

Marka Stratejisi- FORD TRUCKS

Yeni Marka Nasıl Yaratılır?

Karşılaşılan Pazarlama Sorunu

Ford'un uzun yıllar ağır ticari araç pazarındaki egemenliğinden sonra, sektördeki trendin yol kamyonundan çekiciye geçmesiyle birlikte Ford'un ağır ticaride 2005-2010 yılları arasında pazar payı %26'dan %15'e kadar düşer.

AUDIO

Bölüm 1: Neden Yeni Bir Marka Stratejisi?

2000'li yıllara kadar dönersek o tarihlerde Ford Cargo pazar lideri idi. Yüzde 35'in üzerinde bir pazar payımız vardı. Kendimizi hep arkamızda gelen markaların pazar paylarının toplamı ile değerlendirirdik. "Altımızdaki üç markanın toplamından daha fazlayız." "Dört markanın toplamından daha fazlayız" gibi. Ve çeşitli Ford ile ilgili söylemler piyasada dolaşırdı, bilirsiniz "Alırsın Ford, olursun Lord" gibi. Dolayısıyla çok güçlü bir markaydık. Hatta şunu söyleyebilirim: Grevlerin olduğu, piyasada parça bulunmadığı dönemlerde, müşteriler lastiklerini alır fabrikaya gelirlerdi. Lastikleri takar, kamyon teslim ederdik veya akülerini alır gelirlerdi. Akü takar, kamyon teslim ederdik. Öyle bir süreç yaşıyorduk.

Tabii bu süreçte pazarda bir takım değişiklikler oldu. Biz bir kere bu değişikliği zamanında yakalayamadık. Şöyle

VIDEO Açılış karesinde Ford Trucks Genel Müdür Yardımcısı Ahmet Kınay'ı konuyu açıklarken görürüz.

Alt yazı: Ahmet KINAY

–Genel Müdür Yardımcısı, Ford Trucks



1 Görsel Ford Kamyon Arkası Yazılara Örnek

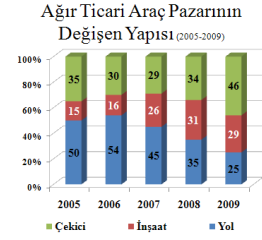


2 Görsel Eski Ford Kamyonu



diyebilirim, rigid kamyon dediğimiz bizim aslında yol kamyonları en güçlü olduğumuz segment ve bu segmentteki pazar payımız bizim yüzde 55-60'lar seviyesindeydi o dönemde. Bu segmentte pazarın, aşağı yukarı yüzde 35'ini 40'ını oluşturuyordu. Zaman zaman yüzde 50'ye kadar çıktığı da olmuştur. Bu çok hızlı bir şekilde çekici segmentine doğru kaydı. Rigid kamyon dediğimiz yol kamyonları yüzde 15'e düşerken, çekiciler yüzde 15 mertebelerinden bugün aşağı yukarı yüzde 60 seviyelerine geldiler. O tarihte markanın gücü nedeniyle bunun bizi çok fazla etkilemeyeceğini, biz hala hâlâ rigid kamyon dediğimiz yol kamyonları ile başarımıza ve kârlılığımıza devam edeceğimize inandık. Ama bu şekilde gelişmedi. Bu önemli kriterlerden bir tanesi idi. Diğer bir kriter de, 2000'li yıllardan sonra biz biliyorsunuz Gölcük yatırımına başladık. Gölcük yatırımının hemen devamında Transit'te çok kısa aralıklarla yeni değişiklikler oldu. Yeni ürünler piyasaya çıkarttık. Onun peşinden Connect ürününü Türkiye'de yapmaya başladık. Dolayısı ile bütün şirketin konsantrasyonu ve mali kaynakları buraya ayrıldı. Kamyonu "nasılsa biz kamyonunda güçlüyüz" görüşü ile de ihmal ettik açıkçası. Yeni ürünleri çıkartmakta geciktik. Bunun sonucunda da bir takım sıkıntılar da yaşadık pazarda. Ve 2000 aşağı yukarı 9 senesinde, 2008-2009 senesinde pazar payımız yüzde 14'lere kadar düştü, yüzde 35'lerden yüzde 14'lere. Çok ciddi bir düşüş, 3'de 1 neredeyse azaldı.

Ürünlerin hacimleri çok farklı, adetleri çok farklı yani kamyonu senede 8 bin, 10 bin civarında yapıyorsunuz. Diğer ürünlerin toplamı 300 bin civarında. Böyle olunca tabii şirketteki her bölümün birinci önceliği Transit ve Connect



3 Görsel: Ağır Ticarinin Değişen Pazar Yapısı

Bant: 2000'den başlayarak ağır ticari araç pazarının yapısı hızla değişir. Yol kamyonu payı %50'lerden %15'e düşerken, çekicilerin Pazar payı %15'lerden %60'lara kadar yükselir.



4 Görsel Gölcük Yatırımı



5 Görsel ABD'ye Ford Connect İhracatı Başlarken

Ford'un Ağır Ticari Pazarındaki Payı (2005-2009)



6 Görsel Ford'un Ağır Ticari Araç Pazar Payı



oluyor, kamyon arkalarda yer alıyordu. Dedik ki, bu organizasyon yapısı ile ve bu yaklaşım ile bizim kamyonu götürmemiz yürütmemiz mümkün değil. Ya farklı bir bakış açısı getirmemiz lazım ya da bu işi bırakmamız gerekir.

Pazarlama Çözümü

Kamyon İş Birimi kurularak tüm ilgi sadece bu ürün grubuna yoğunlaşır. Şu maddeleri içeren stratejik plan hazırlanır: bayi yapısı / ürün kalitesi / ürün çeşitliliği/ katma değerli hizmetler / uluslararası büyüme

Bölüm 2: Önce Ürün ve Hizmetler Yenileniyor

O amaçla 2010 yılında, 2010 yılının sonunda, Kamyon İş Birimi diye bir bölüm kurduk bir kere. Bu bölüm aslında fabrikadaki tüm işlemlerin toplandığı, yani ayrı bir yönetim haline dönüştü. Ürün geliştirmeden başlayarak fabrika, satın alma, pazarlama, hepsi bu bölümün altında toparlandı. Dolayısıyla kamyon tamamen diğer ürünlerden ayrı şekilde yönetilen bir birim haline dönüştü. Bir kere bu ciddi bir konsantrasyon getirdi. Herkes sadece kamyon odaklı çalışmaya başladı. Dolayısıyla birçok işi çok daha hızlı sürede yapabilir hale geldik.

Onun dışında bu süreç içerisinde bir de Ford ile global kamyon anlaşmasını imzaladık. Dolayısıyla ürünlerin de ortaklaştırılması ve kamyonun ihracatı konusu da gündeme geldi. Bu iki başlık altında belli öncelikler belirledik kendimize. Bunlardan en önemlisi mevcut ürünün kalitesini

Bant: Kısaca Ford markası, pazardaki değişime ayak uyduramamanın bedelini çok kısa sürede hem pazar payı hem de imaj kaybı uğrayarak öder.



iyileştirmektir. İkincisi eksik olan ürünlerimizi hızlı bir şekilde pazara sunmaktır. Üçüncüsü bayi teşkilatı idi - ki bunu detaylı olarak anlatacağım size. Dördüncüsü de, en önemlilerden bir tanesi, ihracattı ve bunun yanında da yan ürünler konusu vardı. Yani beş tane ana başlıkla aşağı yukarı toplayabiliriz. Kalite ile ilgili mühendislik satın alma fabrikasının oluşturduğu bir ekip kurduk ve her salı günü fabrikada aracın kalite problemleri ile ilgili toplantı yapmaya başladık. Bu aşağı yukarı beş senedir düzenli olarak da devam ediyor. Yani ben de bir günümü fabrikada geçiriyorum ve araçtaki tüm sorunları konuşup çok hızlı bir şekilde çözümler üretiyoruz. Dolayısıyla şu anda yaptığımız kamyonlar, ürettiğimiz diğer tüm araçların kalite seviyesine ulaştı.

İkincisi eksik ürünlerdi. Bunlardan en önemlisi de çekiciydi, biliyorsunuz bahsettim size. Çekiciyi biz hep geri plana attığımız için ciddi bir çekici tasarımına girmemiştik. İlk defa 1838 dediğimiz ürünü çıkarttık 2011 senesinde. Ondan sonra 1846 dediğimiz daha güçlü motorlu bir ürün çıkarttık. Bugün onun bir yenisini daha çıkarttık. Dolayısıyla ürün gamındaki eksiklerimizin büyük bir çoğunluğunu bu beş senelik süreç içerisinde tamamlamış olduk.

Yine en önemli konulardan bir tanesi bayi yapılanması idi. Bayi yapılanması yine geçmişe döndüğümüzde bizim tüm bayilerimiz kamyon satardı. Ama servisini yapmazlardı. Teşkilat farklıydı, yani satıcılar ayrı- servis hizmetini verenler ayrı. Dolayısıyla çok kalabalık bir gruptu bir kere. Bunun birkaç sakıncası var. Birincisi satmak zor, satarken müşteriyle çok uğraşıyorsunuz. İkna edip sattığımız bir müşteri bağımsız

Bant:

Önce yeni bir iş birimi kurularak, sadece bu konunun üzerine yoğunlaşılır.

Bant: Yeni ürün geliştirme ve ürün çeşitliliğini arttırmaya gidilir.

4



7 **Görsel** Yeni Bayilere Örnek

Bant: Bayi teşkilatı yenilenir ve günün koşullarına uyum sağlar

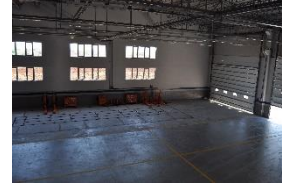
bir servise gidip orada aldığı servis hizmetinden memnun kalmadığı takdirde, satıcı olarak yapmış olduğunuz bütün çalışmaları bir anda kaybedebiliyorsunuz. Dolayısıyla servislerle satışların ayrı olması bir kere prensipte yanlış. İkincisi servislerimiz sanayi içerisinde bizim 2S dediğimiz tarzda yerlerdi. Geçmişteki tamirhaneler gibi düşünebilirsiniz bunları. Dolayısıyla müşteri hizmeti, servis kalitesi çok düşüktü. Bir üçüncü problem, kamyon adet olarak az satılan bir ürün, bir otomobil gibi değil. Dolayısıyla bunu 70 tane bayinin sattığını düşünürseniz bu bayilerin bu işten kâr etmesi de çok zorlaşıyor. Çünkü sattıkları adetler çok ufak adetlere düşüyor. Aralarında çok büyük bir rekabet oluşuyor. Bir tane, iki tane fazla satayım diye bu sefer kâr edemez hale geliyorlar ve zaten bu size bahsettiğim pazar payı kaybını yaşadığımız süreç içerisinde bayilerin önemli bir bölümü kamyon işini kendiliklerinden bırakmaya başlamışlardı ve sayı 35’ler civarına düşmüştü. Bu göreve geldiğimizde ilk başladığımız çalışmalardan bir tanesi de şirket ile birlikte “Türkiye yapılanmasını nasıl yapmalıyız”ı çalışmak oldu. Bütün trafik kayıtları, yollara bakarak nerelerde ve kaç adet bayimiz olması gerektiğini belirledik ve tüm bayi ve 2S dediğimiz servis teşkilatını iki senelik bir süre tanıyarak iptal ettik. Daha sonra bu teşkilatın içerisinde hakikaten bu işe gönül verecek, yatırım yapmaya hazır, kamyon işini bilerek ve severek yapacak 25 tane bayimizi seçtik. Bu bayiler için yapılanma standartlarını belirledik. 4S dediğimiz –Satış, Servis, Yedek Parça ve İkinci El Plazaları ne şekilde olacak, hangi yörede kaç bazlı servis istasyonumuz olacak gibi. Ve 2012’in başında biz iptal ettik. 2013 senesinin başında ilk inşaatla başladık. 2015 senesi sonunda 23 noktadaki tesisimizi tamamlamıştık. Yani




8 Görsel Yeni Servislerin Müşteri Kabul Alanları



9 Görsel Yeni Servislerin Araç Kabul Alanları



10 Görsel Yeni Servislerin Araç Depolama Alanları



iki sene içerisinde 23 noktada tamamen yeni standartlarda, çoğunun arsası da yeni alınarak, 4S tesislerimizi tamamladık. Bu bence büyük bir başarıdır.

Tabii bununla birlikte Ford Trucks'ın imajı da değişmeye başladı. Çünkü dediğim gibi, eskiden mevcut otomobil transit satılan yerde bayiler bir şekilde kamyon da satarlardı-servis hizmeti vermeden. Servisi de gidip sanayinin içerisinde bir takım tamirhanelerden alırdınız.

Şimdi bunu Ford Truck Plaza'larından alıyorlar ve konsept olarak çok büyük bir değişiklik. Tabii Türkiye'de bunları yaptıktan sonra, bir takım dediğim gibi yan hizmetleri de devreye aldık. Yani kiralamayı devreye aldık, işte sigortayı devreye aldık, F Truck Kasko diye servis paketlerini devreye aldık. Kredileri Koç Finans ile birlikte yürütmeye başladık.

Bölüm 3:Sıra Uluslararası Çapta Marka Yaratmaya Geliyor

Yani eksik olan yan hizmetleri de devreye aldık bu süreç içerisinde ve 2014 senesinde “nereye geldik” diye bir bakalım dedik ve birkaç tane araştırma yaptık. Biz öyle bir beklenti içerisinde idik ki, yani bu değişim herkes tarafından algılanmış ve marka imajımız istediğimiz noktalara gelmiş veya gelmek üzere. Ancak yaptığımız araştırmada bunun böyle olmadığını gördük. Bütün bu yaptıklarımıza rağmen, çünkü dediğim gibi yola çıkıyorsunuz 25 tane yepyeni Plaza görüyorsunuz ve hani çarpıcı yerlerde, rahatlıkla görülebilen yerlerde. Ancak insanlar hala Ford'u kamyon, yol kamyonu

Bant: Katma değerli hizmetler de sunulmaya başlanır

Bant: Artık sıra marka yaratmaya ve bu markayı uluslararası arenada lanse etmeye gelmiştir...

Bant: Önce etnografik bir araştırma yapılır.

üreticisi olarak görüyorlar. Çekici pazarında olduğumuzu bilmiyorlar. Tabii lojistik sektöründe de çok önemli bir değişim olmuş bu süreç içerisinde. Bizim pazar lideri olduğumuz dönemlerde babalar diyelim konuştuğumuz şu anda lojistik şirket sahiplerinin babaları, bu işi bireysel olarak yapan kişilermiş ve onlara baktığımız zaman Ford çok değerli bir marka. Ford dışında araç almayı düşünmüyorlar. Ama nesil değişmiş. Oğullar işin başına gelmiş. Oğulların çoğu iyi yerlerde okumuşlar, çok daha tüccar olarak işe bakıyorlar. Dolayısı ile Ford'u babaları ile eşleştiriyorlar ve eski nesil olarak görüyorlar. Yani babaları için çok değerli olan bir marka, çocuklara geçtiğinizde tam tersine eski nesil ve değersiz bir marka haline dönüşmüş ve çekici yaptığımızı bilmiyorlar. Bütün bu yapılanmamızın farkında değiller. Dedik ki o zaman yani bizim markamızı bu yöntemle istediğimiz yere taşımanız mümkün değil.

Orada iki tane sorunumuz var. Birincisi dediğim gibi yol kamyonu olarak algılanıyoruz. Ve çekici ürettiğimiz bilinmiyor. İkincisi de çekici olarak bilenler de ürünün eksiklerinden dolayı dertliler. Onunla ilgili zaten yeni yatırımlar yaptık ve yapmaya da devam ediyoruz. Çünkü çekici daha farklı bir tarz. Yani insanlar çekici ile yola çıkıyorlar. Bir ay boyunca yollarda gidiyorlar, aracın içerisinde yaşıyorlar. Dolayısıyla beklentileri de çok farklı, rahat olmasını istiyorlar. Hacimlerin büyük olmasını istiyorlar, araç içerisindeki depolama yerlerinin çok olmasını istiyorlar. Çünkü evi gibi yaşıyor, onun içerisinde. Bizim o konuda eksiklerimiz vardı. O nedenle de yeni ürünler çıkartmaya başladık. Bir tanesini çıkarttık, zaten biliyorsunuz. Önümüzdeki süreç içerisinde de

Bant: Ocak 2015'te 415 sürücü ve 60 filo yöneticisiyle CAPI yöntemiyle araştırma yapılır.

7



11 Görsel Sürücü Algısı Nasıldı?

farklı ürünlerimiz de çıkacak piyasaya.

Filo sahipleri tamamen maliyete bakıyorlar. Yani maliyet derken de önemli faktörlerden bir tanesi yakıt sarfiyatı. Diğer bir faktör ikinci el değeri. Çünkü onların baktıkları aracı alırken ne veriyorsunuz, satarken ne alıyorsunuz ve aradaki süreç içerisinde ne harcıyorsunuz, tüm işletme maliyeti olarak böyle bakıyorlar. Yeni çıkarttığımız üründe bu konuda çok rekabetçiyiz. Yani yakıt sarfiyatımız çok çok iyi. Yağ sarfiyatı kamyonunda çok önemli. Çünkü bu adamlar ayda 10 bin kilometre civarında yapıyorlar aşağı yukarı ve toplam maliyet olarak da iyi bir noktaya geldiğimize inanıyoruz şu anda.

Daha bilimsel olarak bunu yapmamız lazım. Bu yaptığımız araştırmanın sonucunda dediğim gibi marka imajını farklı bir yere oturtmamız gerektiğine karar verdik. Bir kere “Her Yükte Birlikte” sloganını belirledik. Bu sloganı belirlerken şuna dikkat ettik: yani bizim ürünümüzün teknik olarak diğer rakiplere göre geri kaldığı bir nokta yok. Baktığımız zaman yerli üretim yapan ve Türkiye’de yerleşmiş güçlü bir teşkilatımız var. Dolayısıyla müşteriye gerçekten en yakın teşkilat olduğumuza inanıyoruz. Hem bayilerimiz, hem de Ford Otosan ekibi olarak. O bakımdan dedik ki, bizim müşteriye sunabileceğimiz en iyi slogan veya en iyi davranış biçimi onların yanında olduğumuzu gösterebilmek -ki gerçekten öyleyiz. Yani tek tek müşteri bazında problemlerini takip ediyoruz. Çıkan problemleri en kısa sürede çözmek için bayi veya çalışanlarımız müşteriye gidiyorlar. O bakımdan “Her Yükte Birlikte” diye bir slogan çıkarttık. Bu tabii yarattığımız krediler için de geçerli, diğer hizmetler için de

Filo Sahibinin Aklından Geçenler



12 Görsel Filo Sahiplerinin Algısı

Filo Sahipleri Kendilerini Sürekli Sorun Çözerken Buluyor



13 Görsel Filo Sahipleri Kendilerini Nasıl Görüyor?



14 Görsel 1846TI Yollarda



15 Görsel Yükü Omuzlarken...

MARKALAR
fısıldıyor
dijital vaka kütüphanesi



geçerli. Bunu çıkarttıktan sonra da bunu daha iyi duyurabilmek adına çok uzun zamandır yapmadığımız bir televizyon filmi çekimi gerçekleştirdik. Bunu bu senenin başlarında aşağı yukarı ilk defa yayınladık. Sonrasında da bu televizyon filminin devamında basında çeşitli reklamlarla aynı sloganı oturtmaya çalışıyoruz.

Yani bu algılar yavaş yavaş değişiyor. Bir başka atılımımız da ihracatta oldu. Ford'la imzalamış olduğumuz global anlaşmada 60 tane pazarın sorumluluğu bize verildi. Dolayısıyla çok ufak bir ihracatımız vardı. O ihracatı da genellikle 2007-2008 yıllarında Rusya'da pazarın patladığı dönemde yapmıştık. Biliyorsunuz o süreç içerisinde Rusya'da pazar çok hızlı bir şekilde büyüdü ve Avrupalı firmalar ürün yetiştiremediler. O süreç içerisinde biz çok hızlı davrandık ve ciddi sayıda araç sattık. Bunu yaparken çok kısa vadeli düşündük. O sattığımız araçların çıkartacağı kalite problemleri için hazır değildik, yedek parça yoktu, servisler yeterince eğitilmemişti. Dolayısıyla o yanlışımızı da bir daha yapmamaya çalışıyoruz. Şu anda 60 tane pazarda yapılıyor.

Tüm yapılanmamız yine 4S Plaza şeklinde oluyor. Yani Türkiye'de ne yapıyorsak aynıısını yurtdışında pazarlarda yapıyoruz, önce bayimizi buluyoruz, ondan sonra Plaza'ları yapıyorlar, eğitimlerini veriyoruz, araç lansmanını yapıyoruz ve daha sonra satmaya başlıyoruz araçları.

Marka Sloganı

Her Yükte
Birlikte

16 Görsel Yeni Markanın Sloganı

17 Görsel Yeni Ford Trucks TVC



Burada hedefimiz üretimimizin 3'de 1'ini süreç içerisinde muhakkak ihraç edebilmek. Çünkü Türkiye pazarı biliyorsunuz çok inişli çıkışlı. Geçen sene 11 bin araç sattık, bu sene 5 bin – 6 bin aracı anca satabileceğiz. Geçen sene pazarı 36 bindi. Bu sene 20 bin civarında kalacak gibi gözüküyor. Dolayısıyla sadece Türkiye pazarı ile bu işi sağlıklı yürütebilmek mümkün değil. Muhakkak ihracatla da desteklemek gerekiyor.

Daha önce biliyorsunuz ismimiz Ford Cargo idi veya Cargo olarak geçiyordu. Ama Cargo dediğim gibi eskiyi anımsatıyor insanlara, yani babaların olduğu, yol kamyonunun olduğu dönemi hatırlatıyor. Dolayısıyla onun insanlarda çağrıştırdığı Ford farklı. Dolayısıyla dedik ki bizim bunu da değiştirmemiz lazım. Cargo ismini kullanmamaya başladık. Oradan Ford Trucks doğdu. Farklı bir isim, farklı ürünler, farklı bayi yapılanması, farklı kalite anlayışı, müşteri anlayışı onu oturtmaya çalışıyoruz. Zaman içerisinde de oturduğunu görüyoruz Ford Truck markasının.

Bölüm 4: Pazar Sonuçları

Gördüğümüz en büyük araçlar ağır ticariye giriyor. Onun Altındaki, işte bizim yaptığımız Ford Transit türündeki, yahut Connect türündeki araçlar da hafif veya orta ticari dediğimiz araçlardır. Ağır ticaride piyasa ağzı ile kamyon veya çekici dediğimiz araçlardır.

Hem pazar adetleri, hem pazar payları ağır ticaridir. Yüzde 14'lerdeydik. Dediğim gibi 2008-2009 yılında, şu anda Aralık 2016'da geldiğimiz nokta yüzde 26-27 mertebelerinde



18 Görsel Ford Kargo'nun "Gelin" TVC



19 Görsel Ford Trucks Basın Kampanyası Örnekleri

aşağı yukarı. Yol kamyonu dediğimiz segmentte hâlâ birinciyiz. İnşaat serisinde ikinciliğe geldik -ki inanıyorum çok kısa bir süre içerisinde orada da birinci olacağız. Çok iddialıyız. Yeni çıkarttığımız ürünler çok başarılı. Çekicide de ikinciyiz. Çekici de pazar payımız hâlâ düşük ama gittikçe iyileşiyor. Orada da hedefimizi yakaladığımız zaman, pazar payımızı yüzde 30'lar civarına getireceğimize inanıyoruz.

Bölüm 5

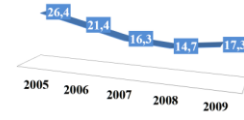
Yeni Marka Yaratma Üzerine Soru ve Cevaplar

Soru 1 Ford gibi güçlü bir marka nasıl olur da, ağır ticaride hem marka imajı hem de pazar payı kaybedebilir?

Uzun yıllar ağır ticari araç pazarı denilince akla ilk yol kamyonu, yol kamyonu denilince de akla hemen Ford markası gelirdi. Çünkü Ford Otosan daha 1960'da kamyon montajına başlamış ve 1982'de Eskişehir İnönü Kamyon Fabrikası'nı kurmuştu.

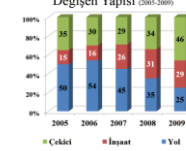
Ford Trucks'ın da içinde bulunduğu ağır ticari araç pazarı, 16 ton üzeri yol kamyonu, inşaat kamyonu ve çekicilerden oluşan üç segmentli bir pazardır. 2005'e kadar yol kamyonu toplam pazarda yaklaşık yüzde 50'lik bir pazar payına sahipti. Çünkü bu kamyonlarla hem kısa, hem de uzun mesafelerde taşımacılık yapılıyordu. Çekici diye tabir edilen, günlük dilde "tır" olarak bilinen araçlarsa, uzun yıllar yol kamyonuna göre daha pahalı olduğundan çok fazla talep görmedi. Bu nedenle çekicilerin

Ford'un Ağır Ticari Pazarındaki Payı (2005-2009)



20 Görsel Ford 2005-2009 Pazar Payları

Ağır Ticari Araç Pazarının Değişen Yapısı (2005-2009)



21 Görsel Ağır Ticarinin Değişen Yapısı

Şoförler Ford Kamyonlarıyla

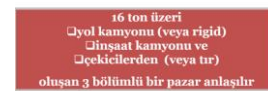


Şoförler Ford Kamyonlarıyla



22 Görsel Şoförler Ford Kamyonlarıyla

Ağır Ticari Deyince...

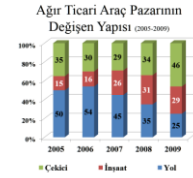


23 Görsel Ağır Ticari Pazarının Tanımı

payı yüzde 35 seviyesinde kaldı. İnşaat kamyonunun payı ise yüzde 15'di.

Ford ise, gerçekten 2005'e kadar ağır ticaride sattığı ürünlerle müşterisinin gönlünde taht kurmuş, ismiyle kamyon arkası edebiyatının kahramanı olmuş bir markaydı. Ford şoförü olmak sadece bir meslek değildi. Babadan oğula geçen bir mirastı. Ford sadece ekmeğin arabası değildi, aynı zamanda bir ailenin kurulmasının temel gerekliliğiydi. Ford'u olmayana kız verilmezdi. Hatta bu gerçek, reklamlara bile konu olmuştu.

Fakat 2004'ün sonunda başlayan ve 2005'te hız kazanan Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde, şehirlerarası taşımacılık kuralları tekrar gözden geçirildi ve yol kontrolleri arttırıldı. Böylelikle aşırı yüklemenin önüne geçildi. Çekicilerin taşıma kapasiteleri daha fazla olduğundan, daha uzun yola kolaylıkla gidebildiklerinden, kabin içi teknoloji kullanımı ve konforları daha fazla olduğundan, çekici segmentinin pazardaki payı giderek artmaya başladı. **Sonuçta 2007 yılına kadar pazarın yarısından fazlası yol kamyonu iken, 2009'da pazar hakimiyeti yüzde 46 ile çekici segmentine geçti. Kısaca Ford markası, pazardaki değişime ayak uyduramamanın bedelini çok kısa sürede hem pazar payı, hem de imaj kaybına uğrayarak ödemiş oldu.**



24 Görsel Ağır Ticarinin Değişen Yapısı



25 Görsel Ford Kamyon Arkası Yazılar

Gelin filminin tamamını sessiz olarak kullanacağız.



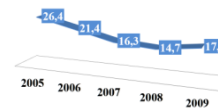
26 Görsel Ford Kargo "Gelin" TVC

Çekicinin 2005'ten 2009'a Yükselişi



27 Görsel Ağır Ticari Pazarındaki Değişim

Ford'un Ağır Ticari Pazarındaki Payı (2005-2009)



28 Görsel Ford'un 2005-2009 Pazar Pay Kaybı

Soru 2 Ford, ağır ticaride karşılaştığı bu zor pazarlama problemini çözmek amacıyla yeni marka yaratırken, nasıl bir yol izlemiştir?

2010'a gelindiğinde Ford Trucks'ın yeni bir takım adımlar atmaktan başka şansı yoktur. O nedenle tüm şirket ve tabii uluslararası ortakları için çok önemli sonuçlar doğuracak bir dizi çalışma başlatılır.

İlk etapta 2010'da ağır ticariye özel bir organizasyon kurulur ve ayrı bir iş birimi olarak değerlendirilmeye başlanır. Çünkü müşteri profilinden, satış dinamiğine, bayi ilgisine kadar her şey farklıdır. Böylelikle yeni birim sayesinde ağır ticariye daha iyi konsantre olunur.

Uluslararası anlamda Ford, Türkiye'de, Brezilya'da ve Çin'de ortağıyla birlikte kamyon üretmektedir. Bu üç ülkedeki kamyon üretiminin ve mühendisliğinin liderliğini 2011'de Türkiye üstlenir. Ayrıca uzun vadede dünyadaki 60 ülkede yapılacak Ford Trucks satışlarının Türkiye'den ihraç edilecek araçlarla yapılmasına karar verilir.

Buna göre şu noktaları içeren yeni bir stratejik plan hazırlanır:

- 1) bayi yapılanması gözden geçirilir ve bir seri yatırım kararı alınır,
- 2) ürün kalitesi artırılır,
- 3) ürün çeşitliliği genişletilir,
- 4) kiralama, bakım, kasko, 3 yıl garantisi, şoför eğitimi vs katma değerli hizmetler sunulur
- 5) uluslararası büyümeye odaklanılır.



29 Görsel Eski Ford Ürünü



30 Görsel Ford Trucks Yurtdışı Üretim Merkezleri

Yeni Stratejik Planın İçeriği

- 1) Bayi yapılanmasını gözden geçirilir ve bir seri yeni yatırım kararı alınır,
- 2) Ürün kalitesi artırılır,
- 3) Ürün çeşitliliği genişletilir,
- 4) Kiralama, yerinde bakım, kasko, 3. Yıl garantisi, şoför eğitimi vs. gibi katma değerli hizmetleri sunulur,
- 5) Uluslararası büyümeye odaklanılır.

31 Görsel: Yeni Stratejik Planın Maddeleri

Böylelikle ürün kalitesi çok hızlı bir şekilde iyileştirilir. Ürünler yenilenirken, artan kapasiteyi destekleyebilmek için bir seri fabrika yatırımı başlatılır. 2011’de dayanıklılık konusunda rekabet ile eş seviyede olan yeni inşaat araçları, 2013’de ise yeni çekici pazara sunulur. Bu ise hem mühendislik, hem de tasarım olarak, tamamen ülkemizin insan kaynağıyla başılır. Günümüzde de yine bu kaynakla, Ar-Ge çalışmaları sürmektedir.

Tüm bu yeniliklerden sonra 2013’te üretilen çekici, pazardan gereken ilgiyi görmez. Bunun üzerine Ford markası eksiklerini saptayabilmek için niteliksel ve niceliksel pazar araştırmaları yaptırmaya karar verir. Bunun için önce etnografik araştırma tekniklerinden yararlanır. Etnografik araştırmalar, insanların neyi, neden tercih ettiklerini ya da etmediklerini; bunun altındaki kültürel, ekonomik ve sembolik değerleri inceleyerek, bu değerlerin karar verme noktasındaki etkilerini ortaya koymak üzere tasarlanmıştır.

Bu amaçla ilk etapta Haziran 2014’te 14 ilde 46 filo yöneticisiyle derinlemesine görüşmeler yapılır. İlk sonuçlar düşen kâr marjları, uluslararası markaların giderek daha büyük pazar paylarına hükmetmeleri sonucunda, artan rekabete işaret etmektedir. Bunun doğal sonucu olarak da filo sahipleri kendilerini sürekli problem çözen; hem gerçek, hem de mecazi anlamda “yükü omuzlayan” olarak görmektedirler.

Ayrıca filo sahipleri Ford’u hâlâ “yol kamyonu üreticisi” olarak algılamaktadır. Yol Kamyonu ise ancak yurtiçi

32 Görsel Ford Cargo Proje Çizimleri Yapılırken (Video)



33 Görsel Etnografik Araştırma Yapılırken

Filo Sahipleri Kendilerini Sürekli Sorun Çözerken Buluyor



34 Görsel Filo Sahiplerinin Algısı



35 Görsel "Her Yükü Omuzlama"

Sürücü Önceliği



36 Görsel Sürücü Algısı



mesafelerde kullanabilir. Fakat hacim ve güç olarak yurtdışı taşımacılığa uygun değildir. Ford'un değişen ürün ve hizmet kalitesini bilmediklerinden, tercihlerini Ford'dan yana kullanmak riskli gelmekte ve bu nedenle Ford almaya yanaşmamaktadırlar.

Öte yandan şoförler için "1. evimiz" dedikleri kabin konforu çok önemlidir. Buranın konforu, beraberinde getirdiği prestij ya da yarattığı duygusal ortam onları çok etkilemektedir.

Yani duygusal nedenlerle de olsa, denenmemiş markayı şoförün de tercih etmesi zordur. Bu etnografik araştırma Ford Trucks'a ışık tuttuğu gibi, 2015 ve 2016 TÜAD Baykuş Ödülleri'nde markaya iki ayrı ödül getirir.

Ocak 2015'te ise, niceliksel bir araştırma olan "Ford Trucks Marka Değeri ve Algı Araştırması" gerçekleştirilir. Bu araştırma üç ilde, rassal olarak belirlenen 415 sürücü ve 60 filo yöneticisiyle, bilgisayar destekli yüzyüze anket (CAPI) yöntemiyle yapılır.

Marka Değeri araştırması Ford markasının ağır ticaride spontan marka hatırlamada yüzde 77 ile üçüncü sırada olduğunu ortaya koyar. Ford'un "aşinalık" düzeyi sürücüler arasında yüksektir fakat, "tercih", "istek" ve "ilk tercih" gruplamalarında listenin aşağı sıralarına kaymaktadır. Ford bu veriler ışığında, pazarlama problemini çözmek amacıyla yeni bir iletişim stratejisini hayata geçirme kararı alır. Yol kamyonuyla özdeşleşen Ford Cargo markasından



37 Görsel İpsos Marka Değeri Araştırması Künyesi



38 Görsel Filo Sahibi Önceliği



39 Görsel Sürücü Önceliği

uzaklaşp, yeni Ford Trucks marka ismiyle yepyeni bir marka vaadi yaratma kararı alır. Bu kararda en önemli yol göstericisi pazar araştırmaları olur.

Soru 3 Ford Trucks örneği üzerinden yeni marka yaratırken izlenmesi gereken adımları kısaca özetleyiniz.

Ford Trucks, Yaz 2015'te marka merdivenindeki duygusal, deneyimsel ve rasyonel faydayı “değer” üzerine kurgular. Ford Trucks bunu yaparken hem araştırma sonuçlarına, hem de uzman görüşlerine başvurur. İletişim hedefi, “eski kamyoncu” olarak algılanan Ford Cargo yerine; yeni nesil, modern ve teknolojik ağır ticari araç oyuncusu olarak Ford Trucks markasını tanıtmak ve markanın güven sorununa çare bulmaktır.

Markanın özü “Yolda değer yaratır” olarak belirlenir. Marka değerlerinin en ortasına “güven” unsuru yerleştirilir. Çünkü Ford Trucks'ın, sürücüler ve filo sahiplerinin tercihler listesine ilk sıradan girebilmesi için ilk etapta onların güvenini kazanması gereklidir. Bunun için Ford'un değişen ihtiyaçlara duyarlı ve esnek çözümler üretir olması gerekir. Sonuçta sürücülere ve filo sahiplerine yönelik marka vaadi “yükünüzü hafifletmek için varız” olarak şekillenir.

Marka böylelikle yeni sloganını hayata geçirir. Yeni sloganı: “Her Yükte Birlikte”, ya da İngilizce olarak “Sharing The



40 Görsel Marka Özü



41 Görsel Marka Deęerinin Nüvesi



42 Görsel Marka Değerleri



43 Görsel Marka Vaadi



Load” olarak belirlenir. Ford bunu sadece söylemekle kalmaz. Aynı zamanda yeni 2016 model yılı ürün serisini ve yeni Euro6 Ecotorq motorunu da sektöre tanıtır. Örneğin yeni çekicilerde yüzde 8,5 yakıt tasarrufu sağlandığı gibi, bakımlar 60 bin km’den 120 bin km’ye çekilir. Binek araçlardakine benzer şerit takip sensörü, acil fren, ESP (electronic stability protection) gibi özellikler eklenir. İnşaat kamyonlarında yüzde 55’lik güç artışı yapılır. Frenlemeleri neredeyse yedi kat artırılır. İnşaatlar için çok önemli olan dar manevra kabiliyeti yüzde 22 oranında yükseltilir. Otomatik vites eklenir. Hatta bu şekilde çamura saplandıklarında, otomatik viteste bulunan beşik hareketi yardımıyla yola devam edebilmeleri sağlanır.

Artık Ford Trucks iletişime başlamaya hazırdır. Mart 2016’dan itibaren bir ay boyunca gazete, iki ay boyunca dergi reklamları yayınlanır. Ayrıca TV ve açikhava reklamları devreye girer.

Tamamen global oyuncuların olduğu ağır ticari pazarında 2015 itibariyle yılda toplam 25-35 bin adet araç satılmıştır. Mevcut durumda, 2015 rakamlarıyla Türkiye’deki ağır ticari araç pazarında en büyük oyuncu yüzde 55 pazar payı ile yerli üretim yapan bir markadır. Onu yüzde 22 pazar payı ile Ford Trucks izlemektedir. Pazarın geri kalan yüzde 23’lük payı “6 Kızkardeşler” olarak anılan global ağır ticari araç markaları arasında paylaşılmaktadır.

Bu sonuçlardan hareketle, Ford Trucks 2016’daki mevcut yüzde 28’lik pazar payını, 2020 sonunda yüzde 30’a çıkartmak amacındadır. Bunu yaparken de, yol kamyonundaki

Marka Sloganı

Her Yükte Birlikte
- Sharing the Load

44 Görsel Marka Sloganı

Yeni Ürün, Yeni Motor



45 Görsel Yeni Ürün



46 Görsel Ford Trucks Basın Reklamları



pazar payını kaybetmeden, çekicideki pazar payını 2016'daki yüzde 15,4'ten yüzde 24'e çıkarmak hedefiyle hareket etmektedir.

Öncelikleri, Rusya, Türk Cumhuriyetleri'nden başlayarak, Körfez ülkeleri, Kuzey Afrika ve Doğu Avrupa'ya yayılmak ve 2016 sonunda 20 ülkeye ihracat gerçekleştirmektir. Ayrıca Ford Trucks 2023 hedefi olarak ürününü, 50 ülkeye ihraç etmek amacındadır. Böylelikle 2023'te Türkiye'de üretilen üç kamyon ve çekiciden birini ihraç ediyor olacaktır.

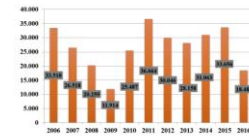
Bu anlattıklarımızın gerçekleştirebilmesi ancak doğru ürün ve doğru markalaşma stratejisi ile olabilirdi. Bu vakada kaynakçada belirttiğimiz video'larda birebir anlatılan markalaşma stratejisinin canlı bir örneğine Türkiye'den yaratılan küresel bir marka öyküsüyle tanık olduk. Bu hem Ford Trucks ekibi hem de ülkemiz adına ayrı bir gurur kaynağıdır.

Yine başka bir ilginç vakada buluşmak dileğiyle, şimdilik hoşça kalın.



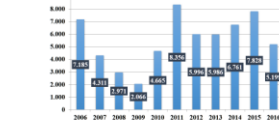
47 Görsel Ford Trucks Basın Reklamı

Toplam Ağır Ticari Araç Satışları
(Ailet olarak, 2006-2016)



48 Görsel Yıllık Toplam Ağır Ticari Satışları (2006-2016)

Ford Ağır Ticari Satışları
(Ailet olarak, 2006-2016)



49 Görsel Ford Ağır Ticari Satışları (2006-2016)

Ford'un Ağır Ticari Pazarındaki Payı
(Pazar Payı %, 2005-2016)



50 Görsel Ford Ağır Ticari Pazar Payı (2005-2016)

51 Görsel Ford Trucks Lansman TVC



Kaynakça

- Çetiner, Yılmaz (1996) ***Otomobilin Öyküsü Türkiye’de Otomotiv Sanayii Nasıl Kuruldu?***, Milliyet Yayınları, AD Yayıncılık, İstanbul
- Dündar, Can (2008) ***Vehbi Koç 1961-1976***, 2. Cilt, YKY- 2654 , İstanbul, Şubat.
- Dündar, Can (2006) ***Vehbi Koç***, Doğan Kitap,3. baskı, İstanbul, Mart.
- “Ford to Produce Trucks in Eskişehir”, ***Hürriyet***, September 5, 2016, (Turkish American Chamber of Commerce and Industry , - siteye erişim 5 Eylül 2016).
- Koç, Vehbi (1983) ***Hayat Hikayem***, Çeltüt Matbaacılık, 4. Baskı, İstanbul.
- Küçükermani Önder (2008) ***Türk Otomotiv Sanayii ve 40. Yaşında Tofaş 1968-2008***, Aksoy Matbaası, İstanbul

Önerilen Video’lar

- Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success by **Berkeley-Haas Alumni Network**
<https://www.youtube.com/watch?v=rVGOPuYW534>
- How to Develop a Brand Strategy - Marketing 101 by **Wolters World**
<https://www.youtube.com/watch?v=68f3oasRN-I>
- What is "BRAND STRATEGY"? by **Gavin Wedell**
<https://www.youtube.com/watch?v=H-RaxV2as8s>
- Brand Strategy + Refining your Message by **Business Rockstars**
<https://www.youtube.com/watch?v=UVwRattVSQ>
- Ford Motor Company' Strategy for the Future by **IllinoisChannelTV**
<https://www.youtube.com/watch?v=CiGpASoZ3yk>
- Future Automotive Trends with Ford Global Consumer Trends and Future Manager Sheryl Connelly by **channelIAIAG**
<https://www.youtube.com/watch?v=hCQ91xy5FqM>

Markalar Fısıldıyor, El İzi İletişim Danışmanlık Ltd.’nin tescilli markasıdır.

Proje Fikri ve Tasarımı Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi İletişim Dan. Ltd.
Ford Trucks Vaka İçeriği Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi

Proje Ekibi Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi
Nuri Çolakoğlu, New Media Company

Prodüksiyon ElaPro Ajans
Müzik Rondo alla Turca (Mozart) Muzikotek/Boosey Classics

Seslendirme Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi
Markalar Fısıldıyor Logo Seran SUKAN

20

Elİzi İLETİŞİM
DANIŞMANLIK

NMC
NEW MEDIA COMPANY

www.markalarfisildiyor.com.tr

Aralık 2016

Bu vaka, El İzi'nin izni olmadan kısmen ya da tamamen kullanılamaz, kopyalanamaz, çoğaltılamaz veya satılamaz. Aksi durumda 5846 ve 3257 sayılı kanun maddeleri istisnasız uygulanır.

MARKALAR
fısıldıyor
dijital vaka kütüphanesi