

SPECIFIKA KOMUNIKACE

ZNAČKY HARLEY-DAVIDSON®

Martin Heřmanský

Harley-Davidson je americký výrobce motocyklů. Takto strohá charakteristika by zřejmě fungovala u řady běžných značek, nikoliv však u této prémiové legendy. Harley-Davidson po celém světě vzbuzuje vášně, emoce a nekonečné množství diskuzí. Pro řadu lidí je symbolem identity s něčím jedinečně legendárním a ikonickým. Když v roce 1903 stvořili tři sourozenci Davidsonovi s Williamem S. Harley svůj první motocykl a založili na předměstí Milwaukee firmu H-DMC, zcela jistě netušili, že za několik desítek let si její logo budou lidé hrdě tetovat na vlastní tělo. Modely přicházely a odcházely, ale mýtus je stále živý a dnes fascinuje mladé i staré. Řada marketingových odborníků si po celá léta kladla otázku, jak tento bezesporu výjimečný fenomén vlastně vznikl. Odpověď se skrývá v marketingové strategii firmy.

Harley-Davidson jako značka se po dlouhá desetiletí řadila mezi „Master Brands, jejichž obecná povaha je založena na "příběhu" a způsobu, jakým se podává spotřebiteli. Tento model u Harley-Davidson úspěšně fungoval po mnoho desetiletí, firma těžila ze síly značky, z její legendárnosti a ikonity, což ve spojení s životním stylem, který vždy představovala, bezpečně oslovovalo statisíce zákazníků po celém světě. Každý zavedený přístup ale dříve nebo později narazí na hranice svého potenciálu a pro udržení pozic a následný růst je nutné přístup inovovat. Vedení Harley-Davidson pod názvem Retail 2020 v roce 2011 představilo zcela novou firemní koncepci, která spočívá v komplexní transformaci firemní strategie z tzv. „company goals-led“ (strategie řízená cíli firmy) na „customer-led“ (strategie řízená PPO zákazníků). V zásadě se jedná o to, aby byla značka schopna dle principu 4C **všude na světě** svým zákazníkům dodat přesně ty produkty, které si přejí, ve správný čas a na místech, která jim vyhovují a za ceny, které odpovídají jejich představám. Z hlediska komunikačních aktivit firmy je ambicí Harley-Davidson, aby jakýkoli dotek zákazníka se značkou pro něj by skutečným prémiovým zážitkem. Toto musí platit ve všech případech, kdy k zákaznickově interakci se značkou může dojít – ať už je to například návštěva dealerství, eventová akce, reklama na billboardu, rozhlasová reklama, nebo materiál obdrženy prostřednictvím direct mailu. Naprosto stěžejním předpokladem k tomu, aby se tato ambice značky mohla naplnit, byla zcela detailní znalost zákaznických skupin ve všech možných směrech. Nejen pro tyto účely se centrální marketingové oddělení Harley-Davidson v Milwaukee rozhodlo investovat značné zdroje k vytvoření „**Global Marketing Frameworku (GMF)**.“ Jedná se o globální marketingový nástroj, založený na principech nové customer-led strategie, který je následně aplikován na konkrétní kulturní sociální, lifestyleová a ekonomická specifika jednotlivých trhů, na kterých značka globálně působí. GMF byl prvotně vytvořen a otestován nejprve na severoamerickém trhu, tedy ve Spojených státech a Kanadě. Následně pak ve spolupráci s jednotlivými regionálními a lokálními pobočkami Harley-Davidson po celém světě (vč. České republiky) vznikaly jeho „mutace“, které všem zainteresovaným zaměstnancům firmy

pomohly pochopit a definovat, kdo jsou zákazníci značky na daném trhu, jakým způsobem lokálně posilovat image značky na trhu, jak formulovat relevantní komunikační strategie pro úspěšné splnění obchodních cílů a jak měřit jejich výsledky.

Samotný proces Global Marketing Frameworku se skládá ze tří základních částí:

1. **Segmentace, Targeting, Positioning a nastavení komunikačních strategií**
2. **Volba komunikačního mixu a relevantních kanálů k oslovení zákazníka**
3. **Měření a vyhodnocování efektivity zacílení a komunikace**

V rámci segmentace značka využívá kombinace většiny známých kritérií. S ohledem na svůj charakter a provázanost se životním stylem se kromě geografických a socioekonomických (sociální status, vzdělání, povolání, příjem, postavení) zaměřuje na kritéria behaviorální. Zkoumá životní postoje a hodnoty zákazníků, jejich vztah k ježdění na motocyklu, způsob trávení volného času atp. Na základě provedené segmentace Harley-Davidson následně definuje hlavní cílové segmenty trhu, vůči kterým dle priority zaměřuje (targetuje) své marketingové aktivity. Klíčová kritéria pro výběr jsou zejména velikost segmentu, růstový potenciál segmentu a atraktivita segmentu. Například pro český trh se lokální zastoupení značky rozhodlo ve střednědobém období zacílit pouze na dva, zato stěžejní zákaznické segmenty - Muž >40let, nemajitel H-D a Muž 31-40let, nemajitel H-D.

Proto, aby Harley-Davidson v České republice mohl efektivně komunikovat s definovanými primárními segmenty, bylo nutné nastavit positioning značky tak, aby byla vybraným segmentům relevantní, tedy vyvolat žádoucí obraz značky v jejich hlavách, zejména pak se zaměřením na užitek, který jim pořízení motocyklu nebo jiného produktu Harley-Davidson přinese. Harley-Davidson k positioningu značky využívá nástroj pod názvem „**Brand Legend**.“ Jedná se o souhrn pěti hlavních atributů, definovaných na základě dlouhodobých zkušeností a marketingových výzkumů na světových trzích, které vyjadřují možné vnímání značky a důvody pro pořízení motocyklu Harley-Davidson různými cílovými skupinami. Jedná se o ICON (H-D je skutečně světová, unikátní, ikonická značka, symbol Ameriky), MUSCLE (Modely H-D mají výjimečný vzhled, výkon, vzbuzují respekt u okolí), BOND (H-D reprezentuje bratrství, příslušnost k lidem podobného ražení), FIRE (H-D vzbuzuje vášně, vzrušení, inspiraci). Pátým atributem, který jde napříč předchozími čtyřmi a svým způsobem přesně definuje zcela nejrozšířenější vnímání značky je ReBEL. Nejedná se o pojetí rebelismu v negativním slova smyslu, tento atribut spíše evokuje pozitivní vnímání životního stylu ve smyslu svobody, nezávislosti, životního postoje.

V České republice značka Harley-Davidson představuje pro segment Muž >40let, nemajitel H-D kombinaci atributů ICON a ReBEL, Důvody těchto zákazníků pro případný nákup tudíž spočívají v unikátnosti, odlišení, ikonismu, tradici a legendárnosti značky, která v sobě odráží amerického ducha svobody, sounáležitosti a sociálního statusu. Druhý primární zákaznický segment Muž 31-40let, nemajitel H-D vnímá značku velmi podobně, navíc se u něj projevuje vliv jeho dynamičtějšího životního stylu. Z tohoto důvodu se pozice Harley-Davidson v myslích většiny příslušníků této skupiny dotýká i atributu MUSCLE, tedy vzhledu, výkonu a respektu, který motocykly H-D budí u ostatních lidí.

Výběr perspektivních zákaznických skupin a positioning značky tvoří základ pro volbu relevantní komunikační strategie značky. Harley-Davidson využívá ve svém Global Marketing Frameworku nástroj v podobě tzv. „**Brand Drivers**“, neboli motivátorů značky, které jsou relevantní pro nákupní rozhodování zákaznických skupin. Jinými slovy, firma definovala na základě dlouholetých poznatků a marketingových studií pět hlavních fenoménů spojených s vnímáním značky veřejností, které v případě jejich přesného nasazení (komunikace) vůči relevantním zákaznickým skupinám působí jako silné motivátory pro nákup motocyklu Harley-Davidson. Paradoxně bylo ale zjištěno, že stejné fenomény mohou působit pro jiné zákaznické skupiny pro vstup do prostředí značky jako bariéry. Základ komunikační strategie Harley-Davidson tedy spočívá v aktivní a přesné aplikaci brand driverů tam, kde jsou vnímány jako motivátory a zároveň - prostřednictvím vhodného komunikačního mixu a relevantního sdělení působit na skupiny, které vnímají brand drivery jako bariéry vůči značce a tyto bariéry v jejich myslích odstraňovat. Marketéři z H-D definovali zmiňované Brand Drivers následovně: **Brand Community** představuje zákaznické vnímání Harley-Davidson jako značky, se kterou je spojen extrémně silný fenomén komunity a přátelství. **Cultural context** je vnímání značky Harley-Davidson jako nositele specifické kultury a životního stylu. **Riding Need and Experience** symbolizuje vnímání Harley-Davidson coby zprostředkovatele výjimečných zážitků z jízdy na motocyklu kdekoli na světě. **Product Attachment** představuje vnímání Harley-Davidson jako výrobce přitažlivého produktu-skutečně ikonických motocyklů se specifickým vzhledem, zvukem a možností jejich kustomizace na míru. **HDMC & Dealers** – je vnímání profesionálních a lidských kvalit zaměstnanců Harley-Davidson Motor Company a dealerské sítě na trhu.

Jak již bylo zmíněno výše, uváděné Brand Drivers nepůsobí na všechny zákaznické skupiny pouze pozitivně. Co pro jednu skupinu zákazníků, nebo i individuálního zákazníka může být zcela neodolatelná nabídka, tedy motivátor pro vstup do světa značky (např. komunita lidí kolem Harley-Davidson, organizované jízdy ve skupinách na delší vzdálenosti, určitá forma bratrství s daným řádem a pravidly), na někoho přesně tytéž atributy působí zcela opačně. Může jít o zákazníky, kteří naopak preferují individuální životní styl, na motocyklu jezdí výhradně sami, nestojí o to být organizováni ve skupinách a svazováni jejich pravidly. Marketéři Harley-Davidson tedy musí chování a postoje svých zákaznických skupin znát a při tvorbě komunikačních strategií pro účinné oslovení zákazníků použít co nejrelevantnějších Brand Driverů.

V okamžiku, kdy má značka pro každou cílovou skupinu přesně definovány motivátory, bariéry a komunikační strategie, zvažuje, jaké komunikační cesty zvolit k co nejpřesnějšímu a nejefektivnějšímu oslovení svých zákazníků. Marketingové oddělení Harley-Davidson Czech Republic dostalo za úkol definovat **základní východiska** pro volbu komunikačních nástrojů, jejichž prostřednictvím by značka zasahovala cílové skupiny a reagovala na jejich přání, požadavky a očekávání. Těmito východisky se staly **jednotlivé fáze nákupního procesu zákazníků**. Byly identifikovány oblasti, ve kterých každý zákazník Harley-Davidson přichází během svého nákupního procesu do styku se značkou, a které následně ovlivňují jeho nákupní chování. Jedná se o „**Brand Health** (Image značky), **Consideration** (zvážení koupě), **Trial** (vyzkoušení produktu), **Purchase/Repurchase** (nákup, opětovný nákup), **Participation**

(účast) a **Evangelium** (víra). Následně firma Harley-Davidson Czech Republic definovala pro každou z těchto fází konkrétní komunikační nástroje a kanály, jejichž využitím a kombinací je možné zákazníka relevantně oslovit a ovlivnit. V celkovém výčtu se jedná se o PR, event, marketing, reklama, direct marketing a online komunikace. Harley-Davidson samozřejmě tyto nástroje komunikačního mixu pro dosažení maximálního účinku vhodně integruje a kombinuje.

Společnost Harley-Davidson Czech Republic beze zbytku využila principů Global Marketing Frameworku při realizaci velmi úspěšné taktické komunikační v listopadu 2012. Pro posílení pozice na trhu a zejména pro splnění prodejních značky ve čtvrtém kvartálu loňského roku bylo rozhodnuto o nasměrování veškerých komunikačních aktivit a finančních prostředků vůči jedné ze dvou výše uvedených primárních zákaznických skupin - „Muž>40let, nemajitel H-D. Detailní analýzou této cílové skupiny bylo zjištěno, že hlavními společnými tématy pro většinu jejich členů je negativní vnímání bezpečnosti jízdy na motocyklu, pocit nejistoty z rozměrů a váhy motocyklů H-D a předsudek jejich cenové nedostupnosti. Z těchto zjištění se následně odvíjela primární komunikační strategie – pomocí vhodných nástrojů demonstrovat, že značka Harley-Davidson velice dbá na bezpečí jejích zákazníků a jízda na strojích H-D je tudíž bezpečnější, nežli na produktech konkurence. Sekundární komunikační strategie byla zaměřena na finanční dostupnost produktů.

Kampaň dostala název „Ujed' všem obavám“, což podle marketérů Harley-Davidson mělo za ambici upoutat pozornost té části cílové skupiny, která vnímá bezpečnost jízdy na motocyklu jako hlavní bariéru pro vstup do světa této značky. Princip kampaně byl založen na pobídce zákazníka k zakoupení některého motocyklů modelové řady Harley-Davidson ještě do konce kalendářního roku 2012, za což by byl značkou odměněn formou hodnotných benefitů, **nikoli formou přímé slevy**. Hlavním motivátorem nákupu byl bezplatný exkluzivní kurz bezpečné jízdy, pořádaný nejprestižnější jezdeckou školou v České republice. Dle principů individuálního přístupu značky ke svým zákazníkům byl kurz šitý na míru jezdeckým schopnostem a potřebám každého zákazníka, což zvyšovalo jeho relevanci a atraktivitu. Podpurným motivátorem pro odbourání bariéry obav o vlastní bezpečnost byla speciální nabídka originálního příslušenství Harley-Davidson – konkrétně kožené jezdecké bundy, helmy a rukavic dle vlastního výběru do hodnoty 800EUR zcela zdarma.

Vzhledem k tomu, že tato konkrétní kampaň byla výhradně taktického zaměření a její nasazení bylo časově omezeno na měsíc listopad, muselo marketingové oddělení Harley-Davidson Czech Republic pracovat s takovými nástroji mixu, které zajistily přenos komunikovaného sdělení v definovaném časovém období a zároveň měly schopnost vyvolat okamžitou reakci ze strany zákazníků. Jako nosnými nástroji byla zvolena reklama (online, print, radio), direct marketing a PR.

Taktická kampaň „Ujed' všem obavám“ byla odkomunikována zcela v duchu principů Integrované marketingové komunikace. Společnost Harley-Davidson Czech Republic velmi přesně zvolila, integrovala a v čase nasadila vhodné komunikační nástroje a jejich jednotlivé kanály. Bylo dosaženo široké publicity celé kampaně a zároveň přímého oslovení velkého počtu členů zvolené zákaznické skupiny. Z hlediska grafické stránky kampaně byl na

veškerých materiálech a vizuálech striktně dodržován charakteristický Brand design Harley-Davidson, který s perfekcionalismem sobě vlastním propojil verbální poselství s emocionálním působením vizuálu.

Z marketingového a obchodního hlediska se jednalo vysoce úspěšnou kampaň a veškeré její stanovené cíle byly beze zbytku naplněny. Důkazem, že se podařilo oslovit významné množství cílové skupiny a vzbudit pozornost zákazníků demonstrují data návštěvnosti korporátních webových stránek www.harley-davidson.cz. Při srovnání návštěvnosti webových stránek www.harley-davidson.cz za období listopad a prosinec 2011, kdy žádná kampaň neproběhla, se stejným obdobím v roce 2012, je zřetelně patrné, že v roce 2012 došlo k navýšení návštěvnosti v obou měsících o více než 25%. V listopadu a prosinci 2012 tedy navštívilo korporátní stránky o 6,000 lidí více, nežli za stejné období roku předešlého, což je významný nárůst, který se zároveň projevil na prodejních výsledcích značky. Za čtvrtý kvartál došlo k navýšení prodeje oproti loňskému roku o více než 20%, zejména pak v listopadu a v prosinci, což významně převýšilo očekávání českého zastoupení značky od výsledku kampaně.

Není jistě bez zajímavosti, že úspěch této kampaně byl oceněn v interních strukturách evropského zastoupení firmy Harley-Davidson tím, že kampaň převzala a následně nasadila řada zastoupení značky na daleko rozvinutějších trzích západní Evropy.

Bc. Martin Heřmanský
Vysoká škola finanční a správní
Fakulta sociálních studií
Katedra marketingové komunikace
Estonská 500
101 00 Praha 10