



הסימפוניה הלוגיסטית של התזמורת הפילהרמונית

לא ייאמן מה עלול לקרות, אם שוכחים תיק תווים קטן אחד בדרך לקונצרט, או אם משאירים ארגזים עם כלי מיתר בשמש הישראלית הקופחת... זה לא פשוט לנצח על תזמורת פילהרמונית, אך מסובך לא פחות לנהל אותה לוגיסטית. עוזי זלצר, האיש שאחראי על ניהול התפעול של התזמורת הפילהרמונית הישראלית - כמעט ארבעה עשורים, מספר מן השטח

מאיה בהיר

התעופה בן-גוריון, והארגזים עם הכלים היקרים הושארו בשמש היוקדת, מחוץ למחסנים.

התוצאה הייתה קשה. "כאשר הגענו לאוראנג'י ופתחנו את הארגזים, עיינו חשכו", נזכר בסערת רגשות עוזי זלצר, מנהל התפעול והבמה במשך 39 שנים של התזמורת הישראלית הנוודעת בעולם כולו. "רוב כלי המיתר היו מפוצצים. כאשר הם מתחממים יתר על המידה, הדבק שמדביק את חלקי העץ של הכלים נמס והמיתרים, שמתוחים כה חזק על העץ, פשוט 'קורעים' אותו. עמדנו שם, והייתי עד למחזות קורעי לב. נגנים ראו את כלי הנגינה השבורים שלהם והחלו למרר בבכי. צריך להבין, שהנגנים נקשרים לכלים שלהם, שמלווים אותם במשך שנים ארוכות, ומתייחסים אליהם כמו אל שותף לחיים, כאל בן משפחה. כאשר הכלי נהרס בצורה כזאת ברוטאלית, הם חשים כאילו גדעו איבר מגופם".

מה עושים במקרה כזה?

"לי לא היה זמן להתאבל. מיד צלצלתי לארץ וביקשתי לארגן משלוח בהול של כלים טובים, במקום הכלים השבורים. הצלחנו לגייס כלים מתאימים מפה ומשם, ולמזלי במכס התחשבו בנו והצלחנו להוציא את הכלים האלה מן הארץ, ללא כל המסמכים הנדרשים בהליך רגיל. הכלים הגיעו ברגע האחרון והקונצרט התקיים. חברת הביטוח שלנו החזירה לתזמורת את עלות הכלים".

(המשך בעמ' 42)

זה קרה באחד מן הימים החמים ביותר, בחודשים יולי-אוגוסט הישראליים של שנת 1977. בעוד התזמורת הפילהרמונית הישראלית, על שלל נגינה וכלי הנגינה היקרים שלה, התארגנה לסיור הופעות אירופי, שעתיד היה להתחיל בעיר אוראנג'י, שבצרפת, שם היא התכוננה לבצע את האופרה "פידליו" של בטהובן, פרצה "שביתה איטלקית": מין חצי עבודה - חצי מנוחה בנמל



עוזי זלצר, מנהל התפעול והבמה, התזמורת הפילהרמונית הישראלית

איכות ומצוינות בניהול



אבי יצחקוב,
מנכ"ל איכות ומצוינות בניהול

KDes | design studio

איכות ומצוינות בניהול מספקת שירותי ייעוץ מקצועי וליווי עסקי בתחומים אלה:

- ◇ ארגון מחדש של תהליכים עסקיים.
- ◇ בחינת מערכות תפעוליות, לאורך כל שרשרת האספקה ושיפור הכלים לבקרתן.
- ◇ ליווי פרויקטים ברכש ובלוגיסטיקה.
- ◇ ניהול אופטימלי של מלאי.
- ◇ הקמת מערך איכות ותשתיות איכות, בניית נהלים וביצוע מבדקי איכות. ליווי הארגון בניהול האיכות.
- ◇ בחינה ראשונית של אפשרות יישום רעיון עסקי, הכנת תכנית עסקית וסיוע בבחירת מקורות מימון.
- ◇ ליווי פיננסי.
- ◇ פיתוח עסקי בארץ ובחו"ל.



הצוות המקצועי שלך



Logistics
Group
Israel

Logistics Group Israel

היא קבוצת חברות המספקות מיגוון רחב של שירותים בשרשרת האספקה

כנף, נבל, עוגב, וכלי ההקשה, שיועמדו במקומם. אני דואג לתאורה הנכונה, ואם צריך - גם להגברה. כאשר מדובר בקונצרט שכולל גם מקהלה, העבודה היא אחראית כפליים, משום שגם שם מדובר בכמות נוספת ונכבדה של משתתפים על הבמה, ובהתאם גדלה הסכנה לפספס דבר מה".



התזמורת הפילהרמונית הישראלית חוגגת 70 שנה להיווסדה

נהגי המשאיות המדייקים ביותר

כאשר מתרחש קונצרט מחוץ להיכל התרבות התל-אביבי, מתחילה "מהומת" הלוגיסטיקה האמיתית. ראשית, צריך לדאוג שהמשאיות יגיעו בזמן. זלצר, בשנותיו הארוכות בתזמורת, הצליח "לאלף" את נהגי המשאיות. אצלו הם לא מאחרים, מגיעים בדיוק בשעה הנקובה, ולרוב גם לפני. איך עושים זאת? "פשוט מאוד", מבהיר זלצר, "לפני שאני מתחיל לעבוד עם ספק, אני מסביר לו היטב את חשיבות הזמנים בניהול לוגיסטי של קונצרט. אני עצמי מתייצב תמיד לפני הזמן, מקפיד לתת דוגמה אישית, וכאשר הנהג יודע שהקדמתי לבוא, הוא לא מעז לאחור. הנהגים יודעים, שאם יש אצלם איחור של שתי דקות, בעל החברה מקבל ממני טלפון...".

לכל מדינה יש התנהלות מכס משלה. יש כאלה, שרוצים לדעת מהי ארץ הבנייה של כל כלי, אחרים מסתפקים בשווי הערך הכספי. בהודו ובדרום אמריקה, התהליך מסובך מאוד ודורש מיליון קפדני ומדויק של טופסי המכס עבור כל כלי וכלי

לאחר הגעת המשאית, צריך לדעת איך להעמיס אותה: "בחלק שקרוב לנהג, שיקופץ פחות בדרכים, שמים את כלי המיתר, שהזעזועים לא מטיבים איתם, ואילו קרוב יותר ליציאה - את הכלים העמידים יותר, ולמשל, כלי ההקשה. אני עומד ומפקח על כל כלי ועל כל פריט אחר שעולים למשאית. הרי מספיק שישכח תיק אחד קטן עם תווים, כדי שהקונצרט לא יוכל להתקיים... ואז שום תירוץ לא יעזור".

עוזי זלצר נזכר בסיפור מחייו הקשור לעבודתו. "כאשר עוד הייתי טרי, יחסית, בתזמורת ולקחתי ברצינות גדולה מאוד את כובד האחריות המוטלת על כתפיי, החלה מלחמת יום הכיפורים וגויסתי לגדוד השריון שלי. שם, בחולות סיני, הגיע לידי עיתון, ובו תמונה גדולה של התזמורת הפילהרמונית, שהופיעה לפני החיילים. לפתע הייתה לי הארה. הבנתי שגם בלעדיי, התזמורת יכולה להסתדר. אולי זה הדבר הטוב היחיד, שיצא מן המלחמה הזאת - היא הצליחה להכניס אותי לפרופרציות...".

אם הקונצרטים מחוץ לתל-אביב הם אופרטה, הרי הסיורים לחוץ-לארץ הם אופרה קצת אחרת. "אני מתחיל לעבוד על הסיורים לחוץ-לארץ מספר

הסיפור הזה הוביל למסקנות רבות מתחום הלוגיסטיקה בתזמורת הפילהרמונית הישראלית, שחגגה לא מכבר 70 שנה לייסודה, אי אז בארץ-ישראל המנדטורית. החל מאותו יום חם, מהביל ואף מבהיל, כלי התזמורת נאזרים בארגזים ממתכת.

מסביב לעולם

זלצר עוסק במקצוע ייחודי, בקנה מידה ישראלי, שכן אין תזמורת שנייה בארץ כמו הפילהרמונית - לא מבחינת רמת הנגינה וגם לא מבחינת הלוגיסטיקה. "אחרי השחרור נרשמתי ללימודי כלכלה באוניברסיטה, ושמעתי על התפקיד הזה בפילהרמונית. הרעיון של נסיעות לחוץ-לארץ הלהיב את דמיוני. אז, בשנות ה-60 של המאה שעברה, הנסיעות לחוץ-לארץ היו עניין נדיר ויקר, וכך נשארתי בתזמורת, וויתרתי על לימודי הכלכלה. חשבת, שנסיעות לחוץ-לארץ הן כסף, אך הנסיעות שאני עושה מלאות באחריות ובחוסר שקט, כי כל רגע משהו עלול לקרות, ואני אצטרך להיות זה שפותר את הבעיה. גם היום, כאשר יש לי ותק וניסיון רבים כל כך, אני נוהר מן השאננות. גם היום אסור לי אף פעם 'להירדם בשמירה'".

התזמורת הפילהרמונית מונה כ-120 נגנים. סוג היצירות שהיא מבצעת הן יצירות סימפוניות, ואם צריך לעמול קשה, כדי למנוע תקלות לוגיסטיות כאשר מדובר בקונצרטים, ב"נמל הבית" של התזמורת - "היכל התרבות" בתל-אביב, הרי צריך לעבוד קשה כפליים, כאשר מדובר בקונצרטים מחוץ להיכל, בארץ או בחוץ-לארץ.

"השעון הוא יחב הדמוקלס שלי, שמכתיב את כל פעילותי", אומר זלצר. "הכול צריך להתחיל בזמן: אם זו חזרה, אם קונצרט, או כל פעילות אחרת. זה לא פשוט לדאוג לכך, שיותר מ-100 נגנים ומנצח יתחילו בזמן את הפעילות שנקבעה, ו-3,000 באי הקונצרט יוכלו להתרווח בכיסאותיהם ולהאזין בנחת לנגינתם. זה מתחיל מן הדברים הקטנים: להכין כיסאות ומעמדי תווים מתאימים לנגנים, ולהכין את כלי הנגינה הגדולים: פסנתר



זובין מהטה מנצח על התזמורת הפילהרמונית הישראלית

פתרונות ביטוח לעסקים

Kbes | design studio 4 - 1

ניהול סיכוני ביטוח זה שם המשחק 25 שנות ניסיון

מ.י. ישראלית סוכנות לביטוח בע"מ

- ◇ סוכנים ויועצים לביטוחי תעשייה וסיכונים הנדסיים לאורך שרשרת האספקה.
- ◇ תכנון הפוליסה: כיסוי ביטוחי הולם, מענה לדרישות החוק, חיסכון ניכר בעלויות, מניעת מצבים של חוסר כיסוי.



כיסופים סוכנות לביטוח (2001) בע"מ

- ◇ ביטוח פנסיוני, קופות גמל וקרנות השתלמות.
- ◇ ייעוץ ולייווי לקוחות בהקשר של הסכמים קיבוציים וצווי הרחבה.



Logistics
Group
Israel

Logistics Group Israel

היא קבוצת חברות המספקות מיגוון רחב של שירותים בשרשרת האספקה

בארץ היעד, ולא שואלים שאלות מיותרות. זה פשוט מונע אי-הבנות ובעיות בזמן אמת. לפעמים, אני ממש מרגיש נודניק - על כך שאני מתקשר ומזכיר כל דבר מספר פעמים, אבל זה מוכיח את עצמו. עדיף שיחשבו שאני נודניק, אבל הכול ידפוק כמו שעון שווייצרי".

ואלס הונגרי

"כאשר אנחנו בחוץ-לארץ, הכלים מגיעים לאולם רק בדקה-ה-90", מגלה זלצר. "זה נובע מכך שבתוך אירופה, כאשר הדבר ניתן, מסיבות תקציביות אנחנו מעדיפים להעביר את הכלים במשאיות, ולא להטיסם. מובן שכאשר מדובר באזור הררי, בתקופות של שלג, שבהן כבישים עלולים להיחסם, או כאשר האירופים מצויים בויקאנדי והכול פקוק, אין שאלה בכלל ומטיסים את הכלים, אבל לרוב לוקחים את הסיכון. הצורך שלנו הוא, שהכלים יגיעו לאולם המופע - שלוש שעות לפני תחילת הקונצרט. פעמיים קרה לי, שהנסיעה התעכבה והכלים הגיעו רק שעה וחצי לפני ההופעה, אבל הסתדרנו.

בסופו של דבר, חברת הצ'רטר שלחה אלינו מטוס נוסעים ריק, שהעלה את הכלים ואותי - כי אף פעם איני מפקיר כלים בשטח - אבל היה ברור לי, שכבר לא נוכל להגיע בזמן

אחד מן המקרים, שבהם הוחלט להטיס את הכלים, אירע בתחילת שנות ה-90. היה צריך להמשיך מקונצרט בהמבורג, שבגרמניה, לקונצרט בבודפשט, בירת הונגריה. האמרגן ההונגרי היה אחראי על הטסת התזמורת בין שתי המדינות. עוד בשלבי ההכנות הראשוניים, הוא שאל אותנו, האם מטוס רוסי מדגם מסוים יכול להתאים להובלת תזמורת וכלים גם יחד. לא הכרנו את הדגם הזה, ולכן, ביקשנו מן האמרגן, שישלח לנו מפרט מדויק של המטוס ואת כל הנתונים הדרושים. בתום בדיקת הנושא הודענו לו חד-משמעית, שהמטוס אינו מתאים למשימה. האמרגן התעקש, אמר לנו שדיבר עם כמה חברות צ'רטר והן טענו את ההיפך. הודענו לו, שעליו לקחת אחריות על העניין, ודעתנו נותרה בעינה: לא מתאים.



צלם: עודד אנטמן

חודשים לפני מועד היציאה", מספר זלצר. "זה מתחיל מבחירת סוכן המטענים המתאים, שיתן לי מחיר טוב, אך לא בהכרח - הזול ביותר יהיה הטוב ביותר. אחר-כך נבנה לוח ההתארגנות הלוגיסטי, בהתאם למועדי החזרות והקונצרטים בכל מקום ומקום. עם האמרגן המקומי, אני מתאם את סוג המשאית שתגיע, את גודלה, את נפחה, ואפילו איזה סוג של קפיצים יש לה... הכול משמעותי מאוד, כאשר מדובר בתזמורת כמו שלנו. למעשה, כל פרטי הסיוור מוכנים עוד לפני שמישהו עוזב את הארץ. ברור לכולם, איזה כיסא יחכה לכל נגן בארץ היעד, איזה פסנתר יעמוד באולם, ואם צריך פעמונים גדולים, או עוגב כנסייתי, אז גם עניין זה מסוכם מכאן".



צלם: עודד אנטמן

האם אתה גם נוסע פיזית למקום ההופעה?

"תלוי באיזה מקום מדובר. כאשר מדובר באירופה או בארה"ב, את רוב הדברים ניתן להסדיר באמצעות התקשורת האלקטרונית. אך מקומות, כמו הודו וסין שבהם הופענו, הצריכו נסיעה מקדימה שלי לשם. אלה מקומות, שאינם מורגלים באירועים מן הסוג הזה. איש לא חייב אותי לעשות נסיעה מקדימה, אך תחושת הבטן שלי הורתה לי לעשות כך, וכמובן לא טעיתי... קשה לי אפילו לתאר, מה עלול היה לקרות אילמלא ביקורים מקדימים אלה".

מסתרי המכס בעולם

לאחר מכן מגיעים סידורי המכס. "לכל מדינה יש התנהלות מכס משלה. יש כאלה, שרוצים לדעת מהי ארץ הבנייה של כל כלי, אחרים מסתפקים בשווי הערך הכספי. בהודו ובדרום אמריקה, התהליך מסובך מאוד ודורש מילוי קפדני ומדויק של טופסי המכס עבור כל כלי וכלי. למכס הרוסי, למשל, צריך לצרף גם תמונה של כל כלי. אני לא מזלזל בשום דרישה של שום מכס באף מדינה, ולמדתי לשאול את השאלות הנכונות, כדי למנוע טעויות אפשריות. אני מעדיף למלא את הכול כמו שצריך - עד הפרט האחרון והקטן ביותר, מאשר לסמוך על המזל ולהיתקע במכס עם קונטרבס.

נוסף על מילוי הטפסים, אני גם דואג ליידע בכל מקום את מי שצריך על כך שאני מגיע, על הגעת התזמורת ועל הגעת הכלים. אני מתאם את הכול עד לפסיק האחרון, וכך, כאשר אנו מגיעים, כבר מחכים לנו בנמל התעופה,

מי היא התזמורת הפילהרמונית הישראלית?

התזמורת הפילהרמונית הישראלית היא התזמורת הסימפונית, הידועה ביותר במדינת ישראל, ונחשבת לאחת מן התזמורות הטובות בעולם מסוגה. השנה, היא חוגגת 70 שנה להיווסדה.

מייסד התזמורת הוא הכנר והמוזיקאי היהודי הדגול, ברוניסלב הוברמן, אשר חזה את השואה במאה שעברה והצליח לשכנע כ-75 מוזיקאים יהודים, שניגנו בתזמורות ידועות באירופה, לעלות לארץ-ישראל ולהגשים את התרבות הציונית בארץ האבות. קונצרט הפתיחה התקיים במגרשי התערוכה, בצפון תל-אביב ביום 26.12.1936, בניצוחו של המנצח, ארטורו טוסקיני, מגדולי המנצחים בזמנו.

עם קום המדינה, התזמורת שינתה את שמה מ"התזמורת הארץ ישראלית" ל"תזמורת הפילהרמונית הישראלית". היא זכתה לנגן את "התקווה" בטקס ההכרזה על הקמת מדינת ישראל וגם הופיעה לפני חיילים בחזיתות, במהלך מלחמת השחרור ובמהלך המלחמות הבאות. בחודש אוקטובר 1957 התזמורת חנכה את ביתה עד היום, האודיטוריום ע"ש מאן, הידוע יותר בשמו - "היכל התרבות", בתל-אביב. מנהלה המוזיקלי של התזמורת משנת 1969 ועד היום הוא זובין מהטה, הנמנה עם צמרת המנצחים בעולם.



צלם: עודד אנטמן

ריק, שהעלה את הכלים ואותי - כי אף פעם איני מפקיר כלים בשטח - אבל היה ברור לי, שכבר לא נוכל להגיע בזמן. דרשתי שעם נחיתתנו בצרפת, משאית עם סבלים תגיע עד לפתח המטוס, שהכלים יועמסו עליה במהירות האפשרית, וניידת מטרה עם סירנה תלווה את המשאית עד לאולם... בינתיים, בשעה 20.30, הקהל כבר ישב באולם. אז האמרנו עלה לבמה, סיפר את מה שקרה והזמין את כולם ללגום שמפניה על חשבוננו במבואה. כטוב לבם ביין, האורחים נכנסו חזרה לאולם והקונצרט החל באיחור של שעה".

ככה זה מאחורי הקלעים של הפילהרמונית. התזמורת מנגנת, הדי הקונצרט נשמעים ברקע מרגיעים כל כך, אבל אנשי התפעול והלוגיסטיקה אינם נמים לרגע. "המטוס שלי הוא - לא לחלוטן, כי החלטורה היא אם כל חטאת", מסכם עוזי זלצר את "אני מאמין" המקצועי שלו. "אם קונצרט נכשל בגלל עצלות ורצון לחתוך קצוות, אין מחילה על כך". ■

האמרנו החליט לשכור את המטוס הרוסי. הגיע יום המעבר, וכבר בשעה שש בבוקר התחלנו להעמיס את הכלים על המטוס, ובתוך זמן קצר נותרו מחוץ למטוס לא פחות מ-14 ארגזים... הניסיונות להכניסם פנימה עלו בתוהו, ובשעה שמונה בבוקר הבנת, שהבעיה לא תיפתר בלי הכירת מטוס נוסף. הודעתי על כך לאמרנו, ובמקביל הפעלתי אנשים בשדה, כדי שיחפשו לי מטוס. כאשר נשאלתי מי ישלם עליו, אמרתי מיד: לא אני, אבל מי שישלם יודה לכם על כך, כי לחכור מטוס נוסף יהיה זול הרבה יותר עבורו מאשר לבטל קונצרט... לא פעם, אני נדרש לקבל החלטות רציניות שכאלה בתוך זמן קצר, ואני עושה זאת בביטחון, משום שלפניי עומדת המטרה, ואם ברור לי שההחלטה שלי תקדם את ההגעה אל המטרה הזאת, אני מחליט בקלות עליה וללא כל לבטים. מזל שהתחלתי את חיפוש המטוס הנוסף לבדפשט בשעה שמונה בבוקר, כי רק בשעה 15.30 נמצא מטוס כזה. אילו התחלתי מאוחר יותר, אני בספק רב אילו יכולתי לייצר סוף טוב לסיפור הזה, כמו שהיה לו. הכלים הגיעו לאולם שעה לפני הקונצרט... זה היה לחוץ מאוד, אבל עדיין אפשרי להתארגנות. ובסוף, ההונגרים מחאו לנו כפיים עד לב השמים."

סיפור נאפוליטני

זלצר נזכר בסיפור נוסף, שאירע בסוף שנות ה-90, בנאפולי, שבדרום איטליה. בתום הקונצרט, התזמורת עם המנצח הנודע, לורן מאזל, הייתה צריכה להגיע לעיר הצרפתית רוהם והוחלט, שהפעם הכלים יהיו מוטסים עם הנגנים; הדרישה הייתה, שהכלים יועלו לאגף הנוסעים, עם הנגנים, אך בגלל חוסר הבנה של הוראה זאת בקרב עובדי חברת הצירטר, שנשכרה לצורך העניין, רק חלק מן הכלים הועלו למטוס בסופו של דבר, "ואני נשארתי בנאפולי, כאשר סביבי 15 ארגזים. עם הנציגים המקומיים ניסינו למצוא מטוס אחר, שיוכל להוביל את המטען היקר והחשוב, אך העלינו חרס בידנו: או שהיה מטוס בלי צוות זמין, או צוות זמין בלי מטוס, או מטוס עם צוות, אך ללא אישורי נחיתה... בסופו של דבר, חברת הצירטר שלחה אלינו מטוס נוסעים



הקורסים שלנו מגיעים עם תותמת איכות

המרכז להשתלמויות בר-אילן מקיים קורסים, סדנאות וימי עיון במגוון נושאים. תוכניות הלימודים תורמות לקידום ופיתוח אישי ומקצועי. למרכז להשתלמויות בר-אילן, סוויטין מצטבר של למעלה מ-30 שנות סצוינות ואיכות בהדרכה. סגל המרצים כולל את סיטב המרצים מהאקדמיה ומסגזרי הסשק השונים.

- עריכת פטנטים
- שיווק פרסום ומכירות
- תקשורת דוברות ויחסי ציבור
- ייעוץ וניהול תיקי השקעות
- שוק ההון הדיגיטלי
- הכשרת חשבים ומנהלי כספים CFO
- ייעוץ / שיווק פנסיוני
- ניהול רכש ולוגיסטיקה/ בכיר
- יבוא יצוא וסחר בין לאומי
- השבחת חברות
- ייעוץ אירגוני
- ניהול משאבי אנוש
- הנחיית קבוצות ופיתוח מנהיגות
- מאמנים למנהיגות אישית ומצוינות COACHING
- הכשרת דירקטורים לחברות עסקיות וציבוריות



לפרטים ולמידע נוסף התקשרו:
1-800-36-10-60
WWW.BIUH.CO.IL

המרכז להשתלמויות
 בר-אילן חברה למחקר ופיתוח בע"מ
 אוניברסיטת בר-אילן ב"ז