



פרופיל של הצלחה



רפי קוריאט: עשייה בנחישות ובענוה



כאח החמישי מבין שמונה אחים ואחיות, אשר גדל בבית ירושלמי בו לחינוך ההורים לערכים של מצוינות, צניעות, כיבוד הזולת ותרומה לחברה ולמדינה, היתה חשיבות רבה, למד רפי קוריאט מגיל צעיר להילחם על מקומו. לעמוד עם שתי רגליים יציבות על הקרקע, לשלוט בפרטי הפרטים של הנושאים על סדר יומו, ומתוך עמדה של סמכות מקצועית, להפגין מנהיגות שקטה, נעימה ובטוחה, החותרת להשגת המטרות.

את המסלול המקצועי שהחל כסטודנט על סף סיום לימודיו בפקולטה, עם גיוסו לחברת 'קיליק אנד סופה' (Kulicke and Soffa) האמריקנית, המשיך רפי בנסיקה עד לתפקיד סגן נשיא עולמי להנדסה, פיתוח וטכנולוגיה, במטה החברה בארה"ב, עם אחריות ישירה למרכזי הפיתוח של החברה ברחבי העולם.

משם עבר לתפקידי מנכ"ל, יו"ר וחבר מועצות מנהלים, יזם, ומייסד של חברות בתעשייה ומאגדים (קונסורציום) בתחומי המיקרואלקטרוניקה, התקשורת האופטית והננוטכנולוגיה - תחומים המשיקים לעיסוקו וניסיונו הקודם, ולהקמת חברה בבעלותו המתמחה במיצוב אסטרטגי וטכנולוגי, בה הוא משמש היום כמנכ"ל.

פרופיל מיוחד של הצטיינות והצלחה, המהווה עדות לכך שאפשר להיות צנוע ונעים הליכות, ובאותה העת להיות בין מובילי הטכנולוגיה הישראלית ולפעול בקדמת הבמה העולמית.

רפי נולד ב-1947 במרוקו, למשפחה יהודית מכובדת אשר החליטה בהיותו בן פחות משנה להשאיר את כל נכסיה מאחור, ולהצטרף לגל העלייה הציוני של יהדות מדינות צפון אפריקה אל מדינת ישראל המתהווה. "אבי היה ציוני מובהק, אדם מאמין וסוחר מכובד", מספר רפי. "לאחר עלייתנו ארצה, הוא הועסק בעבודות דחק מזדמנות, עד אשר עבר לעבודה קבועה בעיריית ירושלים. לימים, זכה אבי בתואר 'יקיר ירושלים' על תרומתו לחינוך ולקהילה בעיר. למרות שהייתה זו תקופת הצנע וחוויוני קשיים לא מעטים, לא הרגשנו שחסר לנו מאומה. אבי ואמי תמכו בנו לאורך כל הדרך, ועודדו אותנו ללימודים, למצוינות, לכיבוד הזולת ולתרומה לחברה, ערכים הנטועים עמוק אצלי ובקרוב יתר בני משפחתי, ותרמו לכך שכל יתר האחים הגיעו להישגים מכובדים בזכות עצמם."

את תקופת ילדותו, מגיל הגן, דרך ביה"ס התיכון מקצועי מרכז ברנדייס, וכלה בתקופת השרות הצבאי, העביר רפי בשכונת תלפיות בירושלים. בית הספר התיכון מקצועי מרכז ברנדייס, היה בית ספר פרטי מעולה, שמטרתו הייתה לגדל 'מייסטרים', בעלי מקצוע מומחים, ולהקנות תעודת בגרות מלאה. שילוב זה, היווה בסיס עליו נשען רפי לאורך תקופת לימודיו בטכניון ולאחריה, ואשר הקנה לו יתרון בולט בהמשך הקריירה המקצועית.

בשנת 1965 סיים רפי את לימודיו התיכוניים, ושובץ אוטומטית לשירות ביחידה הטכנית של חיל האוויר, בתחום המכשור והבקרה, כדרג ד', שהיה הדרג הטכני הגבוה ביותר בחיל. עם סיום שירותו הצבאי ב-1968, המשיך ללימודי תואר בפקולטה להנדסת מכונות בטכניון. "הבחירה בטכניון ובתחום הנדסת מכונות – הנדסת מערכות", אומר רפי, "הייתה מאוד טבעית בעבורי, ונשענה על הבסיס התיאורטי והמעשי שהקנה לי ביה"ס התיכון, ולאחר מכן השרות הצבאי בחיל האוויר, אשר חשף בפני את עילית הטכנולוגיות בתחום מכשירי המטוס בתא הטייס. המעבר אותו חוויתי באופן אישי, מן הטיפול במכשור מתוצרת בריטית במטוסים הבריטים בחיל באותה התקופה, למכשור הצרפתי של המיראז', והחשוב מכל המעבר למכשור והטכנולוגיה האמריקנית של מטוסי הפנטום המתקדמים, עיצב אצלי דפוסי חשיבה מערכתיים, והפנמה של היתרון החד והברור שהיה לאמריקנים בתחום הנדסת המערכת על כל השאר. החשיפה לטכנולוגיות העילית של שלוש מדינות מהחשובות בעולם, ולהיבטי המערכת השונים, לה זכיתי בתור חייל צעיר יחסית, הקנתה לי ידע שהוא קריטי בחשיבותו".

"הלימודים בפקולטה להנדסת מכונות בטכניון", מוסיף רפי, "תאמו את רצוני להתמקצע בפן המערכתי ואת הכיוון אליו שאפתי. הטכניון הקנה לי יכולת חשיבה, הן בפן התיאורטי והן בפן המקצועי, וכן בסיס איתן שתרם ליכולת ניתוח, בחינת חלופות וקבלת החלטות, עליהן נשענתי לאורך כל תקופת עבודתי כמהנדס ובהמשך הקריירה בתפקידים בכירים. במהלך לימודי, עבדתי במשרה חלקית במעבדה האווירונאוטית בראשותו של פרופ' יוסף רום ז"ל, וכך מימנתי חלק מעלות הלימודים. אני זוכר לטובה את חברי הסגל בפקולטה, ואף זכיתי לפגוש חלק מהם במהלך השנים לאחר מכן בתפקידי יועצים בתעשייה. במסגרת פרויקט הגמר שלי, אותו ביצעתי בהנחייתו של פרופ' אברהם בר, תכננתי ובניתי התקן שאיפשר למדוד בצורה אלקטרו-אופטית את הטמפרטורה בזמן אמת תוך כדי תהליך החיתוך".

ב-1972, סיים רפי את לימודי התואר הראשון, והחל לתכנן את לימודי התואר השני, אולם אז קיבל הצעה מפתה: להצטרף לחברת הבת בישראל של החברה האמריקנית המובילה "קיליק אנד סופה" (Kulicke and Soffa), אשר הוקמה בתקופה זו במת"ם בחיפה. "אני מאמין גדול בכך שלדמות הקולטת אותך בארגון, יש השפעה עצומה על המשך מסלול הקריירה שלך", אומר רפי. "התמזל מזלי, והאדם אשר קלט אותי היה דן וילנסקי, בוגר נוסף של הפקולטה, אשר הוביל את הפעילות הישראלית של החברה וללא ספק היה דמות חשובה בקריירה האישית שלי. נבחרתי לתפקיד מבין מספר מועמדים, וכחלק מתהליך בחינת מועמדותי, ראיין אותי מנהל החטיבה, וכן פגשתי את אחד משני המייסדים האגדיים של החברה מארה"ב, פרד קיליק".

במסגרת תפקידו החדש ב"קיליק אנד סופה", נשלח רפי עם אשתו שמריה לתקופת השתלמות של 3 שנים בארה"ב, במטרה ללמוד מקרוב עקרונות, שיטות תכנון מערכות והבנת שוק, ולחזור לישראל ולהטמיע את הידע בחברה הצעירה בארץ. "תקופת ההשתלמות בארה"ב", מספר רפי, "הייתה בעבורי התנסות מאלפת, ובמסגרתה זכיתי לעבוד כתף אל כתף עם מהנדסים ואנשי טכנולוגיה מהשורה הראשונה בארה"ב, באחת החברות המובילות בעולם בתחומה. אמנם, הגענו לארה"ב כמעט בלי גרוש, וללא תנאי הרילוקיישן של אנשי ההיי טק של ימינו, ונדרשתי להסתדר תוך שבועיים עם קורת גג, ולהתמודד בטווח הקצר עם שינויי המנטאליות הנדרשים להשתלבות בתרבות העבודה האמריקנית, אך הייתה לי תמיכה מצוינת מראש החטיבה אשר קלט אותי. הוא סייע לי רבות בתקופת ההתאקלמות הראשונית, ומייד לאחריה נזרקתי למים העמוקים".

"במהלך תקופת ההשתלמות", מוסיף רפי, "זכיתי להכיר את אלברט סופה, יהודי חם ושותף מייסד בחברה, ולעבוד באופן צמוד עם שותפו לייסוד החברה, מר פרד קיליק, שהיה המנוע מאחורי החברה. פרד קיליק חשף בפני היבטים מקצועיים וניהוליים מגוונים, כולל אתגרים ושיקולים עימם התמודד באופן שוטף, כאדם שהיה מהאבות המייסדים ומהמובילים של ארגון תעשיות המיקרואלקטרוניקה העולמי. העבודה הצמודה עימו העשירה אותי מאוד. בתקופה זו, נחשפתי לשווקים בינלאומיים מחוץ לארה"ב, כולל יפן והמזרח הרחוק, וחשיפה זו תרמה להבנתי והיכרותי הקרובה את צרכי השוק ולתובנה כי התזמון הוא חשוב וקריטי. כחלק מחברה מובילה בשוק העולמי, חייבים לקחת כל הזמן חלק פעיל במשחק, תוך שימוש בכלים מנצחים. כל עוד אין לך מוצר בשוק, אתה למעשה לא שחקן במשחק".

תוך כדי שהותו בארה"ב לצורך תקופת ההשתלמות, השלים רפי תואר שני בהנדסה באוניברסיטת Drexel שבפילדלפיה, במסגרתו התמקד בטכנולוגיות ותחומים המשיקים לתחום המיקרואלקטרוניקה. "לימודי התואר השני", אומר רפי, "שירתו אצלי צורך להשלמה והעמקה בתחום בו עסקתי ישירות, ותרמו להבנה עמוקה יותר של המערכות והתהליכים הקשורים לתעשיית המיקרואלקטרוניקה הגלובלית. עם חזרתי ארצה לאחר שלוש שנים מאתגרות ומעניינות בארה"ב, ולאור הניסיון הרב שרכשתי, מוניתי לאחר תקופה קצרה לתפקיד המהנדס הראשי, ומאוחר יותר לסמנכ"ל הנדסה וטכנולוגיה של החברה בארץ".

במהלך השנים הבאות, גדל מרכז הפיתוח של "קיוליק אנד סופה" בארץ במהירות, וחלק גדול מן האנשים שנבחרו בתקופה זו בקפדנות רבה לצוות הפיתוח של החברה, מחזיקים היום בעמדות מפתח כולל כמנכ"לים בחברות מובילות בישראל ובעולם. המוניטין שיצא לחברה בארץ, היה חיובי ביותר, דבר שתרם להמשך התרחבות החברה.

"לאחר חמש שנים בהן שימשתי כמהנדס הראשי וסמנכ"ל הנדסה וטכנולוגיה בחברה בישראל", מספר רפי, "הוצע לי קידום בחברת האם בארה"ב. תקופה שנייה זו אליה יצאתי לארה"ב, שהייתה אמורה להימשך שנתיים - שלוש, הפכה בסופו של דבר ל - 13 שנים, שבמהלכן קודמתי לתפקידי מטה בכירים. ממנהל הנדסה של אחת החטיבות, למנהל אותה חטיבה, לראש שתי חטיבות עסקיות, לדירקטור עולמי לתחום העסקי והשיווקי, ולאחר מכן לסגן נשיא עולמי להנדסה, פיתוח וטכנולוגיה, עם אחריות לפעילות יתר מרכזי הפיתוח של החברה ברחבי העולם. בתקופה זו, של ראשית שנות ה - 90, נשלחתי ע"י החברה במקביל לעבודתי, לתוכנית היוקרתית למנהלים בכירים לניהול חברות היי טק באוניברסיטת סטנפורד בקליפורניה (Stanford University Executive Management Program), אותה השלמתי בהצלחה".

ב - 1992 בתום 20 שנות עבודה אינטנסיביות ומאתגרות בארץ ובארה"ב בחברת "קיוליק אנד סופה", חזר רפי ארצה עם משפחתו. במסגרת חלוקת האחריות המשפחתית עליה החליטו במשותף, התרכז רפי בהקמת חברת הזנק בארץ, ואשתו שמריה התמקדה בקליטת שלושת הבנות "האמריקאיות" בארץ, ובשמירת יציבות התא המשפחתי תוך כדי המעבר הרגיש, שהיה לעיתים גם מתסכל. הבת הבכורה, התגייסה לצה"ל תקופה קצרה לאחר החזרה לארץ והמשיכה לקצונה, ושתי הבנות הנוספות, נקלטו והמשיכו את לימודיהן בבתי הספר בחיפה. שלושת הבנות המשיכו ללימודים אקדמיים, והתמחו במנהל עסקים במסגרת התואר השני. נכון להיום, הבכורה משמשת כסגן נשיא לשיווק בחברת הזנק בארה"ב, הבת השנייה מנהלת מותג בחברה מהגדולות בארץ, והצעירה עובדת בתחום ניהול מידע באינטרנט. שלושת הבנות נשואות וביחד התרחבה המשפחה וחובקת 5 נכדים.

עם ההחלטה לחזור ארצה, קיבל רפי מספר פניות, ובחר לחבור לשותף ישראלי - אמריקני, ד"ר ארנון גת, שהפך לימים לחבר אישי קרוב והקים בארץ חברה למערכות לתעשיית המיקרואלקטרוניקה. לאחר ביקורים במספר אתרים בארץ, בחר רפי במגדל העמק, אזור שהפך להיות מוקד לתעשיות עתירות ידע, ובשילוב ארבעה גורמים קריטיים ומשלימים, הכוללים את השותף האמריקני (AGA), שותף יפני (חברת Canon), משקיע משמעותי (הפועלים השקעות) ורפי כמנהל מנוסה, נבנה מודל בעל סיכויי הצלחה טובים.

"חלק גדול מהשנה הראשונה לפעילותי כמנכ"ל החברה בארץ", מספר רפי, "שהיתי בארה"ב יחד עם צוות ההקמה שנבחר בקפידה, במטרה לקלוט טכנולוגיות מובילות ולשלבן במערכת שפיתחנו במקביל בארץ. החברה החדשה, עסקה במערכת לתהליכי הליבה הקשורים ביצירת שבבי סיליקון מתקדמים. בתוך שלוש שנים מרגע הקמת החברה, השלמנו פיתוח של מערכת כחול לבן, מורכבת וייחודית, במחיר של 3 מיליון דולר למערכת. המערכת זכתה לשבחים רבים ולהזמנות מלקוחות מובילים, ובעקבות אלו קיבלה החברה במהלך 1998 הצעת מיזוג ורכישה מחברת סטיאג (Steag Electronic Systems) האירופאית - גרמנית".

במסגרת המיזוג, מונה רפי למנכ"ל הפעילות המשולבת בתחום זה בישראל, בגרמניה ובארה"ב. שלוש שנים לאחר מכן, קיבלה חברת האם האירופאית הצעת מיזוג ורכישה מחברה אמריקנית גדולה, אשר קיבלה החלטה אסטרטגית לשלב את פעילות החברה בקמפוס אחד בארה"ב. בעקבות כך, הועברה מרבית פעילות החברה האירופאית, כולל החברה בישראל, לארה"ב, ורפי המשיך בדרכו והתמנה למנכ"ל חברת "למבדא קרוסינג" (Lambda Crossing Ltd.) שישבה בקיסריה ופעלה בתחום התקשורת האופטית. "שימשתי בתפקיד מנכ"ל למבדא קרוסינג במשך 5 שנים", מוסיף רפי, "עד למכירת פעילות החברה למספר גורמים מעוניינים בשנת 2006. בהמשך אותה שנה, הקמתי את חברת "קורל ביזנס" בע"מ (Korel Business Ltd.), המתמקדת בייעוץ עסקי - טכנולוגי - אסטרטגי, ומסייעת לחברות הזנק ישראליות במיצוב עסקי גלובלי וקידום מבנה ארגוני שיאפשר גידול בתחומם. פעילותי במסגרת חברת קורל ביזנס הנמשכת עד היום, כוללת תפקידי יו"ר אקטיבי, חבר מועצות מנהלים, ויעוץ ומוביל בתחומי פעילות ממוקדים ונבחרים בחברות הזנק ואחרות, בתחומי המיקרואלקטרוניקה, האנרגיה, התקנים רפואיים וננוטכנולוגיה".

"למרות הקושי והאתגר המשמעותי העומדים בפני אלו המחליטים לחזור ארצה אחרי תקופת שהות ארוכה בחו"ל, ובמיוחד מארה"ב", אומר רפי, "אני ממליץ בחום לכל אלה המתלבטים, על החזרה ארצה. מניסיוני, זאת החלטה קשה, אך הנכונה והראויה לכל המשפחה בטווח הארוך, ואני תמיד אשמח ליעוץ לאלה הנמצאים בנקודת החלטה דומה. הסוגיה הרחבה יותר של בריחת מוחות מן הארץ, מושפעת לעניות דעתי גם מרמת הציפיות המוגזמת מן המהנדסים הצעירים. קיים היום לחץ בלתי פוסק על המהנדסים הצעירים לחיות את העבודה 24 שעות, שבעה ימים בשבוע, ולתת 100 אחוז כל הזמן".

"זהו מודל ציפיות לא בריא לטווח הארוך", מוסיף רפי, "מאחר ואינו מאפשר ניתוק לטובת מילוי המצברים, לעובד ולמשפחתו. לא בכדי בוחרים צעירים ישראלים מוכשרים לעבוד בארה"ב, בה תרבות העבודה הרווחת היא לעבוד שעות עבודה נורמליות, תוך הקפדה על הפרדה בין העבודה, והזמן שמחוץ לעבודה, המוקדש לבני המשפחה, לספורט ופנאי. תרבות זו הרווחת בארה"ב, מייצרת עובד שבא לעבודה מרוכז ויעיל, ועוסק רק בעבודה. שינוי מודל הציפיות הרווח היום בחברות התעשייה בישראל, ויצירת מודל שהוא בריא ומאוזן יותר, זהו אחד מן הצעדים החשובים שעלינו לקדם, על מנת לעודד יעילות גבוהה יותר של העובד הישראלי, ולקדם הישגות המוחות הישראליים הטובים ביותר, בארץ".

מאז חזרתו מארה"ב ובמקביל לפעילותו כמנכ"ל, פעל רפי להקמת שיתופי פעולה בין האקדמיה לתעשייה, ובמסגרת פעילות זו הקים שלושה מאגדים (קונסורציום) מובילים, במטרה ליישם את פירות המחקר האקדמי במוצרים תעשייתיים, ולהרחיב קשרים עסקיים עם גורמים בינלאומיים מובילים. בשנת 1994, הקים את המאגד בתחום המיקרואלקטרוניקה, לרכיבים תת מיקרוניים (Sub-Micron), אשר כלל 8 חברות תעשייה ומספר דומה של קבוצות חוקרים מהאקדמיה, ופעל לפיתוח תהליכים תת מיקרוניים ומערכות משולבות. בשנת 2002, הקים את המאגד בתחום התקשורת האופטית (OptiPac), אשר כלל 17 חברות מובילות מהתעשייה וחוקרים מהאוניברסיטאות, ופעל לפיתוח טכנולוגיות אריזה מתקדמות. בשנת 2008, הקים במשותף עם פרופ' יכין כהן מהטכניון את המאגד לננוטכנולוגיה (NES), הכולל 14 חברות מהגדולות בארץ (רפאל, אלביט מערכות, תעשייה אווירית, פלסן ועוד), ומספר דומה של קבוצות מחקר מובילות מן האקדמיה.

כל אחד משלושת המאגדים, פעל למשך 5 שנים במסגרת תוכניות מגנט"ט של המדען הראשי במשרד התמ"ת. "הקמת מאגדים לקידום נושא אסטרטגי בעל חשיבות לאומית", אומר רפי, "היא להבנתי וניסיוני, דרך מעולה לחיבור בין הטובים ביותר בתעשייה לטובים ביותר באקדמיה, ויצירת מכפיל כח משמעותי התורם לקידום כלל החברות והמחקר בארץ. זהו כלי עידוד חשוב מהדרגה הראשונה, הפועל במסגרת תוכניות המדען הראשי ומנהלת מגנט"ט, לקידום וחיזוק שיתוף הפעולה הרב מערכתי בין התעשייה לאקדמיה, עכשיו ובעתיד".

במקביל לשאר פעילויותיו, משמש רפי כחבר המועצה המייעצת של Scientific American ישראל, הפועלת לעידוד הצעירים למדע וטכנולוגיה, כיו"ר משותף של הכנס הבינלאומי לננוטכנולוגיה, ושותף במסגרת המיזם INNI (המיזם הלאומי לננוטכנולוגיה, Israel National Nanotechnology Initiative), ומתמקד במיוחד בחיזוק הקשר ויצירת שיתופי פעולה בין חוקרים באקדמיה לחברות בתעשייה, להפיכת פירות המחקר למוצרים מסחריים. מטרת מיזם INNI היא השגת עדיפות לאומית בתחום הננוטכנולוגיה, שהוא תחום גלובלי, אסטרטגי וחשוב. במהלך התקופה המוזכרת, נבנו 6 מרכזי ננו, מהטובים בעולם, בכל אחד מששת מוסדות המחקר בארץ, לקידום הפעילות המחקרית, ובמקביל התחזק שיתוף הפעולה עם חברות מן התעשייה. כיום יש בישראל כ- 1,000 חוקרים בתחום הננוטכנולוגיה, הכוללים חוקרים בכירים, חוקרים זוטרים וסטודנטים לתארים גבוהים, וכן כ- 90 חברות הפועלות בתחום. בנוסף, מקדיש רפי בהתנדבות חלק נכבד מזמנו לסיוע לתעשייה, למחקר והחינוך, לחיזוק מיזמים לאומיים, וסיוע לחברות הזנק. זאת, מתוך תחושת מחויבות אישית ואחריות חברתית ולאומית.

לסטודנטים הלומדים היום בפקולטה, אומר רפי לסיכום: "מאחר ואנו חיים בעולם תחרותי מאוד, דינמי ומשתנה במהירות, בו קשה לצפות במדויק את תחום העבודה הספציפי בו תעסקו בעתיד, אני מציע כי תקדישו זמן ומאמץ להבנה בסיסית ויסודית של התחום בו תבחרו, ובהמשך לכך תעמיקו בהבנת תחומים משיקים הקשורים לתחום העיקרי בו בחרתם, להשגת התמקצעות ספציפית והבנה מערכתית של הממשקים האפשריים. בחירה מושכלת של מקום העבודה הראשון לאחר סיום הלימודים, היא בעלת חשיבות עליונה להמשך מסלול הקריירה שלכם. שיקולי רמת השתכרות מיידית צריכים לבוא בעדיפות שנייה, כאשר בעדיפות ראשונה שיקולי סוג ואופי החברה, פוטנציאל הקידום בה, ובמיוחד אישיות הממונה הישיר, ממנו תוכלו ללמוד על מנת להתקדם בתחום. יחד עם זאת, ישנה חשיבות להשתלבות בחברות הפועלות במישורים הגלובליים, מאחר וזו תקנה לכם חשיבה רב תרבותית ורב לאומית, התורמת לעושר ברמת ההבנה והחשיבה. אני מברך את הפקולטה על הדרך המוצלחת בה הלכה עד היום, ומאחל לטכניון ולפקולטה שימשיכו לייצר את המודל המנצח של בעל המקצוע הלומד, החושב, הסקרן, המעז, הנחוש, והמתאים עצמו כל העת לסביבה הגלובלית".