

# ניהול אירועים בלב האומה



מרכז הקונגרסים הבין-לאומי - בנייני האומה (International Convention Center [ICC Jerusalem] (Jerusalem) הוא מרכז הכנסים הגדול והמוביל בישראל, ואחד מסמליה היפים והמייצגים של בירת ישראל. המרכז ממוקם בשדרות שז"ר, בכניסה לירושלים, והוא מכיל 27 אולמות אירועים, שביניהם אודיטוריום עם 3,000 מושבים (הגדול ביותר מסוגו בישראל). מרכז הקונגרסים מכיל כ-35 אלף מ"ר שטחי מבנה ועוד כ-10,000 מ"ר של שטחי חנייה. המרכז מסכם יותר מ-60 שנה של ארגון אירועים בין-לאומיים ואירועים במיגוון תחומים, בסביבה עסקית מורכבת ביותר. המרכז מהווה מנוף כלכלי לירושלים, ועל-פי הפרוגרמה שגובשה לפיתוחו, הוא צפוי בעתיד לתרום 400-500 מיליון ש"ח בשנה לעיר

אדווה כלף ואלי יצחקוב

התבטלו והמרכז נקלע למשבר כלכלי קשה. האירועים הביטחוניים, בישראל בכלל ובירושלים בפרט הם ניגוד גמור לרוגע ולשלווה, החיוניים לתעשיית הכנסים הבין-לאומיים, שמשלבת נופש ותיירות לצד הפעילות המקצועית. אם בשנת 1996, ירושלים דורגה במקום השישי בין ערי העולם בארגון כנסים בין-לאומיים\*, אזי בתוך זמן קצר, היא התדרדרה בדירוג למקום ה-200 לערך. המשבר בתעשייה זו הוא קשה במיוחד, שכן

(המשך בעמ' 22)

\* בשנת 1996, ירושלים אירחה 63 כנסים בין-לאומיים (מתוכם, מרכז הקונגרסים אירח 46 כנסים). בכנסים אלה נכחו 43 אלף משתתפים. נתון זה לבדו היה מדרג את ירושלים במקום העשירי מבין הערים המובילות באירוח כנסים בין-לאומיים בעולם.



מירה אלטמן, מנכ"לית בנייני האומה

"תעשיית הכנסים הבין-לאומיים היא אחת מן התחרותיות בעולם, ואחת מן המורכבות ביותר, בהיבט המקצועי". כך אומרת מירה אלטמן, מנכ"לית בנייני האומה, והיא מוסיפה: "ניהול מרכז הקונגרסים מהווה אתגר עצום: גודלו הייחודי של המרכז; התמורות בתעשייה; האיום הביטחוני; המשבר הכלכלי; וניהול הפעילות ללא סבסוד, בניגוד למקובל בעולם - מחייבים אותנו לניהול אפקטיבי ויעיל במיוחד, ונוסף על-כך, לפתיחות מחשבתית ולהתחדשות מתמדת".

אלטמן נכנסה לתפקידה בסוף שנת 2001, לאחר ששימשה בתפקיד מנכ"ל משרד התיירות, בשיאה של האינתיפאדה השנייה. מיד עם הגעתה, היא נאלצה להתמודד עם משבר חריף ביותר - כל הכינוסים הבין-לאומיים, שתוכננו להתקיים באותו זמן בבנייני האומה,



# A.G.S

## תכנון וייעוץ לוגיסטי

### תכנון פונקציונלי למחסנים ומרכזים לוגיסטיים

- ✓ תכנון העמדת המבנה ע"ג המגרש
- ✓ תכנון שטח האתר כניסות ויציאות
- ✓ תכנון פתחים, רמפות ומשווי גובה
- ✓ תכנון גובה המבנה ושיפועי הגג
- ✓ תכנון סוג הרצפה ואיכותה - SFF
- ✓ תכנון תאורה במחסן וצרכי חשמל
- ✓ תכנון אזורי תפעול ושרותי ערך מוסף
- ✓ תכנון מערכות אחסון ושינוע
- ✓ תכנון כמויות מיקומי אחסון ותפוקות
- ✓ תכנון שיטות תפעול קבלה, אחסון, ליקוט והפצה
- ✓ תכנון זרימת המוצרים



קבוצת קאופמן ד"ר גב / נטוצי

### תכנון וייעוץ לוגיסטי

- ✓ תכנון וייעוץ לוגיסטי אסטרטגי
- ✓ תכנון פרויקטים חדשים - ROI
- ✓ שדרוג פרויקטים קיימים
- ✓ תכנון מערכות אחסון ושינוע
- ✓ ייעוץ לוגיסטי כלכלי
- ✓ ייעוץ בנושאי עלויות ומחירים לוגיסטיים
- ✓ ייעוץ בנושאי מיקור חוץ (אוטסורסינג)
- ✓ ייעוץ לחברות 3PL
- ✓ ייעוץ לחברות הפצה לוגיסטיות
- ✓ אופטימיזציה לוגיסטית של תהליכים
- ✓ הדרכות לוגיסטיות



קבוצת טבת

### תכנון וייעוץ תוכנות לוגיסטיות

- תוכנות WMS - TMS - PLANNING
- ✓ אפיון לוגיסטי לקביעת סוג התוכנה הנדרש
  - ✓ אפיון התהליכים הלוגיסטיים
  - ✓ כתיבת מכרזים לרכש תוכנות לוגיסטיות
  - ✓ ליווי פרויקטים של תוכנות לוגיסטיות
  - ✓ ייעוץ בנושאי ציוד קצה: מספונים, מדפסות

**Inbound** ASN, Receiving, Q/C, VAS, Putaway

**Stock Manage** FIFO, LIFO, FEFO, S/N, LOT, Bar-Code

**Outbound** Replenishment, Picking, Packing, Voice, P2L, Distribution



קבוצת גלובוס

### תכנון וייעוץ מערכת אחסון ושינוע

- תכנון מערכות אחסון למחסנים
- ✓ מערכות אחסון סטטיות
  - ✓ מערכות אחסון דינמיות
  - ✓ מערכות אחסון נעות
  - ✓ מערכות אחסון אוטומטיות
  - ✓ אפיון מלגזות ומערכי שינוע למחסנים
  - ✓ מלקטות ועגלות "ווספות"
  - ✓ מלגזות משקל נגדי, היגש וצריח
  - ✓ מסועים, שאטלים, ממינות
  - ✓ שירותי שרטוט מערכים לוגיסטיים LAYOUTS



קבוצת 207

Logistic *In* motion!

ככה מתכננים מחסן!

ת.ד. 4357, ראש העין 4856729  
T: 03- 6584040 M: 052- 3327541

פארק לב הארץ-קסם: מבנה 6, כניסה C, קומה 1  
ags@ags.co.il www.ags.co.il



הופעה באודיטוריום אוסישקין

**תפישת השיווק עברה מהפך - ממונופול, המכתיב את תנאיו, לארגון שירות הממוקד בלקוח. קרי, להכיר את הלקוח ואת צרכיו, להבין מה הם יכולותיו, לגבש עבורו את הפתרון המיטבי בתנאי השוק (כולל ערכים מוספיים), ולשמר את הלקוח לאורך זמן - הן בעתות גאות והן בעתות שפל**

(לדוגמה: כירורגיה, קרדילוגיה, רפואת שיניים, וכו'). לדברי רקפת אילוז, סמנכ"לית שיווק ופיתוח עסקי: "המאמץ השיווקי מושקע בפלחי השוק הרלוונטיים, באיתור הזדמנויות עסקיות ובניהול קשר מיטבי עם יושבי ראש של איגודים מקצועיים בארץ ובחו"ל. נוסף על-כך, פיתחנו ערוץ שיווק ייחודי, ואנו נעזרים בשותף עסקי, המאתר באירופה ובארה"ב ארגונים, המתעניינים בקיום אירועים בישראל".

המשימה הבאה הייתה ליצור ארגון אפקטיבי ועילי באמצעות הטמעת תפישת שירות ומכירה, פיתוח כלי-עבודה מקצועיים, הגדרת מדדים ויעדים ברורים בכל התחומים, פיתוח הצוות האנושי, ויצירת בית חם - ללקוחות, לעובדים, ולשותפים העסקיים. עקרון התפישה הוא יישום גישה מערכתית, המתחילה ברמת המקרו ומסתיימת ברמת המיקרו: כל צוותי העובדים של המרכז מקבלים הדרכה, כיצד לתת את השירות המיטבי ולקדם את המכירות; הנהלת המרכז משקיעה בפיתוח כלים מקצועיים, כדי שבעלי התפקידים יוכלו לתרום ערך מרבי במסגרת עבודתם; העבודה מבוססת על נהלים מובנים, על תהליכים מבוקרים, על מדדי ביצוע (KPI's) [Key Performance Indicators], ועל יעדים מוגדרים בכל תחומי העיסוק (כגון: כמות החוזים שצריך לסגור במשך שבוע, מחזור המכירות השבועי, תדירות הבדיקה של חדרי השירותים במהלך האירוע, וכו').

אלטמן מאמינה בעבודת צוות, בפיתוח עובדים, ובמתן הזדמנות לקידום ולהגשמה מקצועיים. המרכז מקיים פורומים קבועים של מפגשים ללימוד החוזקות וההישגים בפעילות, לשיפור מתמיד ולהפקת לקחים. התפישה היא: "לחשוב על הדבר הבא לפני כולם ולעמוד בתחרות בכול". כיום, מרכז הקונגרסים מעסיק כ-30 עובדים קבועים (מחצית מהם נשים) ועוד אלפי עובדים במיקור-חץ.

**היבטים תפעוליים בארגון אירועים**

ארגון האירועים בבנייני האומה הוא אתגר מורכב ביותר. הארגון כולל: אירועים המתקיימים בו-זמנית, אירועים הכוללים אבטחת אישים, אירועים בין-לאומיים, וכו'.

להלן דוגמאות:

- כנס החלל העולמי, שנפתח ביום 12.10.2015 ונמשך שישה ימים. בכנס השתתפו כ-4,000 אורחים מ-60 מדינות (כולל ראשי נאס"א ובכירים בתעשיית החלל העולמית). לצורך הכנס, מערך התפעול של המרכז הקים שלושה אוהלי

ועדות ההיגוי של האיגודים המקצועיים מתכננות כינוסים בין-לאומיים 5-10 שנים קדימה.

תעשיית הכנסים הבין-לאומיים היא נדבך כלכלי חשוב בערים המרכזיות בעולם. לצורך הדוגמה, בשנת 2014 התקיימו בעולם יותר מ-11,500 כנסים בקטיגוריה זו, ונכחו בהם יותר מ-4.5 מיליוני משתתפים. היבשת המובילה באירוח הכנסים היא אירופה (כ-55% מנתח השוק), והערים המובילות באירוח הן: פריז, וינה, מדריד, ברצלונה, ברלין ולונדון. ההכנסות מן הכנסים הבין-לאומיים תורמות לערים המובילות סכומים שווים ערך למאות רבות של מיליוני ש"ח בכל שנה. זאת, כאשר ההכנסה הישירה למרכז הכנסים מהווה 4% בלבד מסך-כל ההכנסות, וכל היתרה הן הכנסות עקיפות במיגוון תחומים, כגון: לינה ואירוח, תחבורה וסיוורים, קניות ומתנות, מזון ומשקאות, בילויים, וכו'. מסיבה זו, מרכזי הקונגרסים בעולם הם גופים ציבוריים בבעלות הרשות המקומית, או בשיתוף עם המדינה, ופעילותם מסובסדת, כדי לתרום ערך לכלכלה המקומית. בהיבט זה, מרכז הקונגרסים הוא ייחודי, ומתמודד עם הסביבה העסקית ועם האיום הביטחוני, ללא כל סבסוד ותמיכה כלכלית חיצונית.

**האירועים הביטחוניים, בישראל בכלל ובירושלים בפרט הם ניגוד גמור לרוגע ולשלווה, החיוניים לתעשיית הכנסים הבין-לאומיים, שמשלבת נופש ותיירות לצד הפעילות המקצועית**



כנס מקצועי באחד מאולמות המרכז

אלטמן היא בוגרת לימודי מינהל מלונאי בכיר במדרשת רופין, והיא בעלת תואר שני (MBA) במינהל עסקים, במרכז הבינתחומי הרצליה. אלטמן מילאה מיגוון תפקידים בתחום התיירות: מנהלת מלון "קריית ענבים", מנכ"לית רשת "הארחה בקיבוצים", סמנכ"לית חטיבת התיירות בחברת ברטן מקבוצת IDB, יועצת לשר התיירות רחבעם זאבי, ומנכ"לית משרד התיירות.

**מאסטרטגיה משברית לניהול עסק רווחי**

המשימה הראשונה של אלטמן הייתה לטפל במשבר לעיל, שאיים על הקיום העסקי של בנייני האומה. לצורך כך היא גיבשה, עם הצוות הניהולי של המרכז, אסטרטגיה משברית שמטרתה היו לחזק את הקשר עם הלקוחות המקומיים ולהחזיר את הכינוסים הבין-לאומיים לירושלים. תפישת השיווק עברה מהפך - ממונופול, המכתיב את תנאיו, לארגון שירות הממוקד בלקוח. קרי, להכיר את הלקוח ואת צרכיו, להבין מה הם יכולותיו, לגבש עבורו את הפתרון המיטבי בתנאי השוק (כולל ערכים מוספיים), ולשמר את הלקוח לאורך זמן - הן בעתות גאות והן בעתות שפל.

אלטמן הקימה מערך שיווק, הממוקד באיתור לקוחות פוטנציאליים, במיגוון מגורים (כגון: רפואה, טכנולוגיה, מדע, תעשייה, וכו') ובתחומיהם הייעודיים



תאורה, כריזה, אמצעי המחשה, טכנולוגיות תומכות, וכו'), כיבוד, מזוננים (מכירה או חלוקה), ארוחת צהריים, ועוד. מחלקת התפעול אחראית על כל ההיבטים הלוגיסטיים של האירוע, ובכלל זה: אחזקה, אבטחה, בטיחות, ניהול אירועים, מזון, ניקיון, סבלות, סדרנות, וכו'. צוותי המחלקה מנצחים על מאות עובדי שירות בו-זמנית. כל המשימות התפעוליות מתבצעות על-פי נהלים מוגדרים ותוך ביצוע בקרה הדוקה.

**"ארגון אירוע הוא פרויקט אינטגרטיבי, הבנוי מתחומים רבים שיש לחברם יחדיו בצורה מיטבית. וזאת, כדי ליצור את גורם ה-WOW בחוויית הלקוח"**



הנשיא ברק אובמה בבנייני האומה

לדברי אלטמן: "ארגון אירוע הוא פרויקט אינטגרטיבי, הבנוי מתחומים רבים שיש לחברם יחדיו בצורה מיטבית. וזאת, כדי ליצור את גורם ה-WOW בחוויית הלקוח". והיא מוסיפה: "בכל אירוע, אנו תורמים את הידע, את המומחיות ואת הניסיון שלנו, וכך אנו מסייעים להצלחתו. אחד מן העקרונות החשובים שלנו הוא יישום איכות שירות וחויית לקוח בסטנדרטים בין-לאומיים, ולצורך כך, אנו מטמיעים את תרבות האיכות אצל עובדינו, ואצל נותני השירות החיצוניים".

הרצון של אלטמן להמשיך להוביל קדימה את מרכז הקונגרסים בא לידי ביטוי בתכניות הפיתוח של קומפלקס בנייני האומה, המשתלבות בתכנית "רובע הכניסה לעיר". במסגרת התכנית ייהרסו תוספות הבנייה, שבנו במהלך השנים סביב המבנה המקורי, לטובת קומפלקס חדש שיגדיל את השטח הבנוי לכ-55 אלף מ"ר. המתחם החדש מתוכנן להכיל שני בתי מלון (כ-800 חדרים), מרכז קניות, גשר מקורה שיחבר את הקומפלקס לתחנת הרכבת שתיבנה, כ-1,500 מקומות חנייה תת-קרקעיים, ועוד. ■

התמונות בכתבה הן באדיבות מרכז הקונגרסים הבין-לאומי - בנייני האומה.  
לפרטים נוספים, צפו באתר האינטרנט: <http://iccjer.co.il/>

תצוגה ענקיים (כולל תכנון קונסטרוקציה וקבלת רישוי מתאים).  
• אירוח נשיא ארה"ב, ברק אובמה, ביום 21.03.2013. האירוע התקיים בהתראה של שלושה שבועות בלבד. הפקת האירוע כללה עבודה אינטנסיבית עם נציגי הבית הלבן, עם עובדי השגרירות האמריקאית, ועם השירות החשאי (Secret Service). המרכז נדרש להתמודד עם דרישות אבטחה מחמירות במיוחד, ועם ההכנות לביקור הנשיא ולסיקור של כלי תקשורת מכל העולם.



האסטרונוט באז אולדרין (האדם השני שצעד על הירח) מגיע לכנס החלל העולמי

לכל אירוע ממונה מנהל, האחראי על ניהול הקשר עם הלקוח ועם נציגיו. תכנון אירוע בין-לאומי מתבצע בשני מסלולים: האחד, עם הנהלת האירוע בחו"ל; והשני, עם מארגן הכנס המקומי. תכנון האירוע כולל ביקורים של מנהלי האירוע המקצועי ושל אנשי התפעול, שבמהלכם מותאמות הדרישות על-פי נתוני השטח. התכנון מקיף היבטים רבים, ולדוגמה: שילוט והכוונה, חניית אורחים, קבלת פנים, עמדות רישום, אזורי תצוגה, אולמות (כניסה ויציאה, סדר ישיבה, מפות, פרחים,



כנס החלל העולמי 2015

## מי הוא מרכז הקונגרסים הבין-לאומי בנייני האומה?

הבין-לאומיים (International Congress and Convention) ICCA (Association of Convention) AIPC-ו (The International Association of Convention) Centers). במרכז התקיימו אירועים מתוקשרים רבים, כגון: אירוויזיון 1979, אירוויזיון 1999, משפט דמיאניוק, פסטיבלים שנתיים, חידוני התנ"ך, טקסי הענקת פרסי ישראל, אירוח מנהיגי עולם (כגון: ביל קלינטון, ג'ורג' בוש, מיכאל גורבצ'וב, טוני בלייר, ברק אובמה), ועוד. המרכז מקיים כנסים ומפגשים עסקיים, תערוכות וירידים, מופעים, אירועי תרבות ואמנות, אירועים פרטיים, מבחני הסמכה, קבלות פנים, אירועי השקה, ועוד.

מרכז הקונגרסים הבין-לאומי בנייני האומה הוקם ביוזמת הסוכנות היהודית, כמרכז לאירוח כנסים ציוניים לצד כנסים ציבוריים אחרים. את המרכז תכנן האדריכל זאב רכטר, והוא נחנך לראשונה בשנת 1951, בפתחת הקונגרס הציוני הכ"ג (הראשון שהתקיים במדינת ישראל), על אף שבנייתו טרם הושלמה. מאז הורחב המבנה, וכיום הוא מכיל טרקלינים מפוארים, אולמות, אודיטוריומים, חצר תצוגה, לשכת עסקים, חדרי אמנים וחדרי VIP. המרכז פועל על-פי סטנדרטים בין-לאומיים, והוא חבר בארגוני הקונגרסים והכנסים