Investigating the effects of rebranding on brand equity and consumer attitudes. *Journal of Brand Management*, 22(4), s. 340–360.
- Séraphin, H., Ambaye, M., Gowreesunkar, V., ve Bonnardel, V. (2016). A Marketing Research Tool For Destination Marketing Organizations Logo Design. *Journal of Business Research*, s. 5022-5027.
- Bayçu, U. S. ve Ustaoglu, F. D. (2015). Kurum Kimliği: Logo ve Rengin Çağrışımları. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.*, s. 27-40.
- Sääksjärvi, M., Hende, E. V.D, Mugge, R., Peursem, V.,N., (2015). How Exposure to Logos and Logo Varieties Fosters Brand Prominence and Freshness., *Journal of Product & Brand Management*,24(7), 736-744
- Spence, C. (2012). Managing sensory expectations concerning products and brands:Capitalizing on the potential of sound and shape symbolism. *Society for Consumer Psychology.*, s. 37-54.
- Sundar, A., ve Kellaris, J. J. (2017). How Logo Colors Influence Shoppers Judgments of Retailer Ethicality: The Mediating Role of Perceived Eco-Friendliness, 146(3) *Journal of Business Ethics*. s.685-701
- Szmigin, I. (2006). The aestheticization of consumption: An exploration of brand new and shopping. *Marketing Theory*, 6, s.107-118.
- Tevi, A. (2013). The Effect Of Multiple Rebranding On Customer Loyalty In Nigerian mobile telephony. *International Journal of Marketing Studies*, 5(2), 120-130.

- Toklu, İ. T. (2017). Logo Elemanlarının Markaya Yönelik Tutuma Etkisi: Logo Değişimi Yapan Markalar Üzerine Bir Araştırma. *TURAN-SAM*, 9 (36), 242-254
- Tsai, Y. L., Dev, C. S. ve Chintagunta, P. (2015). What's in a brand name? Assessing the impact of rebranding in the hospitality industry. *Journal of Marketing Research*, 52(6), 865–878.
- Vakıfbank. (2019). https://www.vakifbank.com.tr/hakkimizda.aspx?page_ID=182. (Erişim Tarihi:18.01.2019)
- Vakıfbank yetkilisi (2019). Geçmiş Dönem Vakıfbank Yetkilisi ile Kişisel Görüşme.
- Walsh, F., Winterich, K. P., ve Mittal, V. (2010). Do Logo Redesigns Help or Hurt Your Brand? The role of brand commitment. *Journal of Product & Brand Management*, 19(2), 76-84.
- Walsh, M.F., Cui, A.P. ve MacInnis, D.J. J (2019). How To Successfully Introduce Logo Redesigns, *Journal of Brand Management*, 26(4), 365-375.
- Yalçın, H. (2019). <http://www.hasanyalcin.com/vakifbanktan-yeni-logo/>. (Erişim Tarihi:18.01.2019)
- Zhao, Y., Roger, C., ve Voorhees, M. C. (2018). Identity change vs. strategy change: the effects of rebranding announcements on stock returns. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 5(46), s. 795-812.

METHODS AND RESULTS OF CHANGING THE LOGO OF BUSINESSES: THE CASE OF VAKIFBANK

Extended Abstract

Aim: Re-branding of a business includes brand name changes, brand aesthetics changes (color palette, logo, etc.) and changes in brand positioning. Researches show that the logo has a positive effect on the customer's loyalty to the enterprise and this positive effect increases the performance of a firm. In this study, after the literature about the logo change within the framework of the concept of rebranding has been researched it is aimed to investigate potential problems, application methods and processes in the logo change process, after feeling the need for logo change.

Method(s): First of all, within the scope of the research; definition of rebranding, content, reasons for rebranding, rebranding process, importance of the logo in re-branding, elements of logo, decisions on logo change, effects of logo change on consumers and investors, factors to be considered in logo change, obstacles to successful logo change and the logo design process was investigated from the existing literature. Muzallec (2006), which carries out the pioneering work of logo preference in the brand identity, has suggested that because the effects of re-branding on brand value are very complex, in-depth analysis of individual case studies as the best method for the re-branding effect. Considering this advice, one of the leading banks in Turkey is going to be a re-branding and changing the logo in 2008, Vakıfbank has been analyzed as a case study. Within this framework semi-structured deep interviews were held at three times with the general manager and senior manager, who were the decision makers in the Vakıfbank re-branding process. Qualitative data analysis was conducted with the data obtained in this applied study.

Findings: Vakıfbank lost its own resources in early 2001 due to improper policies and the effects of the economic crisis in the banking sector. In line with the change decision, a working group was formed with the participation of bank employees in different positions and foreign consultancy firm employees. Politicians were informed and members of the board were convinced to make changes. Close cooperation with labor unions was carried out and opinions of the personnel were taken at all training and working meetings. Vakıfbank's way of doing business, personnel functions, and the change in customer understanding took about 3 years and 140 million US dollars were spent. Then, there was a need for corporate identity work to explain the change. That is preferred by some bank to change identity in Turkey and received positive results, decided to make corporate identity with a business in the UK are given. A committee was formed with the participation of personnel and managers from the headquarters and branches in the corporate identity work, which will last for 6 months. The Bank's vision, objectives and current status, are explained in detail to consultant firm for a long time. Three different images and logo recommendations and modification requirements for each image are presented by the consultant according to the goals of the bank. A logo similar to the previous one was unanimously elected by the committee. Customers often don't want big changes in logos, but can accept small changes (Pimentel & Heckler, 2000).

Autocratic approach, pressure of stakeholders, lack of vision, inadequate research, lack of adequate disregard of customers in the literature (Miller, Merrilees ve Yakimova, 2014: s.275), did not cause any problems in the Vakıfbank's re-branding process. Investors react more positively to brand identity changes made with other management decisions (Koku, 1997: s.392). One of the elements of the success of the Logo change of Vakıfbank is that the logo change is introduced as the introduction of fundamental changes. Logo change has aroused curiosity and the opportunity to tell the audience what has changed. The change of the logo necessitated large expenditures in different items (from the signs in branches other than design) to the change of the letterhead used (15 Million US Dollars were spent). The change in corporate identity and service approach

increased the satisfaction of the target group to Vakıfbank. Net profit for the second quarter of 2008 increased by 41 percent compared to the same period of the previous year.

Conclusion: Business executives who will change firm's corporate identity need to accurately demonstrate their goals and expectations. In order to ensure that the change process does not cause more harm than benefits, in addition to financial resources, corporate identity change should be supported by the support of employees, investors, customers and other stakeholders. In order to analyze the current situation and expectations very well and to identify the needs clearly, changes in the identity that will be made with radical changes will bring the enterprises to success.

