



# תעשיית טקסטיל כחול-לבן

חברת "אופיס טקסטיל", יצרנית מוצרי הטקסטיל לבית, היא חברה ישראלית מצליחה. היא האחרונה הפעילה בתחומה בישראל, וידעה להתגבר על משברים בענף, באמצעות יישום תרבות ארגונית המניעה להצלחה. תרבות זו הובילה את החברה לפתח שווקים חדשים, להגדיל את המכירות לחו"ל ולקיים תעשייה מקומית פורחת, וכל זאת, תוך קליטת עולים חדשים, שילוב עובדים בעלי צרכים מיוחדים, ושימור סביבה ירוקה. הצלחת החברה היא תוצר של תפישה ניהולית, המבוססת על מחויבות עובדי החברה לממש את האינטרסים של השותפים העסקיים (לקוחות וספקים), של הבעלים ושל העובדים. הבנת מחויבות זו היא התשתית ליצירת תרבות ניהולית מתקדמת, שבאמצעותה החברה יוצרת הצלחה. תפישה זו היא מעין סטארט-אפ ניהולי, מכיוון שהיא מנוגדת לתפישה המקובלת - כיצד להתנהל בתעשייה המסורתית\*

אלי יצחקוב ואורנה פרץ

מיד עם כניסת צלישר לתפקידו, הנהלת החברה ועובדיה החלו בתהליך חוצה-ארגון, בשיתוף כל העובדים - החל מן המנהלים במטה ועד לאחרון העובדים בקו הייצור. התהליך כלל את הגדרתם של חזון החברה, ערכיה, תרבותה הארגונית ותהליכי עבודתה.

התרבות הארגונית מבוססת על הרכיבים הבאים:

1. **מנהיגות מעצבת:** העובדים מניעים את עצמם ברוח החברה ובסטנדרטים שלה. מנהיגות זו מעצימה את העובדים, מחזקת את המורל שלהם, והיא מביאה לשיפור ביצועיהם. היא מתאימה לעובדים בעלי רצון טבעי להתפתח, להתקדם, ולזכות בעצמאות ניהולית, ועם זאת, היא מחייבת אותם ללימוד מתמשך ולשיפור מתמיד.

"התרבות הארגונית שלנו מבוססת על: מנהיגות מעצבת, ערכים, למידה ארגונית, תרבות ניהול ופיתוח המשאב-האנושי. התרבות מיושמת עד אחרון העובדים, והיא יוצרת מכפיל כוח בחברה. כל עובד בחברה מבין את מחויבותו להצלחה, והוא יודע שעליו ללמוד כל הזמן ולפתח תדיר את יכולותיו המקצועיות והנורמטיביות". כך אומר ששון צלישר, מנכ"ל אופיס טקסטיל, והוא מוסיף: "בחמש השנים האחרונות, התוצאות העסקיות של החברה השתפרו מאוד. זאת אינדיקציה נוספת להצלחת המהפכה בניהול החברה, כאשר התחרות עם מדינות המזרח הרחוק ועם מדינות אירופה הולכת ומחריפה. אני גאה, כי המרקם האנושי המגוון בחברה אינו מהווה מכשול, ולמרות הקונפליקטים הטבעיים הנוצרים בגינו, אנו מצליחים להוות מודל לחיקוי, כיצד אפשר לחיות יחד, ליצור יחד ולהצליח בעיסוק מורכב".

\* הכתבה הוכנה בשנת 2015 עם המנכ"ל היוצא ששון צלישר

קבוצת  
**טבת**  
שירותים לוגיסטיים



## פתרונות מתקדמים תחת קורת גג אחת

מיגוון שירותים לוגיסטיים המותאמים ללקוח.  
מרכזים לוגיסטיים בפריסה ארצית (אשדוד, קסם,  
כפר-סבא ואבן יהודה).

זמני אספקה קצרים, גמישות תפעולית, יחס אישי  
ורמת שירות גבוהה.

מיגוון אמצעי אחסון, ניטול ושינוע, מערכות מידע  
וטכנולוגיות חדשניות, ועוד.

**מרכז לוגיסטי חדש בפארק נמלי ישראל באשדוד  
(פתיחה: ינואר 2017): מחסן, מעבדות ומשרדים,  
ששטחם הכולל כ-12 אלף מ"ר.**

משרדי הנהלה: פארק לב הארץ, צומת קסם  
טל': 09-7680333 | פקס: 09-7680331  
INFO@TEVET.ORG.IL | WWW.TEVET.ORG.IL  
כתובת למשלוח דואר: ת.ד. 29 ראש-העין 4810001





בדיקת שבלונים לפני הדפסה

הארץ וכיבוד הזולת) ורווחה. התכנית מפרטת את הפעולות ואת התכנים, הנדרשים להשגת התוצרים הרצויים בכל מחלקה בחברה. גולת הכותרת היא **פורום עתידי** - צוות מכל רובדי הארגון הלומד מייגוון תחומים, כגון: פיתוח מנהיגות, עבודת צוות, קבלת החלטות, ניהול זמן, וכו'; רוכש ראייה רחבה וכלים יישומיים; ומטמיע את תרבות הארגון ב"שטח".

6.

**שרשרת האספקה - מן העיצוב ועד האספקה ללקוח**

אופיס טקסטיל מספקת מענה כולל לייצור טקסטיל איכותי לבית. היא מבדלת את עצמה ממתחרותיה בזכות יכולתה לספק פתרון כולל (One stop shop) ללקוח, ומומחיותה בתחום המותג הפרטי (Private Label). החזון וערכי היסוד של החברה בד בבד עם מדיניותה הניהולית, הידע שהיא צברה במשך עשרות שנות קיומה, וניסיונה הבין-לאומי - מעניקים לה יתרונות רבים, ובכלל זה: חתירה מתמדת להוביל ולהצטיין; מדיניות ניהולית מוקפדת; שקיפות, יושרה, ותקשורת בונה; תפישה עם הפנים ללקוח; ובית חם לעובדי החברה.

שרשרת האספקה באופיס טקסטיל מתחילה בעיצוב המוצר ללקוח. מחלקת העיצוב מכילה סטודיו גדול ומתקדם, וחדר תצוגה עם מייגוון עיצובים, והיא מלווה את הלקוחות בעיצוב בדים, מוצרים וקולקציות - משלב הרעיון ועד לשלב תפישת המוצר. העיצוב כולל את התאמת המוצר ללקוח (מידות, חומרי-גלם, צבעים, הדפסים, רמת גימור, וכו'), וכל זאת, על-פי תקציב הלקוח, דרישותיו וצרכיו הייחודיים. מפעל הייצור עובד במשך כל שעות היממה, ובכל ימות השנה למעט שבתות וחגים.

תהליך הייצור כולל את השלבים הבאים:

**"אני גאה, כי המרקם האנושי המגוון בחברה אינו מהווה מכשול, ולמרות הקונפליקטים הטבעיים הנוצרים בגיני, אנו מצליחים להוות מודל לחיקוי, כיצד אפשר לחיות יחד, ליצור יחד ולהצליח בעיסוק מורכב"**



מכונות דפוס

2. **ערכי החברה:** הם כוללים ערכי יסוד (שיפור מתמיד ושירות איכותי ללקוח) וערכים מובילים הנגזרים מהם: למידה מתמדת, אחריות, מחויבות ושייכות ארגונית, יוזמה אישית ויוזמה צוותית; מקצועיות, אמינות, תגובתיות, התייחסות אישית ואסתטיקה. המאמץ המשותף של ההנהלה ושל העובדים ליישום הערכים הניב את התוצאות הרצויות, וכיום ברור לכולם מה הן נורמות ההתנהגות בחברה, וכיצד מיישמים אותן בפועל.

3. **לימוד ארגוני (ארגון לומד):** החברה הגדירה תהליכים מובנים לשיפור הידע, כחלק מן התפישה לשיפור ביצועים בפרט ולצמצום פערים בקהילה, בכלל. החברה מעודדת את העובדים ללמוד ונותנת מלגות לילדיהם. תהליך הלימוד כולל:

- א. תכניות מובנות להכשרת עובד חדש, ליווי וחניכה בעבודה - בשפה מקצועית אחידה.
- ב. תהליכים מובנים לביצוע סיכומים, תחקירים, והטמעת לקחים - בפורמט אחיד.
- ג. גישה מערכתית וקישור בין פעילות הפרט לבין הצלחת הכלל.
- ד. עצירת העבודה ו"לימוד בשטח". תהליכי למידה תדירים במחלקות.

**"הייחוד שלנו הוא ייצור כחול-לבן ושירות בסטנדרט בין-לאומי, המבוסס על שיפור מתמיד במוצר, בשירות ובהתנהלות היום-יומית של העובדים"**

הכוללים הטמעת לקחי אירועים, פרויקטים, והבנה טובה יותר של תהליכים מחלקתיים וחוצי-ארגון. ה. מערך דיווח - מרצפת המפעל ועד למנכ"ל. הדיווח הוא אמצעי ליצור בסיס ללימוד, לזהות פערים בין התכנון לביצוע, ולהעביר מידע על הצלחות ועל כשלים.

4. **תרבות ניהול.** היא מתווה את הדרך להביא את התוצאות הרצויות.

- תרבות הניהול מבוססת על העקרונות הבאים:
- א. מדדים ויעדים: כל תהליך עבודה נמדד, וכל עובד בחברה יודע מה הם היעדים הביצועיים, שהוא נדרש לעמוד בהם.
- ב. צוותי שיפור: פורומים משותפים ותדירים לשיפור פריון העבודה ולשיפור האיכות.



שולחן דוגמאות (קדם ייצור)

- ג. עוגני לר"ז לביצוע משימות, המפורטות בלוחות גנט ומבוקרות עד רמת המנכ"ל.
- ד. תהליך קבלת החלטות שקוף, המבוסס על עבודת צוות.
- ה. ניהול על-פי **מומחיות תוכן**, ולא על-פי היררכיה. האגו נשאר "מחוץ לשער" - ההחלטה הנכונה מתקבלת ללא קשר לתפקידו של העובד שהציע אותה.
- 5. **פיתוח המשאב-האנושי והעצמתו:** החברה הגדירה תכנית מובנית לפיתוח עובדי החברה בהיבטים הבאים: מקצועיות, נורמטיביות, חינוך (כגון הכרת



בקרת איכות מלאה (100%)



מכונת קיפול

- קפדנית של איכות הגוון, רציפות הצבע ואחידותו לאורכו של הבד ולרוחבו.
- הדפסה:** הדפסת מייגון עיצובים במחלקות ייעודיות לכל סוגי האריגים, באמצעות מכונות דפוס ממוחשבות מן המשוכללות בעולם. כולל בקרת איכות מקיפה של ה"קולוריסטיקה", של יציבות הצבעים ושל המראה.
- אשפרה ונימור:** שיפור מראה הבד ואיכותו, והוספת תכונות ייחודיות לחומר, כגון: ריכוך, מניעת קמטים, עמידות בפני מים וכתמים, שיוף הבד, מעכבי בעירה, מנדפי זיעה, הוספת ריח על-פי בחירת הלקוח, וכו'. התהליך מקנה לבד את מראהו, והוא משפר את תכונותיו ("Look & Feel") הסופיות.
- ביקורת איכות ואריזה:** ביקורות הבד והמוצר המוגמר הן מלאות (100%). כל סוגי הבדים של החברה מקבלים תג איכות על-פי הסטנדרטים של מכון התקנים הישראלי (מת"י). תהליך האריזה מותאם על-פי צורכי הלקוח, ולדוגמה: גלילי בד באורך מלא, קיפול גלילה, גלילים על משטח, או קיפול הבד על משטח.

**תפירה על-פי דרישה**

שירות התפירה ניתן ללקוחות המעוניינים במוצר, ולא רק בבד. התפירה נעשית באיכות המותאמת לדרישת הלקוח, וכל זאת בסטנדרטים מוקפדים ובין-לאומיים.

שרשרת האספקה באופיס טקסטיל כוללת גם תהליכים לוגיסטיים, כגון: ייבוא חומרי-גלם, הובלתם לשער המפעל, ריקון מכולות, וקליטה במחסן חומרי-הגלם; אחסון התוצרת הגמורה, ניפוקה, והפצתה ללקוחות בארץ ובחו"ל (כולל המכלה ויצוא).

צלישר מסכם: "אופיס טקסטיל שמה את הלקוח במרכז: היא מעמידה לרשותו מומחים במייגון תחומים; מקפידה על חדשנות; ומאפשרת לו להזמין את הכמות, המותאמת לצרכיו, בזמני אספקה קצרים ביותר. הייחוד שלנו הוא ייצור כחול-לבן ושירות בסטנדרט בין-לאומי, המבוסס על שיפור מתמיד במוצר, בשירות ובהתנהלות היום-יומית של העובדים".

**התמונות בכתבה הן באדיבות אופיס טקסטיל.**

לפרטים נוספים, צפו באתר האינטרנט: <http://offis.co.il/default.aspx>

**הכנת הבד הגולמי לייצור**

תהליך הכנת הבד הגולמי כולל את השלבים הבאים:

- ביקורת בד גולמי:** בדיקת איכות מלאה (100%), המתבצעת תוך כדי גלגול הבד. הביקורת באה לוודא, כי איכות הבד הגולמי תואמת את הדרישות.
- חריכה:** הסרת סיבים באמצעות להבות מבערים והפיכת הבד לחלק ולנקי.
- פישור:** תהליך אנזימטי להסרת חומרי המריקה, המצפים את חוטי השתי והערב. הפישור מאפשר לעבד את הבד באיכות גבוהה, ולהשיג אחידות בצביעה ובהדפסה.

**עיבוד הבד**

תהליך עיבוד הבד כולל את השלבים הבאים:

- הלבנה:** תהליך כימי להלבנת הבד, שמפיק בד נקי וספיג להמשך תהליכי הייצור. התהליך ממוחשב ומבוקר אוטומטית, והוא מאפשר לבחור בדרגות לובן שונות, המותאמות ליעוד הסופי של הבד ושל המוצר. בגמר ההלבנה מתבצעת בדיקת איכות, כדי לוודא שלובן הבד ויכולת ספיגתו אחידים לכל אורכו של הבד ולרוחבו.
- צביעה:** מייגון שיטות צביעה באמצעות מכונות מתקדמות ומשוכללות, המאפשרות לייצר מוצרים איכותיים ואופנתיים. הצביעה מתבצעת תחת בקרה



עובדי אופיס טקסטיל בבית הנשיא

**מי היא חברת אופיס טקסטיל?**

אופיס טקסטיל היא יצרנית מוצרי טקסטיל לבית, העוסקת בעיצוב, בצביעה, בהדפסה, באשפרה, ובתפירה של מצעים (כולל ציפות), סדינים, שמיות, וילונות, בדי ריפוד, ציפיות נוי, מפות, ועוד. החברה נוסדה בשנת 1970, וכיום היא נמצאת בבעלות פרטית של משפחת פישמן. מטה החברה ומפעל הייצור ממוקמים בעיר אזור. החברה משווקת את מוצריה לקמעונאים, ליצרנים, לחסודות ולמפיצים באירופה, באמריקה, באסיה, באפריקה, ובשוק המקומי. אופיס טקסטיל תורמת לקהילה באמצעות: קליטת עולים חדשים