

אלון ענבר - מנכ"ל "שיאון"

יוסי מלול - משק הבקר והחלב

לפני כשנה החליט הדירקטוריון בשיאון לבחור מנהל חדש שלא בא כלל מהענף. אלון ענבר מקיבוץ רבדים נכנס לתפקיד בתקופה סוערת בחברה ובאופיו הוא מתאים ביותר להרגיע ולתת שקט במערכות היחסים עם המזריעים-העובדים ועם הרפתנים-הבעלים. נפגשנו לריאיון ראשון לאחר היכרות מעמיקה יותר עם החברה והחזון שלה

תן קצת נתונים מספריים על הרכב העובדים בשיאון, תקציב החברה והיקף ההזרעות

בשיאון יש כיום 58 עובדים במגוון פעילויות מקצועיות: 39 מזריעים על 32 אזורים קבועים (יש כ-6 מחליפים קבועים ומזריע "מילואים").

4 עובדים בפרייה שאחד מהם משמש כמזריע מחליף (מדי פעם).
2 עובדים במעבדה

פריין לשעבר האחראי על חלוקת הזרמה וניהול הבנק בצפון וכמו כן, ביצוע התחזוקה הכוללת באתרים וביצוע משימות חיוניות רבות מנהל יחידת עוברים (ומזריע מחליף).

3 עובדות משרד שעוסקות במזכירות כללית, הזנת מידע למערכת ספר העדר, תיקון שגיאות הנקלטות במסופונים, עבודה משרדית לתחום העוברים, יצוא וכו'.

2 עובדים בהנהלת החשבונות,

2 עובדות כלליות (במשרה חלקית).

4 אנשי הנהלה - מנכ"ל, מנהל מקצועי, תפעול וקשרי לקוחות.

סיימנו את ההשקעות הגדולות בפיתוח וכל הזמן יש נושאים שצריך לתקן ולשפר, ואת זה עושים בשוטף ברמת הפחת.

מה היו המסרים הראשוניים שלך, לאחר שלמדת את החומר?

מאז כניסתי לתפקיד אני מנסה לשדר מסר ברור לכולם: יש לנו חברה אחת ואחריות משותפת לכל העוסקים במלאכה והיא, להצליח ולהביא את הטיפול והשירות להישגים ולשיפור מתמיד.

אני מבחין בין שני סוגי של לקוחות בחברה:

לקוחות חיצוניים - הרפתנים-הבעלים שאנחנו מחויבים להם ואותם אנחנו משרתים.

לקוחות פנימיים - העובדים הטובים שיש בחברה.

לשני הסוגים צריך לתת שירות הכי טוב, אם כי מסוגים שונים, וזה לא מתחיל ונגמר ביום אחד.

זה דורש לקחת אחריות ולא רק סמכות. כל אחד ואחד בתחומו, מבלי לאבד את היכולת להביט על כלל החברה. יש סמכות ואחריות כלפי מעלה וגם כלפי מטה. כך עובדת שרשרת הניהול בחברה. הלקוח זכאי למענה מהיר, איכותי, ומכובד.

אמנם, שיאון נתפסת כמונופול אך אסור לה, בשום אופן, להתנהג כך. אם לא נשמור על הלקוחות בכל מצב אז היתרון הטבעי שלנו יישבר.

בסופו של דבר, אנחנו חברה שירות שמייצרת זרמה וגם נותנת שירותי

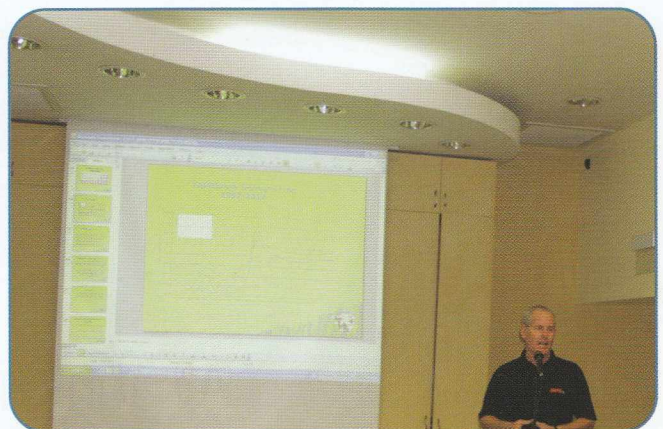
אתה בא מההתיישבות, אך מעולם שונה לחלוטין מזה של סביבת בעלי חיים, גנטיקה, הזרעות ורפתנים. איך המעבר ומה מצאת בעולם החדש?

נכון, אני לא בא מעולם הרפת אלא מסביבת הניהול, כמרכז משק בקיבוץ רבדים ובעמדות ניהול שונות בענפי ההיי-טק, תקשורת ונדל"ן. נכנסתי לפני כשנה לחברת שיאון, שהייתה במהלך איחוד שהושלם פיזית. אמנם טכנית זו הייתה חברה אחת - איחוד של "און" ו"השרות", אך מעשית - פנימית, עדיין היה חיתוך בין צפון לדרום, מנהלים נפרדים לכל אזור ולא הייתה ראייה מערכתית של כל המעטפת. הדברים כשלעצמם היו ברורים, ISO, נהלים, פרייה, הפקת זרמה.

מעבר לעובדה שהעסק עבד, הייתה חסרה חיות, נשמה, חיוך. החיים הפנימיים כאילו נחתכו, המון משקעים, מחיצות בין אנשים, מחסומים בין העובדים להנהלה, קשיים בתוך ההנהלה. כל אלה גרמו לאנשים להסתגר, לעשות את הנדרש ולא מעבר לכך.

חדוות העבודה המשותפת בתוך החברה הייתה ברמה נמוכה, השתרשה "קפיטליזם" בין ההנהלה והעובדים, על אף שבין העובדים שוררת אחווה וכאשר עובד נקלע למצוקה, רובם עוזרים אחד לשני.

אמנם, שיאון נתפסת כמונופול אך אסור לה, בשוק אופן, להתנהג כך. אם לא נשמור על הלקוחות בכל מצב אז היתרון הטבעי שלנו יישבר



אלון ענבר הידן



אלון ענבר במפגש בערבה

להשיא את יכולותיו ואת המוצרים שהוא מביא. ככל ששיתוף הפעולה יהיה גבוה יותר תגדל שביעות הרצון של הלקוחות. שיפור היחס ללקוח ושיתוף הפעולה שלו צריך להיות בכל הרמות: **קשרי לקוחות מרכזי** – מתוך תפיסת עולם של: "הלקוח במרכז", עשינו שינוי במבנה הארגוני על מנת להתאים את החברה לצרכים בשטח. מונה מנהל קשרי לקוחות אשר חלק מתפקידיו הינו ליזום את הקשר עם הלקוח (מעבר לעבודת המזריע), ניתוח העדר מבחינה מקצועית ופתרון בעיות שמעלים המגדלים. לא בכדי, העדפתי וטרינר מנוסה שיודע להסתכל רחב על הרפת ולתת ערך מוסף. כשעוסקים עם לקוחות ברמה אינטנסיבית, יש גם טענות והשגות ולהן צריך לתת תשובות בזמן סביר ומהיר ומבלי להתחמק. הלקוח צריך כתובת ברורה כאשר הוא רוצה לפנות לחברה. אנחנו מקבלים הרבה פרגון לשיאן בשטח ברמת השירות. לעתים, יש שביעות רצון פחות גבוהה מהמוצר – הזרמה. חלקו נובע מאי הבנה לעומק של משמעות הטיפול המקומי וקוצר הסבלנות לראות תוצאות אמת לשינויים מבוקשים, וחלקו מתוך התחרות המתפתחת בענף המבוססת על הבטחות מסחריות, שאינן מבוססות על תוצאות ומבחנים סטטיסטיים ברפת ישראל. לזה וגם לזה, אנחנו פועלים בכנסים אזוריים ובמפגשים אישיים עם מגדלים, על מנת להביא האמת שלנו ובעיקר את החשיבות של נתונים אמניים וכווני הטיפול של רפת ישראל, כפי שהמגדלים (דרך ועדת הטיפול) דורשים מאיתנו.

מה קורה בתחום העברת העוברים שהשנה קיבל תנופה גדולה?

מוצר נוסף אותו אנחנו מנסים לקדם ולפתח לרמת מוצר מדף הנם עוברים, העיסוק בתחום אינו חדש בשיאן, אבל לאורך השנים השתמשו בו, בעיקר לייצור עגלים מעתודות לטובת הטיפול בשיאן ולא מתוך כוונה להגיע למוצר מסחרי, שאותו ניתן להציע לכל מגדל. בפעילות שמתבצעת השנה אנחנו משלבים גם עוברים שיוצרו (בישראל) מחוץ לרחה, ואותם ניתן לייצר ממוינים ולפי רמות חמ"מ ידועות – אין ספק כי הצלחה בתחום זה וקבלת תוצאות חיוביות בשטח, הינה פריצת דרך שיכולה להוביל אותנו למחוזות ולהצעות מעניינות מאד. לקראת שנה הבאה הצוות יתוגבר ויוכשר על מנת להגיע לתוצאות עוד יותר טובות.

השותפות עם הבעלים-הלקוחות חשובה לנו מאוד. כך הצענו לרפתנים להיות שותפים בבנק העוברים, כי זה שלהם והם חלק מזה, או ל"השכיר" לנו פרות כדי שנוכל לייצר בנק עוברים. ■

הזרעה. יש מקומות בעולם שהחברה מספקת רק שירותי הזרעה ואילו הזרמה נקנית ממקורות שונים בעולם הרחב. אנחנו שונים, כי המערכת המשותפת שלנו מטפחת את מה שהרפתנים-בעלים-לקוחות צריכים ורוצים.

טיפול וגנטיקה הם תחום יקר שדורש משאבים כבדים וקשוחים, כיצד אתם משיגים את כל התקציב הנחוץ לבצע את הפעילות הזו, שרובה היא הוצאות קבועות בחברה?

כולם יודעים מהי שיאן ואנחנו צריכים לגרום לכך שירצו אותה, כי היא הכי טובה שיש בטיפול הישראלי, בשירות, בחדשנות (עם המגבלות התקציביות שכרוכות בעניין), שתפקידה גם לראות קדימה לדור הבא, כי היא העיניים של החקלאים – בעליה. אנחנו מחפשים כל הזמן את הדרך להביא לשטח את ה"מוצרים" הטובים ביותר: זרמה, עוברים, קיצור זמן הטיפול, זרמה ממוינת ועוד.

כולם יודעים מהי שיאן ואנחנו צריכים לגרום לכך שירצו אותה, כי היא הכי טובה שיש בטיפול הישראלי, בשירות, בחדשנות (עם המגבלות התקציביות שכרוכות בעניין), שתפקידה גם לראות קדימה לדור הבא, כי היא העיניים של החקלאים – בעליה

בשיאן עושים מאמצים לייצא זרמה וידע, כבר הרבה שנים, ואין עדיין פריצת דרך משמעותית. החסם העיקרי הינו החסם הווטרינרי (חיסון הפרים) וכך, למרות שיש התעניינות ממדינות רבות, בפועל איננו מצליחים להתגבר על מחסומים אלו. אולי הפתרון הינו בחבירה עם שאר העוסקים בענף (יצרני המחלובים, וטרינרים, מרכזי המזון ומוכרי הידע למיניהם) לייצא את ה"שיטה הישראלית" שבשילוב ידיים הגיעה להישגים. אנחנו לא יכולים להרשות לעצמנו לוותר. זה חיוני לחברה ובכמויות בעלות משמעות, שישמשו כמקור הכנסה נוסף לפעילות החברה.

שיאן חייבת שתהיה לה היכולת, לעשות מחקרים, להעסיק חוקרים ולתת שירות ומוצרים ברמה הרבה יותר גבוהה לרפתן הישראלי. אבל, חברה ללא הון עצמי המספקת את שירותיה במחיר עלות + 1%, לא מסוגלת להתמודד עם מטלות כאלו ונדרשת לבקש "טובות" מגורמי חוץ (מועצת החלב, קרן מחקרים וכו') ולהם יש, לעתים קרובות, סדרי עדיפויות אחרים.

בדרך כלל, הרפתנים רואים רק את המזריע, כיצד מהדקים את הקשר עם החקלאים ומקריבים אותם לפעילות הכוללת של החברה?

המזריע, שנמצא במגע יומיומי עם המגדלים, הוא למעשה השגריר או הקשר המידי של החברה עם הלקוחות שלה, אני רואה חשיבות רבה למערכת היחסים של הרפתנים-המזריעים-החברה. זו איננה רק מערכת של ספק לקוח. במקרים רבים, זה הרבה מעבר לכך. כדי לשמר ולטפח את המערכת הזו דרוש למזריע "זמן איכות" מול המגדל שמעוניין בכך, ולכן אני רואה חשיבות רבה בהדרכה מקצועית של המזריעים, חיבורם למסרי החברה ושיפור יכולת ההדרכה שלהם, מעבר לתחום הצר של ההזרעה. כך יוכלו לתת ערך מוסף למגדל בפגישות היומיות שלהם. מול כל זאת, ובכדי לתת למגדל שירות טוב ומקצועי, אנחנו מצפים גם מהחקלאים לתת ולאפשר תנאים הולמים לעבודת המזריע, כדי שיוכל