



חיים פלמינגר, אורי ענבר - scr
hfleminger@scr.co.il

בצמיחה מתמדת אס.סי.אר. בעולם

מכירות אס.סי.אר. צמחו בעשור אחרון פי 12! למעט שנת 2009 והמשבר העולמי שפגע גם בשוק החלב, צמחה החברה בעשרות אחוזים בשנה. גידול הפעילות התרחש במקביל בארץ ובחו"ל, כך שיחס המכירות נשמר לאורך השנים על כ-85% יצוא. בשנים אלו הפכה אס.סי.אר ליצרן המוביל בעולם של מדי חלב אלקטרוניים ותגים חכמים לניטור מצב הפרה

שכירים שלרוב אינם ברמה מקצועית גבוהה ונוטים לתחלופה גבוהה.

- מרחב קבלת ההחלטות של מנהל הרפת התרחב ללא היכר, עם דגש נרחב על הגנת הצרכן, בקרת איכות, צמצום בשימוש בתרופות וטרינריות והדאגה הציבורית לרווחת הפרה.

בתנאים אלו המיקוד הניהולי מתרכז ברווחיות וביעילות - ייצור כמות



מכון בין חליבות

מוצרי החברה מופצים במגוון ערוצי שיווק למרבית מדינות העולם. בשוק המקומי משרתת החברה מאות רפתות שמרביתן הפכו להיות לקוחות ב-5 שנים האחרונות. אס.סי.אר. מעסיקה כיום כ-180 עובדים במפעל בנתניה.

הצלחה זו אינה תוצאה מקרית או של צירוף מקרים, אלא פרי של פיתוחים טכנולוגיים ייחודיים ושל תכנון וביצוע של אסטרטגיה לפיתוח שווקי בארץ ובחו"ל. בכתבה זו ננסה לתאר כמה ממרכיבי פעילות החברה בחו"ל.

תפעול הרפתות, שבעבר בוצע על ידי בני המשפחה, עובר לעובדים שכירים שלרוב אינם ברמה מקצועית גבוהה ונוטים לתחלופה גבוהה

ניתוח השוק

מרכיב מהותי בפיתוח אסטרטגיה שיווקית בין-לאומית הוא ניתוח שוק, במטרה להבין את הפוטנציאל הטמון בו ואת דרכי הפעולה האפשריות. ניתוח השוק מתבצע בשתי רמות נפרדות: ניתוח השוק ברמת הסביבה הכללית (מאפייני השוק ומגמות שולטות) וכן ניתוח שוק ברמה התחרותית, המתמקד יותר בפתרונות המוצעים למשתמשי הקצה (רפתנים במקרה שלנו) על ידי המתחרים וכמובן, גם במתחרים עצמם.

תמורות בענף החלב בעולם

- ענף רפת החלב בעולם עובר שינויים מהותיים בעשרים השנים האחרונות, וכתוצאה מכך הרפת המודרנית הופכת לתעשייתית יותר מתמיד.
- הסרת תמיכות ופיקוח ממשלתי על סחורות חקלאיות, גורמים לשחיקת המרווחים וצמצום הרווחיות.
- תפעול הרפתות, שבעבר בוצע על ידי בני המשפחה, עובר לעובדים



פשטות ודיק במכון החליבה

מודעים לקיומן וכתוצאה מכך, התקשורת השיווקית עם הלקוח הפוטנציאלי סבה יותר סביב הצורך במוצר מאשר יתרונותיו היחסיים ביחס למתחרים.

מערכות ניהול עדיין לא הגיעו לשלב ה"בגרות" בחייהן, רוב הצרכנים עדיין אינם מודעים לקיומן וכתוצאה מכך, התקשורת השיווקית עם הלקוח הפוטנציאלי סבה יותר סביב הצורך במוצר

פוטנציאל צמיחה ענק

מסקנות ניתוח השוק הובילו את אס.סי.אר. להכרה כי מדובר בשוק בעל פוטנציאל צמיחה ענק הן בשווקים המפותחים והן בשווקים המתפתחים. ולקבוע את עקרונות העבודה האסטרטגיים הבאים:

- בחירה באסטרטגיית מוצרים המדגישה טכנולוגיה מתקדמת, במטרה להגיע לתוצאות איכותיות, ידידותיות למשתמש ופשוטות לאחזקה.
- פתרונות מודולריים על מנת לאפשר רף כניסה והשקעה נמוך ולאפשר בנייה הדרגתית של מגוון הפתרונות על ידי המשתמש.
- בשווקים מתפתחים משווקים הפתרונות הטכנולוגיים, בשילוב עם



מכון חליבה בעולם

החלב הגדולה ביותר במינימום הוצאות. במצב שכזה קיים יתרון כלכלי מובהק לגודל ואכן, אנו עדים לכך שמספר הרפתות מצטמצם ושמספר הפרות בעדר גדל. תהליך זה הוא מהיר ומשמעותי בכל העולם. כך לדוגמה, מס' הרפתות בארה"ב צנח בכ-60% ב-15 שנים האחרונות. במצב זה ברור כי הצורך במערכות טכנולוגיות למדידת הביצועים וניהול הרפת הולך וגדל.

באופן פרדוקסלי, כשבוחנים את קצב חדירת הטכנולוגיות לרפתות בעולם, מתגלה כי למרות הצורך הברור במערכות מתוחכמות, אחוז החדירה שלהן נמוך ביותר גם במדינות המפותחות

כניסת טכנולוגיות לרפתות בעולם

באופן פרדוקסלי, כשבוחנים את קצב חדירת הטכנולוגיות לרפתות בעולם, מתגלה כי למרות הצורך הברור במערכות מתוחכמות, אחוז החדירה שלהן נמוך ביותר גם במדינות המפותחות. בדיקת מעלה שהסיבות לסף החדירה הנמוך הן רבות ומגוונות:

- עלות גבוהה וחוסר ביטחון בתוצאות ובתועלת
- תדמית בעייתית של מוצרים לא אמינים ומורכבות השימוש
- מערכות לא רלוונטיות, שאינן עונות על צורך אמתי
- מערכות שלא סיפקו יכולת קבלת החלטות מספקת (עומס מידע).
- העדר תמיכה טכנית ברמה מספקת.

יצוין כי המדינה היחידה שבה המצב שונה הינה ישראל, שבה חדירת הטכנולוגיה גבוהה מאד (כל הרפתות הקיבוציות וכ-70% מהרפתות המושביות)

ניתוח התחרות בשוק הצביע על כך, שהחברות המובילות בתחום מערכות החליבה מציעות רובוטי חליבה וגם מערכות ניהול ברמת תחכום בסיסיות. שאר המתחרים, חברות בסדר גודל קטן עד בינוני, מציעות מגוון רחב של פתרונות ניהול ממוחשבים בדרגות שונות של תחכום ובדרגות שונות של הצלחה. אנו מעריכים שמערכות ניהול עדיין לא הגיעו לשלב ה"בגרות" בחייהן, רוב הצרכנים עדיין אינם

מערכת זיהוי הדרישות של אס.סי.אר. ה-HEATIME, בגרסה העצמאית שלה מהווה את אחד הנדבכים המשמעותיים בצמיחת החברה בשנים האחרונות.

ה-HEATIME נותנת מענה מדויק אפקטיבי וידידותי למשתמש לצורך החשוב ביותר אולי של קהל הרפתנים בעולם - זיהוי דרישות. הצורך בזיהוי דרישות מדויק חוצה גבולות ורלוונטי במדינות מפותחות ומדינות מתפתחות כאחד.

המודולריות של מערכת ה-HEATIME מאפשר לרפתן להטמיע את המערכת ללא צורך ברכישת מערכת מורכבת, אך מאפשרת שדרוג הרפת למערכת ניהול עדר כוללת, אם וכאשר יתעורר הצורך לכך. ההשקעה הראשונית אינה יורדת לטמיון.

הדיוק, הידידותיות למשתמש של ה-HEATIME כמו גם, צמיחת השוק הרובוטי, סייעו לחברה לממש הצלחה חסרת תקדים -

בחמש שנים מכרה אס.סי.אר. קרוב למיליון תגים (אנו מצפים למכור את התג המיליון במהלך 2010) לכ-7,500 רפתות שונות ברחבי העולם, חלקן הארי במדינות מפותחות.

אנו רואים בבסיס משתמשים זה פוטנציאל משמעותי לרכישה ולהטמעה של מערכות ניהול נוספות מבית אס.סי.אר.



רפתנים, וטרינרים ותזונאים מנוסים מאבחנים את מצב הרפת והעדר באמצעות טכנולוגיה ומסייעים לרפתנים בבניית הליכי קבלת החלטות נכונים במסגרת חוזי ייעוץ.

ההצלחה של פתרון נמדדת בסופו של עניין ביכולת המשתמש להפיק ממנה את מקסימום הערך המוסף.

התפקיד העיקרי של המפיצים המקומיים הוא לספק את הפתרונות הטכניים להתקנת הציוד ותחזוקתו, מתוקף היותם בקרבה גאוגרפית ללקוחות ובעלי יכולת למתן מענה מהיר לתקלות ולבעיות התפעוליות

עדיפות למפיצים מקומיים

ערוץ שיווק מרכזי של החברה הוא שיווק באמצעות מפיצים מקומיים במדינות שונות. הבחירה בפעילות באמצעות מפיצים מקומיים (להבדיל מפעילות ישירה ע"י חברות בנות מקומיות) נובעת מתוך העובדה שלרשות החברה עומדים משאבים מוגבלים יחסית, שלא מאפשרים גישה מסיבית לשוק באופן עצמאי וללא שיתוף גורמים נוספים, בעלי קשרי עבודה מוקדמים עם קהל הלקוחות.

התפקיד העיקרי של המפיצים המקומיים הוא לספק את הפתרונות הטכניים להתקנת הציוד ותחזוקתו, מתוקף היותם בקרבה גאוגרפית ללקוחות ובעלי יכולת למתן מענה מהיר לתקלות ולבעיות התפעוליות.

מערך תמיכה מקצועי המסייע בהטמעת הפתרון וביישומו המיטבי. ● החברה פועלת בחו"ל באמצעות מפיצים מקומיים של מערכות חליבה.

● מרכיב חשוב בהצלחה בין-לאומית יחייב שת"פ עם יצרני מערכות חליבה אוטומטיות הגדולים.

ההיגיון העומד מאחורי עקרונות העבודה האסטרטגיים הוא פשוט: הבחירה באסטרטגיה של הובלה טכנולוגית מתבססת על יכולתה המוכחת של אס.סי.אר. בפיתוח מוצרים ייחודיים וחדשניים המובילים את השוק. אסטרטגיה זו נבדלת מאסטרטגיה של מיקוד בהצעת פתרונות הנשענים על טכנולוגיות פחות מתקדמות במחיר נמוך.



דוגמה ליכולות פיתוח הטכנולוגיה של אס.סי.אר. הם מדי חלב אלקטרוניים שלה. מדי חלב המוכיחים את יכולות החברה בחשיבה "מחוץ לקופסה" עם יכולת ביצוע טכנולוגית.

מדי החלב פועלים על בסיס עקרון ה-FREE FLOW™ המאפשר מדידת כמות החלב, תוך כדי זרימתו ללא חלקים נעים או מכל ובדיוק גבוה מאד.

בשנת 1995 רכשה חברת דלוואל את זכויות השיווק הבין-לאומיות בעבור חלק מהדגמים של מדי חלב ממשפחת ה-FREE FLOW™. בשל

הדיוק והעמידות שלהם הפכו מדי החלב לנמכרים ביותר בעולם- כ-250 אלף מדי חלב משרתים מיליוני פרות ביום בכל רחבי העולם.

המודולריות של מערכות אס.סי.אר. מאפשרת ללקוח לבחור את הפתרון הנדרש לו ספציפית, ללא צורך ברכישת טכנולוגיות שאינן רלוונטיות בעבורו בזמן הנתון. כך יכול הלקוח להשקיע סכום קטן יחסית, לבחון את הפתרון ולהוסיף פתרונות נוספים על פי רצונו עד לקבלת פתרון ניהול עדר כולל.

כאשר מדובר במערכות ניהול, צרכי הרפתנים במדינות המתפתחות אינם שונים מהותית מצרכי הרפתנים במדינות המפותחות. ההבדל היחיד בין השניים הוא, שרפתני המדינות המתפתחות חסרים בדרך כלל את הידע המקצועי הנדרש לקבלת החלטות נכונה, על בסיס הנתונים המתקבלים ממערכת הניהול ונזקקים לתמיכה מאנשי מקצוע, על מנת למלא חסך זה.

במדינות המתפתחות ההשקעה בטכנולוגיה עשויה להפוך ל"פיל לבן" כתוצאה מחוסר בידע מקצועי ליישום החלטות בשטח. לכן במדינות מתפתחות אנו מציעים את פתרונות הטכנולוגיים במסגרת של פתרון מקיף, שכולל גם ליווי מקצועי בתחומים רלוונטיים.

לשוק מערכות הניהול הממוחשבות, מבוססות מכון החליבה המסורתי. אס.סי.אר. משתפת פעולה עם חברת דלוואל בתחום מדי החלב, שמשלבים בפתרון החליבה הרובוטי של דלוואל, ה-VMS המשווק על ידי אס.סי.אר. גם בארץ.

אס.סי.אר. משתפת פעולה גם עם לילי, החברה החלוצה בתחום החליבה הרובוטית. הפתרונות שאס.סי.אר. מייצרת עבור לילי כוללים פתרונות בתחום הפולסציה, בקרת החליבה וכן תגים חכמים לזיהוי, ניטור פעילות וניטור העלאת גרה.

לילי ודלוואל מוכרות כ-95% מרובוטי החליבה בעולם בשוק הצומח משנה לשנה- ובכל מערכת שנמכרת נמצאים רכיבים של אס.סי.אר. - מעבר למכירות הנרשמות לזכותנו בטווח הזמן המידי זה הבסיס לצמיחת החברה לטווח הארוך.

צמיחה בערוצים מגוונים

הצמיחה המהירה של אס.סי.אר. בשנים האחרונות התאפשרה הודות לפיתוח שוק בין-לאומי למוצרי החברה.

תהליך זה התחיל בניית תנאי השוק, צורכי הלקוחות ומצב התחרות. המשיך בניית יכולות החברה והבנת היתרון התחרותי של החברה והמשיך בבניית סל מוצרים המתאימים לצרכים של רפתנים וגיבוש ערוצי שיווק מגוונים.

ניסיונו מלמד שמוצר טוב נמדד ביכולתו לתת מענה איכותי לצורכי הרפתן, צרכים השונים לחלוטין ממדינה למדינה- אנו מספקים פתרונות מותאמים לרפתן בארה"ב ופתרון אחר לרפתן בסין, למרות שונותם, שני הפתרונות מתבססים על טכנולוגיות ומוצרים דומים.

במטרה להגביר את יציבות החברה והגדלת הנגישות לשוק, אנו משווקים את הטכנולוגיות של אס.סי.אר. דרך מספר ערוצים במקביל. אנחנו מאמינים שהמרכיב החשוב ביותר של הצלחת החברה בעתיד הוא המיקוד. ההתמקדות בתחומים שבהם יש לנו יתרון תחרותי ובנייה הדרגתית של יתרונות תחרותיים נוספים. העולם דינמי וצרכי הרפתנים משתנים, אך בסופו של עניין, הם מסתכמים ביצירת ערך מוסף כלכלי.

אס.סי.אר. ממשיכה להתרחב ולהשקיע מאמצים רבים בפיתוח הדורות הבאים של הטכנולוגיה לרפתנות ובמקביל להרחיב את מערך ההפצה העולמי.

הצלחת החברה נשענת במידה רבה על לקוחותינו בארץ המדרבנים אותנו להצטיינות ובמשק החלב הישראלי כולו, שהישגיו והמוניטין שרכש בעולם, מסייעים לנו רבות בפיתוח השווקים. ■



תג פעילות על פרה

השימוש במפיצים מקומיים מאפשר גם התאמה של ההצעה השיווקית לתנאי השוק הספציפי, בין השאר, זיהוי מהיר יחסית של "ספינות דגל"- רפתות מובילות ששילוב מוצלח של הפתרונות בתוכן יכול להוות מאיץ בקבלת ההחלטה לרכוש את הטכנולוגיות ברפתות אחרות. המפיץ הוא הידיים, העיניים והאוזניים שלנו בשטח.

לילי ודלוואל מוכרות כ-95% מרובוטי החליבה בעולם בשוק הצומח משנה לשנה - ובכל מערכת שנמכרת נמצאים רכיבים של אס.סי.אר. - מעבר למכירות הנרשמות לזכותנו בטווח הזמן המידי זה הבסיס לצמיחת החברה לטווח הארוך

חליבה אוטומטית

ערוץ שיווק נוסף של מוצרי החברה בנוי על פיתוח וייצור רכיבים מתוחכמים בעבור יצרניות ציוד החליבה הגדולות. שיתוף פעולה עם יצרניות ציוד החליבה הגדולות מאפשר לנו נגישות גבוהה לשוק בהשקעה של מינימום משאבים. שיתוף הפעולה של אס.סי.אר. עם יצרני ציוד החליבה הגדולים בעולם התאפשר בזכות יתרונותיה היחסיים של החברה בפיתוח מוצרים וטכנולוגיות חדשניים. השנים האחרונות מוכיחות שחליבה אוטומטית היא אפשרית וישימה, ולראיה כ-15,000 רובוטי חליבה פועלים ברחבי העולם וקצב הצמיחה השנתי של פלח שוק זה הולך וגדל.

אס.סי.אר. רואה בשוק החליבה האוטומטית בסיס נוסף לצמיחה מעבר