

"כך הפכתי את הרשי מחברת ממתקים סולידית לאימפריית חטיפים בינלאומית"

השוקולד של הרשי מוכר בעולם כבר יותר מ-100 שנה, אבל לפני חמש שנים הצמיחה קפאה והפעילות הבינלאומית נקלעה להפסדים • מישל באק, המנכ"לית שמונתה כדי לחלץ את החברה מהבוץ, מסבירה איך עשתה זאת והובילה להכפלת שווי השוק לכמעט 50 מיליארד דולר

מישל באק 15.12.2022 [Harvard Business Review](#) **גלובס**

הרשי היא שם נרדף לשוקולד כבר יותר מ-128 שנה. דורות של צרכנים ברחבי העולם נהנים מהיצע הקינוחים שלנו, אנחנו חברת הממתקים הגדולה ביותר בארצות הברית ויש לנו עסק בינלאומי רווחי וצומח.

אבל לפני 5 שנים וחצי, כשמונית למנכ"לית הרשי, היה לי חזון שאנחנו יכולים להיות יותר מיצרני ממתקים. מאז, יצאנו למסע שאפתני. ראשית, קבענו אסטרטגיה חדשה ונועזת: להפוך את הרשי למעצמת חטיפים על ידי התרחבות לקטגוריות המוצרים המלוחים והבריאים יותר.

ואז הגשמו את זה באמצעות ייעול הפעילות הגלובלית שלנו, חיזוק פעילות הליבה שלנו, פיתוח תרבות אמיצה יותר וביצוע סדרה של רכישות מגוונות. למדנו להיות יותר יזמיים, סתגלניים וקלי תנועה. כתוצאה מכך, שווי השוק שלנו יותר מהוכפל, ואנחנו מתקרבים ל-10 מיליארד דולר במכירות.

להתכונן לטרנספורמציה

הצעד הראשון בכל שינוי תאגידי הוא הצגת חזון ברור. כשלקחתי את התפקיד הבכיר בהרשי, הסברתי את האסטרטגיה החדשה שלנו לכל בעל עניין. אמרתי לצוות שאנחנו הולכים לשפר את הביצועים במותגי הממתקים הקיימים ואת הפעילות הבינלאומית שלנו כדי להתקדם לעתיד יציב יותר.

ברגע שהליבה שלנו שגשגה, התמקדנו ברכישות מגוונות וחכמות. זו הייתה תוכנית הוליסטית. כדי להשיג זאת, נדרשנו לאמץ דרך עבודה חדשה ולשמר את כל הערכים החשובים של המותג כמו עבודה קשה, מצוינות והערכת אנשים. אבל גם הגברנו את הנכונות שלנו לפעול באומץ, לקחת סיכונים ולנוע במהירות.

3 תובנות לסיכום

- 1** **לשינוי תאגידי דרוש חזון ברור.** בהרשי התמקדנו בחיזוק מוצרי הליבה, רכישת מותגים והעברת החטיבה הבינלאומית לרווחיות
- 2** **הגברת הביקוש למוצר ותיק דורשת שינוי אסטרטגי.** בהרשי פיתחנו שקיות לסגירה חוזרת וחזקנו את השיווק בסוויאל
- 3** **אינטגרציה עם חברה שנרכשה:** במקום לפטר, בהרשי לרוב הוספנו כוח אדם לחברה הנרכשת כדי לעזור לה לצמוח

ואז התחילה העבודה. בעסקי הממתקים בארה"ב נשענו קצת יותר מדי על פיתוח מוצר כדי להניע צמיחה. היינו צריכים להיות יצירתיים יותר בתחומים אחרים כמו שיווק, אריזה ותמחור - כדי להגביר את הביקוש למותגי הליבה הוותיקים שלנו.

חקרנו הזדמנויות צרכניות חדשות בהן המוצרים שלנו יכולים לשחק תפקיד, כמו ערב סרט משפחתי. פיתחנו דרכים ידידותיות יותר לרכישת המותגים שלנו - למשל בשקיות הניתנות לסגירה חוזרת. ופיתחנו אסטרטגיית מדיה ממוקדת יותר, ברשתות החברתיות במיוחד, שהגדילה את האפקטיביות והיעילות שלנו.

בעסקים הבינלאומיים שלנו, העברנו את המיקוד לשורה התחתונה. הם כבר היו אז בני יותר מ-50 שנה וגדולים מספיק כדי לעבור לרווחיות, בין היתר באמריקה הלטינית, אירופה, המזרח התיכון, אפריקה הודו וסין. ידענו ששיפור המרווחים ויעילות המפעל הם המפתח לחיזוק הצמיחה, אז נקטנו בגישה הוליסטית לניהול אסטרטגי של גידול הכנסות, שיפור מתמיד, והפחתת מורכבות אחסון.

בין הצעדים הנועזים שנקטנו: הכפלת ההשקעה במותג הרשי'ז בשווקים מסוימים וזיהוי של ריס'ז (Reese's) כמנוע הגדול הבא. התוצאה הייתה עלייה של כמעט 200 מיליון דולר ברווחים מחוץ לארה"ב. מהפסדים לרווחים - בתוך חמש שנים.

ההצלחה הזו הוכיחה לנו כי אנחנו יכולים לקחת על עצמנו יוזמות חדשות שאינן מוגבלות רק לתחום הקינוחים.

התרחבות חכמה

התוכנית שלנו הייתה להתרחב לכיוון החטיפים המלוחים. רצינו לבנות את הפורטפוליו בצורה שתנצל את החוזקות שלנו. התחלנו בבחינה של כל שוק החטיפים וזיהוי קטגוריות מלוחות ובריאות יותר, בהן הצמיחה הגבוהה במכירות הוכיחה שיש עניין צרכני חזק. אחר כך התעמקנו במותגים ספציפיים שאנשים באמת אוהבים וממשיכים לקנות.

עם הזמן, יצרנו תהליך חזק ורב פעמי למיזוגים ורכישות שימשיך לשרת אותנו היטב וכולל, מעבר למחקר שוק ראשוני, גם תהליך בדיקת נאותות חזק.

ההצעה שלנו לחברות שאנחנו רוצים לרכוש פשוטה: אנחנו חברה מכוונת מטרה עם מאה שנה של מומחיות בבניית מותגי חטיפים רבי עוצמה, מכירתם בארה"ב ומחוצה לה, ועם ביצועים פיננסיים חזקים. אנו מסבירים את החזון שלנו, את הכוח של עסק הליבה שלנו, הקריטריונים שלנו לרכישה עם פוטנציאל להיות גייס-צ'יינג'ר וכיצד העסק שלהם ישתלב בתיק ההשקעות שלנו. לאחר מכן אנו פורסים את המספרים: כמה אנחנו חושבים שהעסק שווה עכשיו וכמה אנחנו חושבים שיהיה שווה לאחר שיהפוך לחלק מהרשי.

באשר לאינטגרציה, אנו מביאים בעלי תפקידים, אבל אנחנו מאוד מתחשבים בצוותי פיתוח מוצר, צוותי מכירות ושיווק. במקום לפטר אנשים, אנחנו בדרך כלל מגדילים את בסיס העובדים של החברה הנרכשת כדי לעזור לה לצמוח.

בימים הראשונים של האסטרטגיה החדשה שלנו, יכולנו לראות שחלק מהחברות הנרכשות שלנו נטו לנוע מהר יותר מבהרשי. כיום, כתוצאה מלמידה וצמיחה, אנו פועלים בקצב יזמי יותר. התרבות שלנו כעת קרובה יותר לזו של המותגים המתקדמים שאנו קונים, מה שמקל על איחוד הארגונים ומבטיח שהעסקים המשולבים יישארו במסלול מואץ מעלה.

כעת אנו בדרך להפוך את הרשי מחברת ממתקים איקונית למעצמת חטיפים מובילה. מוצרים מלוחים ובריאים יותר מהווים כעת 10% מהפורטפוליו שלנו, (לעומת 1% ב-2016). עסקי הממתקים והחטיפים המלוחים שלנו גדלים בשיעור דו ספרתי מדי שנה, ותורמים משמעותית לצמיחת החברה בכלל.