

היעד למזרח

כוס קפה עם ביאנה רוֹנָה - סמנכ"ל המכירות בחברת "אפימילק"

יוסי מלול - משק הבקר והחלב
hmb-malul@icba.org.il



חברת "אפימילק" (לשעבר צ.ח.מ. אפיקים), קיימה לאחרונה שני מפגשים חמים עם הלקוחות, הרפתנים, כדי לקבל משוב וגם להדק את הקשר רב השנים, עם זירת הניסיונות של החברה. לאחרונה, עברה החברה כמה שינויים ניהוליים - הכניסה משקיע שותף, החליפה כמעט את כל שדרת הניהול ויוצאת לשוק במשנה מרץ. יובל רחמילביץ, שנולד וגדל בבאר טוביה, התמנה כמנהל כללי וביאנה רוֹנָה כסמנכ"ל המכירות של החברה

למסקנה שהפתרון הוא לסגור את החברה ופעלתי לחתימת חוזה הפצה עם חברת ג'רמניה. ההמלצה שלי התקבלה וכעבור שלוש שנים, בשנת 1997, חזרתי לקיבוץ.

פני מפגש היצרנים באפיקים נפגשתי לשיחה מקיפה עם ביאנה, לשמוע את הסיפור האישי המיוחד שלו וגם ללמוד על דרכה החדשה של אפימילק בעולם הרחב ועל המגמות הכלליות בשוק העולמי.

למה עזבת את אפימילק ואת ישראל? מה היה עיסוקך בתפקידים החדשים?

הגעתי למשבר גיל הביניים, לא הייתי שבע רצון מההנהלה ואופן פעולתה ועזבתי את אפימילק עם אישה ושלושה ילדים. חיפשתי עבודה ואז קיבלתי טלפון מחברת ג'רמניה המוכרת, לעבוד בארצות הברית. החברה נרכשה על ידי דה-לוואל וכך נשארתי שם, עבדתי 11 שנה ואף הגעתי לתפקיד מנכ"ל דה-לוואל ארצות הברית. בתקופה זו ניתקתי כל מגע עם אפימילק.

בהמשך קיבלתי תפקיד גלובלי בדה-לוואל - האחראי על מכונים מסתובבים בכל העולם והתמקדתי בשיטת הניהול של מכון מסתובב.

איך הגעת לאפיקים ולעיסוק במערכות ניהול חליבה בישראל?

נולדתי בקופנהגן, עיר הבירה של דנמרק, ובשנת 1975 הגעתי לישראל לשבועיים חופש עם חברה. הייתי סוציאליסט, ראיתי שיש חברת אנשים שפועלת כך בפועל והתאהבתי בקיבוץ. כעבור שבועיים, החברה שלי חזרה לדנמרק ואני נשארתי לבד בקיבוץ. בין כל המטלות שעשיתי, הכרתי צעירה בת משק, התאהבנו ונעשינו חברים בקיבוץ.

דה-לוואל היא נושאת מטוסים שקשה לאדם לשנות ואפילו הוא בתפקידים בכירים. אנחנו הולכים לשנות את אפימילק לחברה הרבה יותר חזקה והרבה יותר חיה

בשנת 1984 נזדמן לי להיכנס ולעבוד עם אלי פלס ז"ל שגייס אותי לעבודה בשירותו - במשרת נער שליח, "תרוץ ותביא". כך נכנסתי לפיתוח של אפימילק על תקן עוזר לאלי.

למדתי הרבה דברים. קודם כל לחשוב!, זה שינה את חיי. עבדתי איתו עד שנהרג בתאונת דרכים טרגית. תוך כדי עבודה באפימילק יצאתי ללמוד פניאומאטיקה ואלקטרוניקה, ראיתי את המשך חיי באפיקים, צומח עם החברה.

ב-1994 החליטו באפימילק לשלוח אותי לתמוך, בפעילות הטכנית, בחברת הבת בארצות הברית. העסקים שם הלכו קשה ואני הגעתי



ביאנה מברך במפגש יצרנים באפיקים

בשנים האחרונות יש הרגשה שהשוק המקומי קטן על אפימילק וכל משאביה ממוקדים בעולם הרחב, האומנם?

אפימילק חייבת להיות מפוקסת בשוק הישראלי. אנחנו רואים ברפתנים בישראל את הבסיס שעליו נבנית החברה. אנחנו גאים בעשייה הישראלית ומציגים אותה כמודל לחיקוי. בתקופה הקרובה ירגישו את הנוכחות של אפימילק ונדגיש, ביתר שאת, את המחויבות שלנו לחברי הענף.

איך נראה ענף החלב בדנמרק, מקום הולדתך?

דנמרק היא המדינה היחידה באירופה שדומה לישראל במבנה ענף החלב והיה שת"פ בין התעשיות במשך שנים רבות. יש בה 650,000 פרות והעדרים גדלים.

הענף בדנמרק מחולק לשניים, זה הרובוטי המשפחתי הקטן, והאחר של עדרים שמונים מעל ל-400 פרות.

ב-2008 נמכרו בדנמרק 270 רובוטים של דה-לוואל בלבד ולא פחות ממספר זה רובוטים של לילי. זה הרבה למדינה קטנה. הרובוט מצליח כי שכר העבודה גבוה מאוד ובמשק משפחתי אי אפשר לקבל חולבים - אין עובדים זרים ברפת, לעומת תעשיית השירותים שבה יש ויש. החקלאות בדנמרק נחשבת מאוד, להיות בעל רפת צריך רישיון שמחייב השכלה ותעודה. זה לא קיים במדינות אחרות.

בפתיחת המכסות ב-2015 יש להם בעיה והם לא יכולים לגדול, כי אין מקום להוסיף פרות. ענף החלב ינוע מזרחה, למדינות כמו רומניה, בולגריה, אוקראינה ורוסיה - שם יש מקום ועובדים זולים.

בדנמרק יש מעט מאוד מרעה והוא מיועד, בעיקר לעגלות וליבשות וזה דומה למצב בהולנד. בקיץ יש הרבה תוספת למרעה הטבעי ובחורף כולם במבנים עם מנה מוגשת של תחמיצים, שחת וגרעינים.

מה מצב שוק החלב בעולם ואיך הוא ינוע בעשור הקרוב?

צופים גידול ברפת העולמית באסיה ובשלב שני גידול רב גם בדרום אמריקה. כיום כולם מבוססי מרעה, אבל עם עליית מחירי הסויה והתירס, מצמצמים שטחים לפרות.

אפימילק בונה על גידול באסיה, בעיקר בסין, ובהמשך אולי הודו. בהודו אין תעשייה ויש מעט רפתות תעשייתיות. רוב החלב לא רואה קירור ונמכר ישר לשכנים. אולם ייקח זמן להודו להשתנות, זו אחת המדינות המסורבלות והאנגלים השאירו בירוקרטיה שההודים אף פיתחו אותה מאוד.



מכון חליבה מסתובב - יעיל בעדרים גדולים



ראש גבינה - סמל קבוצת הכדורגל של ויסקונסין

משום מה המכונים פופולריים בחצי כדור הארץ הדרומי - ניו-זילנד ואוסטרליה וקצת דרום אפריקה והסיבה היא שזה המכון הכי יעיל לעמדה לשעה. העדרים במדינות אלו מתבססים על מרעה ורוצים, מה שיותר מהר, להחזיר את הפרות למרעה ומאותן סיבות, אוהבים אותם גם ברפתות הגדולות בארצות הברית. היעילות היא כ-15% יותר מאותו מספר עמדות במכון ליניארי.

אנחנו מביאים סינים לישראל אחרי הלימודים שלהם ומלמדים אותם פרקטיקה של רפת. ארבעה ימים בשבוע הם עובדים ברפתות מזרע ומסילות יומיים בשבוע מקבלים תאוריה במכללת הגליל במזרע

ואז...

לפני כשנה וחצי נולדה לנו נכדה ראשונה בישראל, זו הייתה הזדמנות לחשוב על עתידנו והחלטנו לחפש את דרכנו חזרה לארץ. היינו רוב הזמן במדיסון ויסקונסין ובשנים האחרונות בקנזס סיטי. (הם נושמים רפת ואף יש קבוצת כדורגל בוויסקונסין שהאוהדים שלה נקראים -

Cheese Head - ראש גבינה, והקבוצה בבעלות התושבים).

בדיק יצא שאפימילק חיפשה שינוי כוון, אחרי כניסת המשקיעים, וחיפשו מנהלים בכירים שיעזרו לה - אני צברתי הרבה ניסיון ברפת בעולם והגענו לסיכום (בירידה חדה בשכר, אבל עם הרבה יותר עניין) על חידוש העבודה שלי בחברה.

מה מצאת באפימילק אחרי היעדרות כל-כך ממושכת?

דה-לוואל היא נושאת מטוסים שקשה לאדם לשנות ואפילו הוא בתפקידים בכירים. אנחנו הולכים לשנות את אפימילק לחברה הרבה יותר חזקה והרבה יותר חיה.

אני ירדתי בתנאי העבודה, מתוך רצון לעשות יותר דברים בחברה כי זה בסופו של יום הרבה יותר מעניין ומספק - אני רואה פוטנציאל אדיר ויש כאן חומר אנושי טוב מאוד.

כיום יש אנשים מסורים ברמה גבוהה ולכולם איכפת מאוד מה שקורה בחברה וזה תענוג לעבוד איתם. לפעמים זה מעצבן, כי רמת המעורבות גבוהה מאוד, אבל זה עדיף על האדישות הגדולה שנמצאת בחברות הגדולות. עוד מעט אני סוגר שנה באפימילק ונהנה מכל רגע. גר בשכירות במושבה פורייה - יישוב קהילתי עם בתים צמודי קרקע.



צוות אפמיילק ברפת שדמות מחולה - ברון, ביאנה, נדב ועמי

העלאה על המשאית של כל פרה שלא מתעברת מהר. הסנכרון יהיה רק לאלו שלא מתעברות בפידומטרייה, ורואים תוצאות יפהפיות. לפני חצי שנה הקמנו חברה עצמאית בארצות הברית, יש לנו 7 עובדים, אנשי מכירות, מדריכים ואנשים טכניים. משווקים רק טכנולוגיה עם תמיכה מקצועית צמודה.

מניסיוןך, רב השנים, איזה עתיד אתה צופה לענף החלב בעולם?

שוק החלב העולמי במצב נפלא, מחירי החלב עולים, הצריכה עולה בעיקר במזרח ואני צופה עתיד טוב לענף. הרבה אוכלוסיות מגדילות צריכה - סין, הודו, מזרח אסיה ואחר כך, גם אפריקה השחורה. החלב יצא מאירופה הקלסית ויעבור למדינות המתפתחות, כך הדבר גם בארצות הברית - כמות הפרות סטטית, הענף האמריקאי יעבור לדרום אמריקה, הם קונים אדמות ומקימים חקלאות בדגם אמריקאי.

אתה נחשב למומחה למכונים מסתובבים, מה המיוחד במכון כזה?

כדי להפעיל כהלכה מכון מסתובב יש צורך בשלושה עובדים במכון. עדר של 500 חולבות לא מצדיק שלושה עובדים בחליבה. כדי שיהיה יעיל צריך כ-1,000 פרות ומעלה, אחרת מבזבזים כוח אדם. היתרון של מכון מסתובב הוא בביצוע חליבה נכונה - כדי שהפרה תשחרר חלב צריך לגרות אותה עם עיסוי, צליפים, או חיטוי. סופרים 90 שניות ושם עומד המרכיב (העובד השני) והוא מקבע את תהליך החליבה הנכונה שקשה לעשות כמוהו במכון הליניארי.

אבל החולבים לא רואים אחד את השני ואין חברה בחליבה - חינוך לחליבה נכונה חייב להיות ממוקד מאוד, שהפרה תשחרר את החלב בחליבה עדינה ונכונה, כדי שהמכונה לא תחלוב על יבש ולא תגרום נזקים לעטין. יש היבטים לכללים וגם של רווחת הפרה ולכן אני לא אוהב לראות סחבניות בחליבה, אלא מיקוד של החולב בעבודה כדי שהפרות לא יסבלו.

במכון המסתובב צריך להשקיע פחות בחולב כי הוא עושה עבודה קבועה. כדי להקל, מחליפים תפקידים בין האנשים. חשוב שבעבודת החליבה ישתלבו גם חברי הקיבוץ והבעלים ברפת - לשמור על הקשר עם הפרה וצרכיה. ■

בסין יש פוטנציאל אדיר, בעקבות משבר החלב, המחלבות רוצות להבטיח לעצמן חלב איכותי והן הקימו רפתות משלהן - עדרים של 5,000 פרות הם דבר שכיח בהרבה מקומות בסין.

אפמיילק ניגשים לכל המכרזים וכדי להבטיח שהרפתות יצליחו, גם בהמשך, אנחנו מביאים סינים לישראל אחרי הלימודים שלהם ומלמדים אותם פרקטיקה של רפת. ארבעה ימים בשבוע הם עובדים ברפתות מזרע ומסילות ויומיים בשבוע מקבלים תאוריה במכללת הגליל במזרע. יש שם מגורים והם שוהים בארץ כחודשיים וחצי.

אין בסין כוח אדם מקצועי ואין אפילו עובדי רפת ולכן צריך לאמן כוח אדם וזה מקנה לנו יתרון גדול, כי הרפתות שלנו בסין מצליחות בגין ההכשרה המקצועית. בנוסף לכך, יש לנו שני מנהלי רפתות שמסתובבים בסין ונותנים הדרכה - עמית בן הלל מפלמחים וגדי בירן מכפר דניאל.

אנחנו מוכרים בעיקר את הצלחת הרפת הישראלית, כי כל רפתן שואף להגיע לרווחיות יותר גבוהה. בארץ הרפת מצטיינת בניהול ואנחנו מוכרים את זה בעולם. אי אפשר לנהל רפת בהצלחה ללא מערכת ממוחשבת, כי צריך לרדת לרמת הפרה

מה היתרון הגדול שיש לאפמיילק בתחרות העולמית?

בימים אלה, אני מסיים את שנת אי-התחרות עם דה-לוואל ושם בארצות הברית יש לנו פוטנציאל גדול - הטכנולוגיה של אפמיילק יכולה להקפיץ את האמריקאים.

אנחנו יכולים להציע בעיקר אמצעים לניהול. כל הטכנולוגיה של אפמיילק פותחה עם רפתות ישראליות. הצלחת הענף היא שילוב של טכנולוגיה מתקדמת עם אנשים מקצועיים שיודעים להפעילה ולהפיק ממנה את המרב. יש לנו רפתנים עם מוטיבציה ושימוש נרחב בטכנולוגיה באופן אינטנסיבי.

אנחנו מוכרים בעיקר את הצלחת הרפת הישראלית, כי כל רפתן שואף להגיע לרווחיות יותר גבוהה. בארץ הרפת מצטיינת בניהול ואנחנו מוכרים את זה בעולם. אי אפשר לנהל רפת בהצלחה ללא מערכת ממוחשבת, כי צריך לרדת לרמת הפרה.

במערב ארצות הברית מנהלים רפתות בלי כל טכנולוגיה ולא מתייחסים לפרה הבודדת - כיום זה משתנה. אנשים שרוצים להרוויח הרבה מאוד חולכים לטכנולוגיה - זו השקפה הפוכה למערב. להורים בעלי רפת, יש נגיח שלושה ילדים, שני החכמים יוצאים החוצה אחרי השכלה גבוהה, והפחות מוצלח נשאר ברפת. הוא לא מבין בטכנולוגיה והוא קונה פרות ומקסיקנים. כשמסביבים לו על חריגות מממוצעים הוא נבהל מרמת המתמטיקה.

בעדר של 2,000 פרות מרוויחים יותר לאורך זמן. הלקוח החכם יכול להרוויח הרבה יותר ואנחנו מביאים הרבה דוגמאות. יש עשרות רפתות עם הרבה אלפי פרות - 5,000 פרות עם טכנולוגיה של אפמיילק.

זו השקעה גדולה מאוד (מאות אלפי דולרים השקעה) ואצל לקוח טוב השקעה כזאת מחזירה את עצמה בתוך שנה.

ברפת ממוצעת אפשר להגדיל את התנובה ב-1,000 ליטר בקלות. הזרעה בזמן ושיפור הפוריות מביאים להחזר השקעה מהיר. בניגוד לשיטה של