

# PREMIUM



## מי האנשים שמשלמים יותר ובשמחה, ולמה?

איך בונים מותג יוקרתי ונחשק בשירותים פיננסיים?

כיצד תחום הוולנס מתנהג כמו דת

ראיון עם אבי ברססט, מנכ"ל הולנדיה

מגזין "פרימיום" מוקדש לאסטרטגיה, מיתוג ושיווק ללקוחות פרימיום ויוקרה. זו במת התוכן המקצועי והניהולי היחידה בישראל שמתמחה בנושא. המגזין נוצר עבור יזמים ומנהלים שפועלים בזירות המרתקות והמאתגרות הללו.

בכל גיליון נביא לכם מידע, תובנות, כלים, ניתוחי מקרים שיש מה ללמוד מהם, התעמקות בפסיכולוגיה של הלקוחות ובמגמות חשובות וגם נשוחח עם מנהלים ועם מומחים שעשויים להעשיר את נקודת המבט של כולנו.

גיליון מספר 2 יוני 2022

## תוכן עניינים

### מאמר

3 מי האנשים שמשלמים יותר ובשמחה, ולמה?

### מאמר

8 איך בונים מותג יוקרתי ונחשק בשירותים פיננסיים?

### טיפים

12 כיצד תחום הוולנס מתנהג כמו דת

### טיפים

14 למה Louis Vuitton יצאו במחווה ל-Yayoi Kusama?

### Premium Leaders

17 אבי ברססט, מנכ"ל הולנדיה



## מערכת

### עורכים

ד"ר דן הרמן

כרמית גלבוע

מיכאל מלניק

### עיצוב

מיכאל מלניק

### יצירת קשר

054-5546061

hello@premiuminstitute.co.il

המכון  
לאסטרטגיות  
פרימיום ויוקרה

# PREMIUM



# מי האנשים שמעלים יותר ובשמחה, ולמה?

בתוך הראש והלב של לקוחות  
הפרימיום העכשוויים  
ד"ר דן הרמן



מי שחושב שלקוחות הפרימיום הם נישה צרה, טועה. כמעט מחצית מכלל הקונים בוחרים לרכוש מוצר או שירות פרימיום, לפחות במקרים מסוימים. משווקים שנמנעים לפעול בזירת הפרימיום מחשש שמדובר בנישה צרה, מחמיצים הכנסות משמעותיות שהרווחיות בהן יכולה להיות גבוהה באופן ניכר מאשר במוצרים ושירותים רגילים.

**פספורטקארד** צמחה לנתח של כ-40% משוק ביטוחי הנסיעות לחו"ל. כל אותו זמן היא הציעה את ביטוח הנסיעות היקר ביותר בשוק, בפער ניכר. מסתבר שכ-40% מהטסים לחו"ל בחרו לקנות מוצר פרימיום יקר כיוון שהצעת הערך נראתה להם מספיק חשובה וכיוון שהסכום היה סכום שיכלו להרשות לעצמם להוציא.

ושירותי פרימיום במקרים מסוימים ומותגים רגילים במקרים אחרים.

## ג. לקוחות פרימיום ולקוחות יוקרה הם אותו הדבר

האמת היא שיש הבדלים גדולים בין פרימיום לבין יוקרה. מותגי פרימיום שואפים להציע ללקוחותיהם את המענה הטוב והעדכני ביותר לרצונותיהם. הם פונים לקהל רחב ומציעים מוצרים ושירותים באיכות גבוהה וחדשניים בשילוב חוויה טובה במיוחד של קניה ושימוש או צריכה. מותגי יוקרה מציעים ללקוחותיהם משהו ייחודי וחדש שהוא לא מענה לרצונותיהם, אלא מפתיע. הם קובעים לעצמם את האג'נדה והם מזמינים את הלקוחות להתארח בעולמם ולחוות התעלות. חוג הלקוחות שלהם בדרך כלל

מצומצמת רוכשים במקרים רבים סמארטפונים יקרים. לעומתם, יש לא מעט בעלי הכנסה גבוהה ואפילו גבוהה מאוד שעושים קניות סופרמרקט חודשיות מרוכזות ברשתות דיסקאונט. יש גם בעלי הכנסה גבוהה שאין להם שום עניין בפרימיום. כמובן, בקטגוריות מסוימות יש חסמי מחיר ברורים וגם מאמץ או הסדרי מימון לא יאפשרו את הקניה.

## ב. לקוחות פרימיום קונים מוצרי ושירותי פרימיום בכל הקניות שלהם

ממש לא. לקוחות שקונים מערכות שמע ממותגי פרימיום מכיוון שמוסיקה מאוד חשובה להם, עשויים לנסוע במכונית ממותג שהוא לחלוטין לא פרימיום. כמעט כל לקוחות הפרימיום קונים מוצרי

מי שחושב שלקוחות הפרימיום הם נישה צרה, פשוט טועה. כמעט מחצית מכלל הקונים בוחרים לרכוש מוצר או שירות פרימיום, לפחות במקרים מסוימים. משווקים שנמנעים לפעול בזירת הפרימיום מחשש שמדובר בנישה צרה, מחמיצים הכנסות משמעותיות שהרווחיות בהן יכולה להיות גבוהה באופן ניכר מאשר במוצרים ושירותים רגילים.

## שלוש הנחות מוטעות לגבי לקוחות פרימיום רווחות בקרב מנהלים:

### א. רק בעלי הכנסה גבוהה הם לקוחות פרימיום

למעשה, לקוחות הפרימיום באים משכבות סוציו-אקונומיות מגוונות. להמחשה: צרכנים בעלי הכנסה

מצומצם יותר. חלק מלקוחות הפרימיום גם קונים מותגי יוקרה. לא כולם. במאמר הזה אעסוק בעיקר בלקוחות פרימיום אבל אגע גם בקניות יוקרה.

## מה מאפיין את לקוחות הפרימיום?

בהגדרה, לקוחות הפרימיום מוכנים לשלם יותר כדי לקבל ערך יותר גבוה. הם אנשים שחשוב להם, מסיבות שונות (אותן נראה בהמשך), לקנות מותג או מותגים שמציעים משהו משודרג או משובח יותר בהשוואה למותגים הרגילים שמחיריהם ממוצעים ומטה. הם עושים את זה בקניות שבהן ההבדל חשוב להם, בהתאם ליכולתם הכלכלית וכשהם סומכים על המותג שיספק את הערך הנוסף הזה. אנחנו נזהרים מהכללות לגבי לקוחות פרימיום כיוון שהשונות ביניהם גדולה. כשאנחנו עובדים עם חברות שמשווקות ללקוחות פרימיום אנחנו משקיעים מאמץ בהבנת הערך הנתפס שהופך מותג והצעת ערך לנחשקות בעיני לקוחות היעד של החברה המסוימת, ומניעות קניות במחירי פרימיום.

יש שלושה סוגים עיקריים של קוני פרימיום וחשוב לדעת לאיזה מהם שייכים לקוחות היעד שאנחנו מכוונים אליהם.

### הסוג הראשון: קוני הפרימיום "הטבעיים".

מצבם הכלכלי טוב, טבעי להם לקנות מוצרים ושירותים ברמות מחיר גבוהות והם מחשיבים איכות גבוהה, נוחות וחיסכון בזמן ובמאמץ. השדר שהם מצפים לו ממשווקים הוא: "אתם במקום הנכון".

### הסוג השני: הסלקטיביים.

רובם מעדיפים לקנות מוצרים ושירותים באיכות גבוהה אבל מצבם הכלכלי לא מאפשר להם לעשות את באופן שגרתי ולכן הם רוכשים פרימיום רק בתחומים שחשובים להם או כשהם נתקלים בתנאים נוחים או בהזדמנות מיוחדת. תכופות, הם מרשים לעצמם מוצר או שירות פרימיום שהוא אמנם יקר ביחס לחלופות אבל לא הוצאה אבסולוטית

גדולה, כמו בקבוק יין איכותי. עבור חלקם, פרימיום חשוב להם רק בקטגוריות מסוימות כמו שירותי רפואה אסתטית ואנטי אייג'ינג, למשל. השדר שהם מצפים לו ממשווקים הוא: "אנחנו מעריכים את המאמץ שאתם עושים ובמידת האפשר מוכנים לבוא לקראתכם ולעזור לכם לקנות".

### הסוג השלישי: הנקודתיים.

הם קונים "מחוץ לליגה שלהם" בשל מוטיבציה חזקה (חתונה של אחד הילדים, השקעה מפתה, סכנה, מחלה) או בנסיבות שמזמינות היסחפות (חופשה, קזינו, קידום צפוי בעבודה). השדר שהם מצפים לו ממשווקים הוא: "כן, זה לא רציונלי, אבל החוויה/התועלת יצדיקו את זה", "נגשים לכם את החלום".

## סוג המניע לקניה

יש סיווגים והבחנות נוספים שמסייעים לנו לדייק מי הם לקוחות הפרימיום שאליהם אנחנו מכוונים. שימו לב שיש לנו שתי נקודות מבט: הראשונה שבהן היא הבנת הלקוחות בהקשר הספציפי של קניית המוצר או השירות שלנו. צריך לזכור שאותם לקוחות, עשויים להתנהל באופן שונה מאוד בקניות שונות.

### השניה היא אפיון הלקוחות מבחינה אישיותית ומבחינת כוח הקניה.

מחקר מכון BVA BDRC הבריטי בשנת 2021 בנושא של Wealth Mindset אצל לקוחות בעלי הכנסה גבוהה, גילה באופן לא מפתיע שקניות של מוצרי ושירותי פרימיום טעונות יותר רגשית ויש להן משמעות פסיכולוגית עמוקה יותר מאשר לקניות רגילות.

הבחנה חשובה במיוחד שהיא כלי עזר במאמץ שלנו להבין את לקוחות היעד היא סוג המניע שלהם לקניה. זיהוי סוג המניע קריטי לפיתוח מסרים משפיעים ולהחלטות אסטרטגיות, מיתוגיות ושיווקיות אחרות. יש שלושה סוגי מניעים.

### המניע הראשון: מסר לסביבה

בקניות כאלה, התגמול הרגשי בא

בעקבות תגובות מהסביבה. אלה רכישות בהן פעולת הרכישה, המוצר הנרכש, צריכת המוצר או קבלת השירות חשובים לעיניהם של אחרים. אחרים קרובים או סביבה רחבה. זו קניה שנועדה לקבל מאחרים אישור או הערכה, לאות על השתייכות לחוג חברתי מסוים או לקבוצת אנשים, להפגין הצלחה, עושר ויכולת. זה הסוג המוכר ביותר של רכישות פרימיום ועוד יותר מזה, יוקרה.

קניות שהן מסר לסביבה נחלקות לשני סוגים. "קניות ראוה" (conspicuous) מיועדות לעיניים רבות ואלה רכישות של מותגי פרימיום ויוקרה מוכרים לכולם כמו בגד או נעליים שמתנוססים עליו סימני זיהוי של מותג אופנה יוקרתי, שעון יוקרה, מכונת פאר, טיסה במחלקת עסקים, ארוחה במסעדה מעוטרת בכוכבי מישלן או שכירת שירותים של אדריכל צמרת. "קניות אזוטריות" (esoteric) מיועדות לעיניהם של אנשים מאוד מסוימים שמסוגלים להבחין במותגי פרימיום או יוקרה שרוב הציבור אינו מכיר.

### המניע השני: מסר לעצמי

בקניות כאלה, (ומחקרים מראים לנו שהן נפוצות הרבה יותר מהסוג הראשון), התגמול הרגשי בא בעקבות מחשבות, שיח פנימי, חלומות בהקיץ ופנטסיות. לקוחות הפרימיום והיוקרה מבצעים את הקניות הללו כדי לומר משהו לעצמם או ככלי עזר לחוות "קפיצה קטנה" למציאות אחרת. כך, מנוי על משלוחים קבועים של **Intelligentsia Coffee** מסיע ללקוחות לטפח דימוי עצמי של תחכום, מעבר להנאה מהקפה. הם מבצעים את הקניות האלה כדי לתת לעצמם פרס או כדי לנחם את עצמם, כדי לטפח תחושת יכולת והישג, כדי לנקום או למרוד, כדי לבנות ערך עצמי, לחזק זהות מסוימת, להרגיש מיוחדים, לשפר את מצב הרוח. המטרה מושגת גם אם אף אחד אחר לא יודע על הקניה.

קניות שהן מסר לעצמי הן "קניות פרטיות" (discrete). לקוחות הפרימיום שמבצעים אותן לא מעוניינים להיחשף והם לא מפיקים תועלת מתגובות הסביבה, גם אם המותגים שהם קונים מוכרים לציבור הרחב או לחוג חברתי כזה או אחר.

## המניע השלישי: עונג, התפעמות והתעלות.

בקניות האלה התגמול הרגשי בא מעצם ההנאה מאיכויות המוצר או השירות. הפוקוס של קונה הפרימיום הוא לא על עצמו או על אחרים. הוא בזרימה (Flow), בתוך החוויה. בחוויות כאלה האותנטיות חשובה מאוד ללקוחות. הם רוצים את "הדבר האמיתי" כיוון שאחרת הם ירגישו זיוף.

לקוחות הפרימיום שמבצעים קניות המונעות מההנאה מהמוצר או השירות עצמו, לא צריכים להעביר מסר כלשהו לאחרים או אפילו לעצמם. במקרים רבים הם מצוידים במטען תרבותי (Cultural Capital), בידע ואפילו במומחיות, במיומנות, שמקנים להם טעם, סגנון, הבנה ויכולת הבחנה ומאפשרים להם לחוות חוויה עמוקה מאמנות, האזנה למוסיקה, סקי, שתיית קוניאק או מכל מוצר ושירות פרימיום שמספק חוויה. סוג המוצר או השירות לא מכתוב את המניע לקניה ואנחנו יכולים לפגוש בכל קטגוריה, מניעים שונים אצל קונים שונים.

מחקר על צרכני פרימיום של מוצרי צריכה שנערך ב-2018 בבריטניה על ידי מכון **MMR Research Worldwide** זיהה שני סוגים של צרכנים כאלה אשר יחד מהווים כ-90% של לקוחות הפרימיום. 50%-45% היו "צרכנים מסורתיים" שהתבססו בהחלטות הקניה שלהם על המוכרות, המוניטין והאמינות הנתפסת של המותג בצד המחיר כרמז איכות. להבדיל, 45% היו "צרכנים מבחינים" שנשענו על שיפוטם האישי בהחלטות הקניה שלהם במהלכן חיפשו במוצרים ייחודיות, חדשנות ואיכות גבוהה.

## שמונה כוונות קניה

דרך נוספת שבה אנחנו חותרים להבין את לקוחות היעד שלנו בדרך לגיבוש אסטרטגיה מותגית או שיווקית היא דרך זיהוי כוונת הקניה שמלמדת אותנו גם על השימוש שהלקוחות עושים במותג שלנו ועל התועלות שהם מפיקים. אנחנו מזהים שמונה כוונות קניה שונות ומיד תראו שיש חפיפה מסוימת בין הסיווג הזה לסיווגים הקודמים. למרות זאת, הסיווג הזה מוביל לתובנות נוספות שעשויות לשרת אותנו.

## קנית פרימיום או יוקרה, יכולה להיות אחד מאלה או שילוב של יותר מאחד:

- 1. תכליתית (Effectual, Purposeful)** מכוונת להשיג תוצאה מוגדרת במציאות, לעצב מציאות אישית או לקדם יצירת מציאות חברתית, פוליטית או סביבתית.
- 2. מבטאת (Expressive)** מבטאת זהות, אישיות, אמונות או רגשות.
- 3. שואפת (Aspirational)** מבטאת משאלה או שאיפה לחיות חיים אחרים ואולי להיות אדם אחר.
- 4. מתאמת/מתואמת (Synchronous)** יוצרת התאמה עם הסביבה, משדרת חיבור ועדכניות (כמו למשל רכישת פריט טרנדי).
- 5. מתפעלת (Manipulative)** שואפת לעורר תגובות מסוימות אצל אנשים אחרים או להשפיע על הדרך שבה אנחנו נתפסים.
- 6. חווייתית (Experiential)** יוצרת או מאפשרת חוויה מסוימת.
- 7. אכפתית, אוהבת (Caring)** מבטאת אהבה ואכפתיות, לפעמים רצון להגן, כלפי אדם אחר או עצמנו.
- 8. מכוונת (Adjustive)** משפיעה על מצב הרוח שלנו, בדרך כלל משפרת אותו.

## איך אנחנו יודעים

ההבחנות והסיווגים האלה נועדו לסייע לנו לשאול שאלות ולחפש להן תשובות בין אם במחקרי לקוחות איכותניים ובין אם בשיחות עם לקוחות. הגישה שאני ממליץ עליה היא עקיפה. תנו ללקוחות איתם אתם משוחחים לספר לכם על קניה שביצעו על קניה שהם מתכננים ועל מה שיקרה בעקבותיה ומה שיחוו או ירגישו. הקשבה פתוחה ואמפטית תאפשר לכם לזהות את המניעים לקניה, את הכוונות מאחוריה ואת הציפיות איתם הלקוחות מגיעים אל הקניה. התובנות האלה

יאפשרו לכם לעצב הצעת ערך וחווית לקוח שהן פרימיום, שהן בעלות ערך גבוה יותר.

## מה נחשב היום לפרימיום ויוקרה? האם המציאות השתנתה?

בשנים האחרונות אנחנו שומעים מכל כיוון שהמציאות השתנתה דרמטית, במיוחד בזירת הפרימיום והיוקרה. אנחנו שומעים שדור ה-Z ו/או מגפת הקורונה ומגמות אחרות, שינו את כללי המשחק. בדרך כלל אלה אמירות גורפות, לא מבחינות ומוטעות. אחת הטעויות הגדולות ביות שגם חברות מחקר מובילות בעולם עשו בשנים האחרונות היא לשאול אנשים ברחבי העולם, תוך כדי המגפה שכפתה עליהם שנויים גדולים וזמניים באורח החיים שלהם, כיצד יתנהגו בעתיד. זה מוזר כיוון שכל מי שעוסק במחקרי צרכנים יודע ששאלות לגבי התנהגות עתידית לא מנבאות התנהגות בעתיד. אנשים לא יודעים איך הם יתנהגו בעתיד. זה מוקצן כשהנשאלים חיים בעיצומה של מגפה. הטבע האנושי גורם לנו להניח שמה שקורה ברגע זה ימשיך לקרות.

האמת היא ששינויים במציאות הסובבת אותנו גוררת שינויים מהירים מאוד בתפיסות ובהתנהגות שלנו. כפי שאנשים הסתגלו במהירות למציאות הקורונה, כך הם מסתגלים במהירות למציאות שאחרי הקורונה. אפשרויות מסוימות שגילינו בתקופת הקורונה ישארו גם אחריה (יותר קניות אונליין, התבססות על משלוחים, עבודה מהבית לפחות באופן חלקי). אבל רוב מה שאנשים אמרו בסקרים בזמן הקורונה, לא תקף היום.

אסקור כאן בזריזות כמה מהטענות הגורפות שנשמעו לאחרונה בתחום הפרימיום והיוקרה ואנסה להכניס אותן לפרופורציות מציאותיות יותר.

### 1. עברנו "דמוקרטיזציה" של היוקרה וקעת יש יוקרה נגישה (Accessible Luxury) במקום היוקרה שהכרנו.

למעשה, אין דבר כזה "יוקרה נגישה". היתה ועדיין יש עליה מתמדת ברמת החיים של האוכלוסיה במדינות

הטכנולוגיה והתחרות הגלובלית מאפשרים היום להציע רמת חיים גבוהה יותר מבעבר ברמת מחירים נמוכה יותר. במקביל, כוח הקניה של מעגלים רחבים יותר באוכלוסייה גדל. רבים יותר שואפים היום לשדרג את חייהם ומכאן נהייה אל הפרימיום, הפרימיומיזציה (Premiumization) שהפכה למגה-טרנד. המודלים החדשים כמו למשל בעלות שיתופית על מטוסים, יאכטות ונכסי נדל"ן יוקרתיים או מני על נסיעה במכוניות יוקרה, מספקים ליותר אנשים גישה לנכסים כאלה. מי שיכול לרכוש מטוס – עדיין ירכוש אותו ברוב המקרים. גם היום יש יוקרה והיא נגישה רק לבעלי אמצעים. לא כל אחד יכול לבנות בית בארסוף, לנסוע בבנטלי או לבלות חופשה באי פרטי.

האליטיזם של העבר שהתאפיין באליטות סגורות ולא נגישות הוחלף כעת במה שאפשר לכנות "אליטיזם מכליל" (Inclusive Elitism). אין היום לגיטימציה להדיר אנשים בשל מינם, גזעם וכיו"ב. לכאורה, כל אחד יכול להצטרף לאליטות בתנאי כמובן שקיימת יכולת הכלכלית או היכולת הרלוונטית האחרת (יש גם אליטות בתחומים אחרים).

## 2. אין יותר "צריכת ראווה". עברנו לצריכה צנועה יותר (Inconspicuous).

כבר ב-1996 פרסם תומס סטנלי את ספרו "The Millionaire Next Door" על המחקר שלו שגילה שחלק גדול מהעשירים, לא רוצים שתדעו שהם עשירים. כבר הרבה שנים וגם היום, יש עשירים שמפגינים את עושרם ויש עשירים שמצניעים אותו, אם כי מוצאים את הדרכים ליהנות ממנו באופן שאינו מנקר עיניים.

הנתונים מראים שהביקוש למכוניות יוקרה, לבתי יוקרה ולמותגי יוקרה בכל תחום בעצם, נמצא במגמת צמיחה אדירה. כך שיש לנו סוגים שונים של קניות פרימיום ויוקרה והעדפות שונות של קונים – כפי שפירטתי במאמר הזה – ומוקדם להספיד את קניות הראווה.

## 3. אנחנו חיים ב- "כלכלת חוויות".

## לקוחות הפרימיום והיוקרה כבר לא רוצים מוצרים ונכסים פיסיים אלא חוויות.

ערכי התרבות שלנו, הרבה בהשפעת תופעת הפחד מהחמצה (FoMO) ממריצים אותנו למצות את החיים. "צרכנים רוצים היום לשדרג את חייהם יותר מאשר את הסטטוס החברתי שלהם" אומרת ד"ר מרטינה אולברטובה, מומחית לסוציולוגיה של הצריכה. האוכלוסיה האמידה אך הלא עשירה, נוטה להעדיף בביור צבירה של חוויות על פני צבירה של נכסים, כאשר צבירת נכסים כרוכה בוותירות על הנאות החיים. וגם כאן אנחנו רואים שוני בין תרבותי. הישראלים למשל, מחשיבים מאוד בעלות על דירה או בית. האוכלוסיה שעשירה מספיק כדי גם לצבור נכסים וגם להנות מהחיים, לא צמצמה את רכישת הנכסים שלה. להיפך.

## 4. אנחנו בעידן שהוא Post-Aspirational. הלקוחות ממוקדים עכשיו במאפייני המוצר ופחות ב- "תדמיות".

נתוני הקניות מראים את ההיפך הגמור. כחלק ממגמת הפרימיומיזציה (אני ממליץ לכם לקרוא את **המאמר הזה** בגיליון מס' 1 שלנו) צמחו קטגוריות רבות חדשות של פרימיום בתחומים כמו מזון, פינוקים ושירותים לבעלי חיים, מוצרים לבית, מוצרי היגיינה, עולם הוולנס ועוד ועוד. כשמגבונים לחים שמצטיינים במי מעיינות טהורים הופכים ללהיט צרכני, אני חושב שאפשר להתייחס בספקנות לקביעה הזו.

## 5. בעקבות דור ה-Z עברנו לקניות מבוססות ערכים.

הטענה היא שבהשפעת דור ה-Z, היום גילאי 10-25, אנחנו מקבלים החלטות קניה על בסיס ערכים של קיימות, הכללה, הוגנות וכו' ולא על בסיס תועל אישית. לפני הכל, נדמה לי שכדאי לחכות שדור ה-Z יתבגר קצת לפני שאנחנו מסיקים מסקנות לגביהם. דורות קודמים שהתבגרו, הפגינו פחות את ההתנהגויות שמומחים שונים זיהו איתם, עד כדי כך שלאחרונה נשמעו קולות מפקפקים בכל החלוקה הזו לדורות.

אנחנו באמת רואים השפעה גוברת של ארגונים אידיאולוגיים וארגונים חרדים לעתיד כדור הארץ ובחלק ממדינות העולם צרכנים אימצו הרגלים של מיחזור והם מגלים אחריות סביבתית וחברתית. ההשפעה על החלטות הקניה האינדיבידואליות – פחות מובהקת. ב-2021 שני מומחים ליוקרה, ז'ול-נאל קפר ופייר ואלט-פלורנס פרסמו ב- **Journal of Business Research** מחקר חוצה תרבויות שהקיף 3,200 איש ביפן, סין, צרפת גרמניה וברזיל. מסקנת המחקר היתה שהגורם שיש לו השפעה מכרעת על תפיסת מותג כיוקרתית, לפני כל גורם אחר בפער משמעותי, הוא מחירו. יתר על כן, הסתבר שהלקוחות מפיקים תועלת פסיכולוגית מעצם תשלום המחיר הגבוה, שהוא מקור לתחושת הישג, מסוגלות וערך עצמי. 



מכון PREMIUM מזמין אתכם לתוכנית המנהלים:

# ספרינט לפיתוח, מיתוג ושיווק של שירות פרימיום חדש בעסק שלכם

פיתוח של שירות חדש שתוכלו להציע במחיר גבוה ללקוחות פרימיום, כולל קונספט מותגי ומודל שיווקי, ב-4 מפגשים ממוקדים, בהנחיית צוות מומחים

בין התוצרים שתפיקו מהספרינט:

- רעיון קונקרטי לשירות חדש ישים עבורכם, שהוא פרימיום
- הגדרה ברורה של לקוחות היעד לשירות והמצבים בהם ירכשו אותו
- אפיון השירות על מרכיביו, התהליך מול הלקוח וכו' וכן מחיר השירות
- מסרים שיווקיים מדויקים וקונספט מותגי כולל סיפור המותג
- מודל שיווקי ותקשורתי לקידום השירות החדש

::: התכנית מתאימה לעסקי שירותים בלבד - בענפים שונים :::

054-5546061

[www.premiuminstitute.co.il](http://www.premiuminstitute.co.il)



המכון  
לאסטרטגיות  
פרימיום ויוקרה

**PREMIUM**

# איך בונים מותג יוקרתי ונחשק בשירותים פיננסיים?

ד"ר דן הרמן

ערך המותג לבעלי המניות שלו. אבל בהחלט פרימיום. כשנשאל אם משבר הקורונה גרם ללקוחות קושי להחזיר הלוואות, אמר אחד ממנהלי הבנק שהלווים שלהם נוטים להיות במצב כלכלי טוב מהממוצע.

מנהלי עסקים בתחום השירותים הפיננסיים, לסוגיהם השונים, מרגישים שהכי חשוב להם ליצור אצל הלקוחות והפוטנציאלים תחושה של אמון וביטחון, הן במקצועיות ובניסיון והן בהתנהלות האחראית וההגונה. כשכבה שניה בבניית הדימוי שלהם הם מנסים ליצור רושם שהם מקצועיים יותר, יודעים יותר, מעודכנים יותר ושרותיים יותר מאחרים. הטרנספורמציה הדיגיטלית והפינטק

הנה סיפור שממחיש את חשיבות המותג בשירותים פיננסיים:

קבוצת הבנקאות הבריטית **CYBG** רכשה ב-2018 את **Virgin Money** ושילמה תמורתה 1.7 מיליארד ליש"ט במטרה ליצור את קבוצת הבנקאות השישית בגודלה במדינה עם ששה מיליון לקוחות. **CYBG**, הבעלים של **Clydesdale Bank Yorkshire Bank**, לא רק שמרה על שם המותג **Virgin Money** כמותג עצמאי אלא ששם הקבוצה כולה הפך להיות **Virgin Money**. זה לא נגמר בזה. השימוש בשם המותג עולה להם 12 מיליון ליש"ט בשנה והסכום הזה מטפס השנה ל-15 מיליון. למה? כי **Virgin Money** הוא מותג נחשק וכמו **סקר** שערכה **PWC** לאחרונה מלמד, זהות חזקה של מותג בעיני לקוחות משפיעה משמעותית על

מותג הופך לנחשק  
כשלקוחות מצפים  
לשיפור גדול  
במצבם בתחום  
שחשוב להם.  
בתחום ההשקעות  
חברות שמסוגלות  
להציע הזדמנויות  
ייחודיות הופכות  
להיות נחשקות.



## הסוג השלישי: "המותג הזה גורם לי להרגיש טוב, נעים ומיוחד".

כן, חווית לקוח. אין בנושא הזה כמו בנק **Umpqua**. יש המון מה לספר על הבנק הזה ועל התרבות הארגונית הייחודית שלו. הנה כמה דוגמיות. מאז אמצע שנות ה-90 הבנק השקיע בסניפים מרווחים בשכונות שמחוץ למרכזי הערים (נדל"ן פחות יקר) שנראים כמו לובי של מלון ומזמינים לקוחות וסתם אנשים שעוברים ברחוב להיכנס, לשקוע בכורסה, לגלוש, להאזין למוסיקה מקומית, לשנות קפה עם שוקולד וגם להסדיר את ענייניהם הבנקאיים באותה הזדמנות. לא מוכרחים מחוץ לשעות הפעילות הסניף הופך למועדון קהילתי עם חוגים, הרצאות, מפגשי ספיד דייטינג, הקרנות סרטים והופעות של אמנים מקומיים.

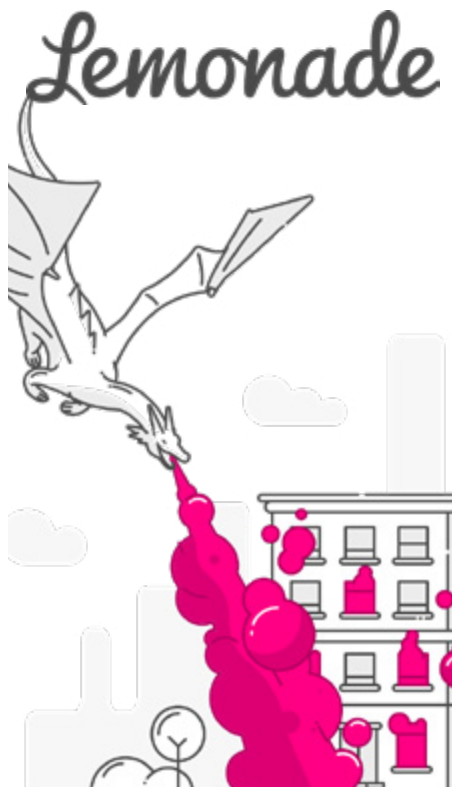
אז מה הם עשו בעיצומה של ההגירה לדיגיטל? בנו אפליקציה שנקראת Go-To שבה אתם יכולים לבחור לכם איש קשר בבנק לפי פרופילים אישיים מאוד של עובדי הבנק כדי שאם תצטרכו לתקשר עם מישהו תוכלו לעשות את זה בכל אפיק (הרוב מעדיפים צ'אט, אגב). למרות, ואולי בזכות האפליקציה שהרגיעה את חששות הלקוחות, היתה צמיחה מרשימה בשימוש העצמאי בשירותים הדיגיטליים. בנוסף, שביעות הרצון הגבוהה ממילא של לקוחות הבנק צמח עוד יותר. אצלנו, בנק מזרחי שואב השראה במידה מסוימת מ-Umpqua.

סגרו Virgin Money שהזכרתי קודם, סגרו סניפים כמו כולם אבל התחייבו שיהיו להם סניפים כל עוד יהיו לקוחות שיזדקקו להם. במקביל, הם הקימו Virgin Money Lounges, טרקלינים, מפנקים, נגישים רק ללקוחות. בטרקלינים לקוחות יכולים לא רק לטפל בענייניהם הפיננסיים אלא גם פשוט לבלות זמן, לעבוד או לשחק באולינג. כן, קראתם נכון. בחלק מהטרקלינים יש מסלולי באולינג. צוות מיוחד הוכשר לפגוש את הלקוחות בטרקלינים ולשרת אותם ברמה של חמישה כוכבים.

## הסוג השני: "המותג הזה מתאים לי".

מכל בחינה אפשרית: מתאים לאיך שאני תופסת את עצמי, למי שהייתי רוצה להיות, משייך אותי לקבוצה שאני רוצה להשתייך אליה. בקיצור, מתחבר טוב לזהות הקיימת או הנשאפת שלי. מועדון המשקיעים **Tiger 21** (דמי מנוי שנתיים: \$30,000, נכסים פנויים להשקעה: לפחות 10 מיליון \$) לא מתקשה ליצור רושם מהסוג הראשון כיוון שכחברים אתם חשופים למדיניות ההשקעה ולהרכב תמהיל ההשקעות של עשירים בקליבר שלכם. חלום רטוב. הוא גם לא מתקשה במיוחד ליצור רושם מהסוג השני כי מאוד מתאים לכם המותג הזה במיוחד כשהסיסמה שלו קובעת: "הצלחה היא המקום בו אנחנו מתחילים".

צנוע יותר, מותג הביטוח **Lemonade**, מציע שירות דיגיטלי מאוד ידידותי ופשוט מוגש בשפה שבעבר לא ציפנו לה מחברת ביטוח. הם גם משלמים תביעות בזריזות ובלי ניסיונות התחמקות וגם מגלים נדיבות בתרומות. כל אלה די הופכים לסטנדרט בעולם ה-Insurtech אבל יש משהו באופי הנעים, בשפה העכשווית ובעיצוב הבהיר שנותנים הרגשה להרבה אנשים שככה מתאים להם לעשות ביטוח.



הביאו ממדים חדשים של נוחות, זמינות, פשטות, פרסונליזציה וגם מגניבות. קחו לדוגמה את **Robinhood** שמאפשר למשתמשים להתחיל להשקיע החל מ-\$1 בקלילות, או את **Acorns** שבכל קניה מעגל לך את הסכום ומשקיע עבורך את היתרה. כל אלה חשובים, אין ספק, וגם בסיסיים. בלעדיהם אי אפשר. אבל הם רק כרטיס הכניסה למשחק.



כשמנתחים את ההצלחות הגדולות בשנים האחרונות בתחום השירותים הפיננסיים, מגלים שמדובר במותגים שעושים משהו מעבר. למעשה, הם בונים מותג תלת-ממדי. הם שואפים להשיג שלושה סוגים משלימים של רשמים אצל לקוחות היעד שלהם שמתגבשים להכרעה פנימית ש-"זה המותג שאני רוצה".

## הסוג הראשון: "המותג הזה יותר טוב עבורי ממה שיש לי / מאפשרויות אחרות".

רושם מהסוג הזה נוצר כשלקוחות מזהים יתרון עבורם, הצעת ערך משופרת, משהו שלא היה אפשרי להם קודם. רווחי הבנק הדיגיטלי הברזילאי **Nubank** גדלו בשנה שעברה ב-132% ומספר לקוחותיו חצה 48 מיליון (היו להם פחות מ-4 מיליון ב-2018). הסוד: שירות לקוחות מטורף.

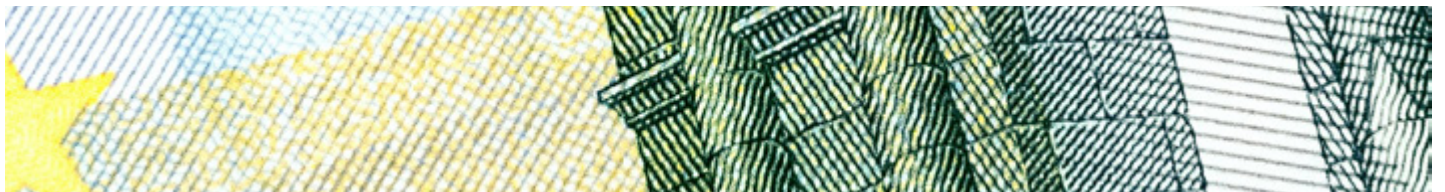
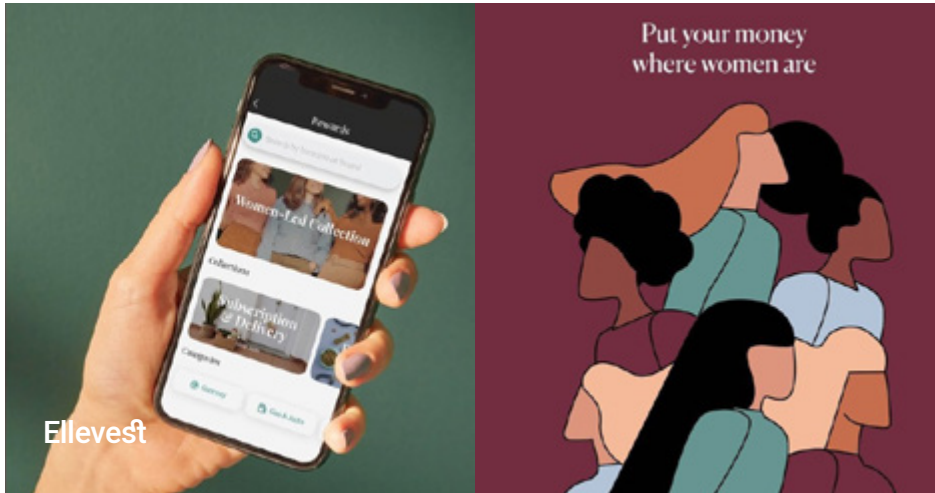
לנציגי שירות הלקוחות קוראים **XPeers** ויותר מ-90% מהפניות לשירות נענות בתוך 45 שניות. לנציגים האלה יש תקציב שהם יכולים להשתמש בו לפי ראות עיניהם כדי לגרום הנאה וחווית Wow ללקוחות. **Farther** הוא Family Office אונליין שמפעיל צוות אנושי מצויד בטכנולוגיה עדכנית. אם אתם לא צריכים שרותי קונסיירג' למיניהם, **Farther** מאפשר לכם שירותי ניהול הון נגישים ויעילים.

בתחום ההשקעות למשל, חברות שמסוגלות להציע הזדמנויות ייחודיות הופכות להיות נחשקות. **ELLEVEST** עושה את זה בדרך מעניינת. זו חברה שהוקמה על ידי נשים, עבור נשים כשמטרתה המוצהרת היא להעביר כמה שיותר כסף ונכסים לידי נשים. 

**MONZO**, אחד הבנקים הדיגיטליים המצליחים ביותר בבריטניה עם כ-5 מיליון לקוחות, החל לבנות לעצמו יוקרה כשהכריז מלחמה על **הנזקים הנפשיים של חובות ודאגות פיננסיות** ושם לעצמו למטרה לסייע ללקוחותיו להימנע מנזקים כאלה.

## ולבסוף, מתי מותג בשירותים פיננסיים הופך להיות נחשק?

מותג נחשק כשלקוחות מצפים לשיפור גדול במצבם בתחום שחשוב להם, כשהם הופכים ללקוחות המותג. אני תמיד ממליץ לא להתבלבל בין הגורמים שיוצרים נחשקות (הבטחה גדולה, מוטיבציה חזקה) לבין הגורמים שמעצימים נחשקות (נדירות, אקסקלוסיביות, "אוויר פסגות").



## תלת ממד, נחשק ובעל יוקרה

המותגים שהבאתי כדוגמה לאחד הממדים, למעשה בנוים מותג תלת-ממדי בו כל הרשמים משתלבים לרושם אחד מבודל. ועכשיו, מתי מותג בשירותים פיננסיים הופך להיות בעל יוקרה:

- כשיש לו הישגים מרשימים בתחומו
- כשהוא מציג רמת-על מקצועית, best in breed
- כשהוא חדשני ופורץ דרך
- כשיש לו עקרונות ומדיניות שמעוררים הערכה והוא מוביל אג'נדה רחבה
- כשהאנשים בראשו או מאחוריו הם סמכויות מוכרות.

לא צריך את כל אלה. לפעמים אחד מהם מספיק.

המטרה:

# ליצור למוצר או לשירות ערך גבוה בעיני לקוחות פרימיום ולתגמל לרווחיות גבוהה.

מכון PREMIUM מציע מבחר סדנאות פנים-ארגוניות:

סדנא למנהלים

**האם אסטרטגיית פרימיום ישימה ומשתלמת לחברה שלכם?**

בחינת ההזדמנות והכדאיות עבורכם בעולמות הפרימיום (Premiumization).

סדנא למנהלים

**תכנון ההצלחה העתידית שלכם בתחום הפרימיום**

גיבוש קונספט אסטרטגי מבודל להצלחה בעולמות הפרימיום/יוקרה.

סדנא למנהלים / צוות שיווק

**פיתוח קונספט למותג פרימיום**

יצירת הצעת ערך, קונספט אסטרטגי-מותגי, הדרכה של המותג שלכם, עולם מותג וסיפורי מותג ועיצוב חווית מותג ייחודית.

סדנא למנהלי שיווק / שירות / מכירות

**הטמעת התנהגות של מותג פרימיום בחברה שלכם**

תכנון ההטמעה של התנהגות מותג פרימיום בחברה שלכם, בהמחרה ובתהליכי המכירה והשירות.

054-5546061

[www.premiuminstitute.co.il](http://www.premiuminstitute.co.il)

המכון  
לאסטרטגיות  
פרימיום ויוקרה

**PREMIUM**





# אונס

## משוקים בתחום הוולנס? כדאי שתדעו שהתחום מתנהג כמו דת

אם תחשבו על זה רגע, עולם הוולנס ("שלומות", לפי האקדמיה ללשון העברית) כולל את כל אלה. לא מדובר רק על ענפי צריכה ואפילו לא רק סגנון ואורח חיים. יש כאן סט של אמונות לגבי איך נכון לנו לחיות. ה- "טבע" וה- "יקום" תפסו את מקומו של "אלוהים". "טבעי" החליף את "קדוש". זה לא מקרה שאנחנו נדרשים לטהר את גופינו ואת נפשינו. בהקשר הזה זה גם הגיוני שאנחנו חשים יראה ממדריך הכושר, גורו המדיטציה או התזונאית שלנו ואם אנחנו מזייפים אנחנו מרגישים שחטאנו.

כמעט ארבעה טריליון דולר. זה ההיקף השנתי של שוק הוולנס. שוק שרוב פרימיום: מכוני כושר, סטודיוס ליוגה, מדריכים, סדנאות וריטריטים, לבוש ייעודי ונעליים, שעוני ניטור, משקאות מאכלים, תוספים והרשימה עוד ארוכה. שוק שמבטיח לנו שניראה טוב יותר, נהיה בריאים יותר, מסופקים ומאושרים יותר ואנחנו באים בהמונינו לקבל שייכות ומשמעות.

אבל השוק הזה הוא יותר מעוד תחום צרכני ומקבץ של ענפים. השוק הזה מתנהג כמו דת. נהלו שיחה קצרה עם כמה פנאטים לוולנס ותתקשו להתעלם מהתחושה שאתם מדברים עם אנשים שראו את האור ומתייחסים אל החילוניים הבורים שעדיין לא גילו את האמת הקדושה ביחס מעורב של פליאה, רחמים ואפילו שמץ סלידה.

לכל הדתות בעולם יש כמה מאפיינים מקבילים:

1. יש לה הסבר איך העולם בנוי ופועל

2. היא מכתובה דרך חיים נכונה שאסר לסטות ממנה ואיסורים חמורים

3. היא נותנת לנו תחושה של שליטה בגורלנו באמצעות התנהגות נכונה וגם אישור שאנחנו חיים נכון

4. היא מגדירה מה חשוב יותר ומה פחות ונותנת לנו ממד רוחני

5. יש לה סמלים

6. יש לה טקסים ואביזרי פולחן

7. יש לה מקומות קדושים שצריך לבקר בהם

8. יש לה כוהנים שמביאים לנו את האמת המוחלטת

9. היא אומרת לנו איך צריך להתלבש, מה מותר ומה אסור לאכול ולשתות ואיך אנחנו צריכים להבנות את סדר היום שלנו

10. היא מאפשרת לנו קהילה של אנשים שחושבים, מאמינים וחיים כמונו ומחזקים את אמונתנו.

**Headspace** מבטיח לחבר אותנו לעצמינו לעוצמות שבנו. **Lululemon** הוביל את יוזמת **Peace on Purpose** שבאה לצייד אותנו במשאבים כדי שנוכל לדאוג לעצמם ולאחרים ולהתמודד עם האתגרים הגדולים שהעולם מציב בפנינו. **SoulCycle** מבטיח למאמינים מסע יומימי לחוויה חוץ גופית יחד עם רבים סביבנו שנעים בסוג של תפילה יחד איתנו, לא סתם אימון. ואלה רק כמה דוגמאות אקראיות.



הסוציולוג הצרפתי אמיל דורקהיים טען שדת מארגנת את עולמנו באמצעות הבחנה בין קודש לחול. דת הוולנס מבחינה בין מצוות הוולנס הקדושות לבין שאר הפעילויות בחיינו שנעדרות קדושה. היא אפילו נותנת הקשר למכלול חיינו. כמו שקראתי פעם אצל אחד הגורואים: "אם אתה לא מסוגל לנהל את גופך ואת המינד שלך איך תוכל לנהל בהצלחה עסק?"

אבל, אנחנו משוכנעים שרבים מכם אומרים לעצמם עכשיו, הרי הוולנס מבוסס ברובו על ידע מדעי אמין. ובכן... לא בדיוק. רבות מהפרקטיקות בעולם הוולנס נשענות על בסיס שנוי במחלוקת. לגבי חלק, ידוע בבירור שהן מזיקות. אבל אנחנו לא ניכנס לוויכוח הזה.

האיטם הזה לא נכתב כדי לכפור בדת הוולנס או להחזיר אתכם בשאלה. ראשית, אנחנו עצמנו לא בדיוק כופרים. מעבר לזה, קטונו. הוא נכתב דווקא כדי לומר לכם שאם אתם משווקים מוצרים או שירותים בתחום הוולנס ורוצים להצליח, כדאי שתחשבו על הממד הדתי של הוולנס ואיך תוכלו לעצב את הצעת הערך שלכם מתוך התובנה הזו. **P**

## טרנד הבריאות חוצה גבולות וניכר בשיתוף פעולה מרתק בין המותגים Oura וגוצ'י שמשיקים טבעת בריאות יוקרתית

מותג היוקרה גוצ'י איחד כוחות עם Oura ביצירת Oura Ring - Gen 3 - גרסת הפרימיום של טבעת העשויה מטיטניום מצופה שחור בגימור זהב 18 קראט שעלותה 950 דולר, מבצעת מדדי בריאות מקיפים והיא כוללת את התכונות והחיישנים כמו למוצר טיפוסי של דור 3 ומספקת מדדים כמו דופק, טמפרטורה וחמצן בדם הנלקחים מן האצבע של הלקוח. זוהי גרסת פרימיום למהדורת הטיטניום הרגילה שהושקה בנובמבר 2021. הטבעת עוקבת גם אחר שינה ומחשבת ציון "מוכנות" יומי על סמך כל הנתונים הבריאותיים כולל מעקב אחר אחוז החמצן בדם, קצב הלב במהלך האימונים ואלגוריתם שינה משוכלל.





# למה Louis Vuitton יצאו במחווה ל-Yayoi Kusama ואיך גם אתם יכולים?



כסף בולטים ועוצב בהשראת אחת מיצירותיה הפופולריות ביותר של (1966) "Narcissus Garden" (Kusama). מקבץ קטן של פריטים מתוך הקולקציה x Yayoi Kusama של Louis Vuitton הוצג בהופעת בכורה במהלך תצוגת האופנה של קולקציית הנשים של Nicolas Ghesquière's 2023 במכון סאלק בסן דייגו. הקולקציה המלאה תושק בינואר 2023.

מותג האופנה היוקרתי הכריז לאחרונה על סיבוב שני של שיתוף פעולה עם האמנית היפנית Yayoi Kusama שנהנית מפופולאריות אדירה בעולם וגם אצלינו, אם לשפוט לפי התורים בתערוכה שלה במוזיאון תל-אביב. במסגרת שיתוף הפעולה Louis Vuitton משיקה סדרה של תיקי עור בהשראת יצירותיה לקולקציית Cruise 2023 של המותג. מוטיב חוזר באמנות של Kusama הוא נקודות, כדורים וחומרים מחזירי אור. בסיבוב הראשון של שיתוף הפעולה בשנת 2012, כשהמעצב מארק ג'ייקובס הוביל את המותג, עיטרו הנקודות של Kusama צעיפים, שמלות, נעליים ותיקים של Louis Vuitton.

בסיבוב הנוכחי, לציון עשר שנים לשיתוף הפעולה, נקודות צהובות, ירוקות, לבנות, כחולות ואדומות מצוירות על התיקים כמו בציור חופשי של ילד. אחד מתיקי העור השחורים מנוקד בכדורי



## איך זה קשור אליכם?

שלכם. אתם יכולים ליצור להיט שיווקי על ידי כך שתחברו את המיומנויות הרגילות של בית הספר שלכם עם מה שמרתק כרגע את דמיונם של לקוחותיכם ותציעו קורסים כמו: "איך להקים אימפריה עסקית בגישת Elon Musk" או "סודות החדשנות של Elon Musk מותאמים לעסקים קטנים ובינוניים". לקורסים האלה יש פוטנציאל להפוך ללהיטים כל זמן ש-Musk נערץ על ידי לקוחות היעד שלכם.

מודל החדשנות הזה מעודד יצירתיות על ידי הצבת שני גורמים זה מול זה – את המיומנויות והכישורים של החברה מצד אחד ואת ה-"דליקויות" (מה שמדליק) של לקוחות היעד מהצד האחר.

### דליקויות עכשוויות

מה מרתק כרגע את תשומת הלב של לקוחות היעד

### החדשנות שאנו מחפשים

### היכולות שלנו

מה אנחנו מסוגלים לפתח ולשווק

תהליך החדשנות מובל באמצעות השאלה: איך אנחנו יכולים להשתמש ביכולות ובכישורים של החברה (כולל זיהוי מיומנויות נסתרות שלא שמנו לב אליהן בעבר בתהליך) כדי ליצור הצעת ערך חדשה שתרגש את הצרכנים שלנו עכשיו? בנוסף על כך, אפשר לפתח באופן אסטרטגי ומכוון מיומנויות חדשות נחוצות במטרה לאפשר לחברה למקסם הזדמנויות הנוצרות על ידי דליקויות הלקוחות, בהווה ובעתיד הנצפה לעין.

בתהליך היצירתי אנחנו מזהים וממפים את היכולות של החברה ומגדירים אותן מחדש באופן רחב יותר מכפי שבאו לידי ביטוי עד כה. אחר כך אנחנו מאבחנים את הדליקויות העכשוויות והצפויות בעתיד של הצרכנים.

יש כמה מקורות עיקריים לדליקויות האלה:

- < מגמות, טרנדים ואופנות.
- < אירועים משותפים או נסיבות מאחדות שיש להם השפעה רגשית חזקה (כמו מגיפה, או משבר כלכלי).
- < תפיסות, אמונות וערכים נפוצים בהווה, שנמצאים מתחת לפני השטח אשר נתפסים כאמת מוחלטת אף על פי שהם למעשה נכונים לזמנם בלבד.
- < דמויות "גדולות מהחיים" כמו Elon Musk או Yayoi Kusama.

ועכשיו אליכם.

יש לכם רעיון איך לקשור השקה של מוצר או שירות חדש שלכם למשהו או למישהו שכבר זוכים לפופולריות ומעוררים עניין, בעולם שתורם לדימוי הרצוי של המותג שלכם? אם כן, קדימה.

הרעיון השיווקי של Louis Vuitton היה לחבר את הקולקציה החדשה שלו למשהו שזוכה לפופולריות, נמצא במוקד העניין של רבים מלקוחותיו ונהנה מארומה של "אמנות". הבחירה שלהם היתה ליצור שיתוף פעולה (שמשמעותו לא ברורה, שכן Kusama לא עיצבה את הקולקציה וכנראה גם לא תיקח חלק פעיל ביחסי הציבור או בקמפיין ההשקה. באותה מידה, יכול היה מותג האופנה להכריז על קולקציה שהיא מחווה ל-Yayoi Kusama בלי שום שיתוף פעולה איתה. וגם אתם יכולים.

## מודל החדשנות: עיכשוויות (Currenting Competencies)

קו המחשבה של אנשי Louis Vuitton דומה מאוד למודל חדשנות שאנחנו עושים בו שימוש לעיים קרובות ושמו (המוזר) הוא: עיכשוויות יכולות. כלומר: הפיכת היכולות של החברה לעכשוויות וחיבור שלהן למה שמעסיק ומדליק את לקוחות היעד ברגע זה.

המודל הזה אומר בראש ובראשונה, שאחת הדרכים הפשוטות והזמינות ביותר ליצור חדשנות היא לחבר, בכל פעם, את יכולות החברה למה שממקד ממילא את תשומת הלב של לקוחות היעד, בין אם באופן שלילי כדאגה, חרדה או פחד, ובין אם באופן חיובי כהתלהבות.

נניח שיש לכם מוסד לימודים שמציע קורסים בנושאים עסקיים שונים ליזמים ולבעלי עסקים. לבית הספר שלכם יש קורסים קבועים במגוון רחב של נושאים מבוקשים והם "הלחם והחמאה" של העסק שלכם. בתקופה האחרונה אתם מבחינים בכך ש-Elon Musk הופך להיות היזם והמנהל הנערץ ביותר על הלקוחות

**תהליך החדשנות מובל באמצעות השאלה: איך אנחנו יכולים להשתמש ביכולות ובכישורים של החברה כדי ליצור הצעת ערך חדשה שתרגש את הצרכנים שלנו עכשיו?**



# ברגע זה ממש ישנם לקוחות פרימיום שרוכשים מוצרים או שירותים כמו שלכם, במחירים גבוהים יותר

לא חבל שהם לא חושבים על המותג שלכם?

מכון PREMIUM מזמין אתכם לתוכנית המנהלים:

## מיתוג ושיווק ללקוחות פרימיום

פיתוח בפועל של קונספט אסטרטגי פרימיום מבודל ותוכנית יישום והטמעה ספציפית לחברה שלכם בסדרת סדנאות מכוונות תוצאה בהנחיית צוות מומחים.

בין התוצרים שתפיקו מהתכנית:

- תכנית אסטרטגית למוצר או שירות פרימיום
- קונספט מותגי מבודל
- עולם מותג וסיפורי מותג
- חדשנות מוצרים/שירותים מתוך האסטרטגיה
- חווית לקוח ייחודית
- התנהגות של מותג פרימיום: המחרה, מכירה, שירות
- מודל שיווקי אפקטיבי

054-5546061

[www.premiuminstitute.co.il](http://www.premiuminstitute.co.il)

המכון  
לאסטרטגיות  
פרימיום ויוקרה

**PREMIUM**





# Hollandia

את התמורה שאני מביטח להם.

בנינו מותג ידוע עם אחריות והבטחה שכולם יכולים לישון טוב. האתגר החינוכי שלי כמותג פרימיום בתחום הוא להביא אנשים לראות את החשיבות של השקעה בשינה איכותית. אני חושב שלכולם מגיע לישון טוב, אבל לא כל אחד יכול להשקיע במיטה עשרות אלפי שקלים. לכן, נקטנו יוזמות לאורך השנים במטרה להרחיב את האפשרויות ובזכות הידע, הגודל והניסיון הצלחנו להגיע בחלק מהמוצרים גם למחירים שיותר אנשים יכולים לעמוד בהם.

## מה מבדיל אתכם מיצרנים אחרים? על מה אתם שמים דגש?

אחד הדברים החשובים למותג פרימיום הוא השירות. אצלנו זה נקרא White Glove Service. המובילים שלנו עוטים כפפות לבנות כשהם אוחזים במזון (שהוא מוצר אינטימי ופרטי). לפני שנים, כשרכשתי רכב יוקרה, השליח של סוכנות הרכב הביא לי זר פרחים לביתי. היה מצורף אליו פתק: "אבי ברסט מזל טוב, לרכישת הרכב". אמרתי לעצמי "וואו", וביום שלמחרת חילקתי ללקוחותיי ורדים לבנים שהובלתי במשאית עם קרח יבש. זה היה בעיניי נכון למותג פרימיום. ישנן דרכים יצירתיות ליצור את ה-"וואו" שמקיים את הבטחת הפרימיום. בדרך שהנהגתי בהולנדיה – כל ההתנהלות שלנו מקיימת את ההבטחה הזו.

## מתי נולד הביטוי "הנדסת שינה"?

מקורו של הביטוי בגרמניה. פגשנו שם ליתולוג – מומחה למיטות. הוא הגדיר את העיסוק שלו כ-"הנדסת שינה" וזה מצא חן בעינינו כיוון ששינה טובה צריך לתכנן ולהנדס. הפכנו להיות הנציגים שלו בישראל והשתמשנו גם במושג הזה. מיצבנו את עצמנו כחברה מתקדמת טכנולוגית. הגישה הזו הפכה לאסטרטגיה של החברה והיא מובילה אותנו למעלה מ-40 שנה. אנשים הבינו עם הזמן שאנחנו מספקים להם מעטפת כוללת וחכמה שיש מאחוריה הרבה שנות ותק, ידע וניסיון.

## בכל הקשור למוצרים, באילו כיוונים החדשנות שלכם ועל מה אתם שמים את הדגש?

כמה מהפיתוחים החשובים שלנו קשור למיטה המתכווננת. אנחנו כמובן לא המצאנו אותה, היא הומצאה לראשונה בעולם

## בנית את עצמך כגורו בתחום השינה. למה?

הולנדיה מציעה ללקוחותיה שינה איכותית יותר, המיטות והמוצרים האחרים הם האמצעים לכך. לכן, חשוב לי להיות מומחה לשינה וגם להפיץ את בשורת החשיבות של שינה איכותית. אני נציג ארגון השינה העולמי בישראל, אני נותן הרצאות בכל הארץ לפני כל קהל, אני כותב ספרים וכתבות בנושא השינה. וכבר עשר שנים שיש לי פינה קבועה בנושא שינה ברדיו 102 ופורום שינה בפייסבוק.

ואני חי את זה. אני מאוד אוהב לישון, ואגב, אני יודע לישון ונהנה לעשות זאת! שינה היא כל עולמי. קצב העבודה שלי מסחרר וזה בזכות העובדה שאני ישן מעולה. בתשע וחצי בערב אני כבר נמצא בפוזיציה שינה וישן ברוע עד חמש וחצי בבוקר. מחקרים בעולם מראים כי אנחנו מבליים בשינה כשליש מחיינו. בעיית שינה היא כלל עולמית ואחת הבעיות הכי נפוצות נעוצה בסילוק המחשבות – איך לנתק אותן ולעבור לפאזת שינה ו"לשטוף" את היום מאיתנו. אחד הפתרונות שאני מציע הוא לבצע סדר פעולות לפני שינה. אני מכנה זו "היגיינת שינה". אני מוכר את התוצאה של שינה טובה ואיכותית לכל מי שקונה את המיטות והמזרנים שלי, הניחוחות ומגוון המוצרים והאביזרים.

## איך הוקמה הולנדיה והאם המוצרים היו פרימיום למן היום הראשון?

הגענו לזה ממקום של כאב. אבי שהיה בעבר חקלאי, סבל מכאב כרוני בגב. הוא ממש שבר את גבו. הוא חיפש בעולם מיטה שתאפשר לו לישון היטב למרות בעיות הגב והגיע לחברה ההולנדית שהיתה מובילת החדשנות בנושא. אבי הביא לעצמו מיטה מתכווננת כזו ומכאן הכל התחיל בעצם.

אבא שלי הקים את הולנדיה ב-1981. ב-1986 כשביקשתי להצטרף לעסק הוא היסס ולבסוף הציב לי תנאי לעבודה בהולנדיה - שעליי להיות מספר אחד. וזה המוטו שלי עד היום. וזו הסיבה שאני לומד, חוקר, תר אחר חידושים, המצאות, הקמתי מפעל משוכלל, אני מייצא, אני מכהן כנציג השינה הבינלאומי, כתבתי ספרים בנושא והיד עוד נטויה. המוצרים שלנו בהולנדיה הם מוצרי פרימיום מסיבה הגיונית: על מנת להגיע למוצר שמאפשר שינה טובה צריך להשקיע הרבה כסף בפיתוח.

שוק השינה בישראל הוא גדול ותחרותי ויש מגוון עצום של יצרנים. יש יצרנים ששואפים לכך שהמוצר יהיה כמה שיותר זול כדי להתחרות. אני, אישית, לא הבנתי אף פעם איך אפשר לחשוב ככה כי נאלצתי להשקיע במוצר על מנת שאנשים יקבלו





לגילאים צעירים יותר. כצעד ראשון התחלנו להציע מיטות לגילאי 40 פלוס. בתחילת שנות האלפיים גילינו את אנשי ההייטק, שוק אינטליגנטי ואוהב חידושים. התאמנו להם מוצרים. היום אנחנו פונים גם לזוגות שרק נישאו והמיטה הראשונה שהם קונים אחרי החתונה היא של הולנדיה.

### איך משמרים את הכוח של המותג?

ההפצה שלנו היא אך ורק בחנויות הולנדיה בבעלות. אין לנו זכיינים וסוכנים וזאת כדי לעמוד בהבטחה ללקוח ולשמור על המותג. בכל הקשור למחירי המוצרים, אצלנו לא מתמקחים על המחיר. יש לנו מבצע או הנחות וזה הכל. זו האסטרטגיה שלנו ולפעמים בעטיה אנחנו מאבדים לקוחות וזה בסדר. הקורונה הקפצה את המכירות באונליין. אנחנו מכרנו באון ליין הרבה לפני הקורונה. בלי הבדל במחיר. בתקופת הקורונה עלינו במכירות האונליין בצורה דרמטית.

### מהי האסטרטגיה הפרסומית של הולנדיה?

כבר שנים שאנחנו מפרסמים בכל ערוצי הפרסום, כולל בטלוויזיה. צריך לפרסם כל הזמן. לעולם אסור לשכוח שעל מנת שצרכן הפרימיום יחשוק במותג הוא צריך לקלוט את האיכויות ולהבין שהוא מפרגן לעצמו למשפחתו. אנחנו יודעים כמובן לטרגט את הקהל שלנו באופן מדויק בדיגיטל. אנחנו עושים גם פעילויות שיווקיות שהן פרסום עקיף. במחלקה הראשונה של אל-על יש מזרנים של הולנדיה ושמיכות ממותגות. בבתי יולדות כמו בייבי ליס יש מוצרים שלנו ועוד.

### משהו לסיכום?

מותג פרימיום צריך להתנהג כמו מותג פרימיום בכל רגע ובכל מגע עם הלקוח. אין פשרות. הוא צריך לצאת מתוך מטרה גדולה לשפר חיים של אנשים, לספר סיפור גדול ורלוונטי ולהביא את מימוש ההבטחה לאחרון הפרטים.

ב-1808 ומי שהמציא אותה עשה זאת למען שינה טובה ובריאה יותר ולא לצרכי נוחות, צפייה בטלוויזיה או פינוק. השקענו הרבה בשדרוג המוצר. לקחנו את זה לדיוק מקסימלי במבנה האנטומי שיתאים לכל סוגי הגבהים של הצרכנים, שיתכוונן לא רק בגב, אלא בצוואר ובמפרק הירך. אני המצאתי את המיטה הראשונה בעולם שיודעת לרדת ולא רק לעלות וקיבלתי עליה פרסים בקטגוריית החדשנות. אמרתי לעצמי שאם כולם מעלים אני רוצה להוריד ושם כולם מניחים את השלט על השידה או בכיס אז אני אעשה סטנד לשלט. כולם עושים מיטות על ארבע רגליים ואני אמרתי שאעשה רגל אחת כדי שתתאים לשואב אבק רובוטי. העובדה שאנחנו יצרנים ושיש לנו מפעל מתקדם ומרכז מו"פ בשדרות מאפשרים לנו את כל אלה. אנחנו מביאים לשוק גם חדשנות אחרת בתחום הריחות, החומרים האנטי בקטריאליים ועוד.

אנחנו יצואנים וגם יבואנים. ב-1992 ייבאנו לארץ מוצר שפותר בנס"א שנה קודם לכן עבור אסטרונוטים, את מזון הטמפור. אגב, עד היום אני מתעניין מאוד בנושאי חלל ופעיל ביוזמות ישראליות בתחום. הספר הקרוב שלי יעסוק בחלל.

### ביצעתם שינוי בלוגו

בזמנו, אבי בחר בצבע צהוב, אבל הצבע הזה לא התאים למותג פרימיום ולכן שינינו את הלוגו לאדום ומאוחר יותר לשחור עם נקודה אדומה. כפי שהוא היום. בעבר נקראנו "המרכז להנדסת השינה – הולנדיה" ואז החלטנו להפוך את השם ל"הולנדיה (בגדול) – המרכז להנדסת השינה". זה עזר לנו ליצור תפיסה יותר נכונה.

### לאיזה לקוחות הולנדיה מכוונת?

בעבר הרחוק מיטות מהסוג שאנחנו מייצרים נחשבו "טיפוליות" ומיועדות לאנשים שסובלים מבעיות גב. אנחנו החלטנו להרחיב את השוק לכל מי שרוצה לישון שינה איכותית וגם לפנות



רוצים לקבל את הגיליון הבא של מגזין PREMIUM ישירות למייל?

המכון  
לאסטרטגיות  
פרימיום ויוקרה

**PREMIUM**