

אקסטרים ID

השקת yes Go, מיזם שמאפשר לצפות ב-10 ערוצי טלוויזיה ו-VOD ובאלפי תכנים חינוכיים מכל מכשיר, לוותה במגה פרויקט ID, שרק מעטים בחברה ידעו עליו ♦ רוני ברנוב, סמנכ"לית מערכות המידע של yes, מספרת על העבודה המורכבת

יהודה קונפורטס

ספקית שלנו מהקמת החברה. בחרנו בה בגלל יכולות הביצוע המרשימות לאורך השנים והאמונה שגם הפעם, באתגר יוצא דופן שכזה, היא השותפה הנכונה."

לטענת ברנוב, yes מחזיקה כיום 40% משוק הטלוויזיה והיא גדלה על חשבון המתחרים. היא אמרה כי "הפרויקט הוא חלק מתפיסה שלנו לראות את הלקוח 360 מעלות, להקשיב ולהבין מה הוא אוהב".

איך מנהלים פרויקט ענק כזה?

"קיים צורך באינטגרציה בין כל המערכות. הדרך רצופה בקשיים ולכן, הבסיס החשוב להצלחה הוא שותפות אמיתית, אמן ורצון משותף להצליח. אחד מעוגני ההצלחה הוא השותפה שלנו, NetCracker, שדומה לנו בראיית הלקוח. השוק שלנו מאוד מאתגר, הרגולציה דומיננטית ובתנאים כאלה צריך גמישות לשינויים. תהליכים ארגוניים משתנים והפרויקט צריך לתמוך בזה בצורה ברורה ומושכלת. לפעמים צריך לפתוח את האפיונים ולשנות במהירות תהליכים שהפכו ללא רלוונטיים. אי אפשר לעצור את הארגון. ובכל זאת, מרגע שנתנו לך את ה-OK, האחריות כולה נפלה על כתפך".



רוני ברנוב

איך הצלחת לבצע את זה מבלי להיכשל?

"מדובר בשילוב של ניתוח נכון של השלבים, ביצוע תכנון קפדני, שילבנו נכון בין האתגרים העסקיים לפלטפורמה הטכנולוגית המתאימה ובחירת ספק שידוע להביא את הסחורה. זה המפתח להצלחה המשותפת".

מה היו אבני הדרך העיקריות בפרויקט?

"בניית תשתית ליציאה מהממיר, ניהול משתמשים בבית אב, עולם תמחור מורכב, חוויית שירות אחידה בעולם רב ערוצי, תשתית למיכון תהליכים עסקיים, תשתית Provisioning למספר מערכות וסגירות פיננסית בעולם ההכנסות מלקוח".

זה נראה דומה יותר לספורט אקסטרים מאשר למהלך של שדרוג ב-ID. מאיפה האומץ?

"הכל עניין של ניהול ועבודת צוות מעולה של האנשים שעובדים פה. אני יכולה לומר בפה מלא שהם נתנו את הנשמה. נדרשת גם תמיכה ניהולית ארגונית ואת זה היה לי כבר מהתחלה. לא הייתה פה רק הנחתת הוראות אלא התגייסות של כל החברה. זה גם עניין של קבלת שינויים, המתנה בסבלנות לקבלת מענה לבקשות שוטפות שאפשר היה לדחות ובעיקר שיתוף פעולה והערכה".

היית עושה את זה שוב?

"בהחלט. התפקיד שלי הוא לסייע לארגון לצמוח ולהתפתח".

לפני כמה שבועות קיבלו מנויי yes הודעה מפתיעה ולא שגרתית: למשך כמה ימים, כל הערוצים יהיו פתוחים ללא תשלום. העיתוי עורר מיד גל שמועות בשוק. בדרך כלל, מנויים של חברות הכבלים והלוויין מקבלים ערוצים פתוחים בחינם בחגים, אבל הפעם לא היה זה חג, אז מה פתאום חברה שפויה פותחת את כל ערוצייה ללא תשלום? המהלך היה כמוס לחלוטין ורק בודדים מעובדי yes ידעו על אודותיו.

כעבור זמן, בחודש דצמבר, יצאה החברה עם הכרזה מהפכנית: היא הודיעה על השקת yes Go, שמאפשר לצפות ב-10 ערוצי טלוויזיה ו-VOD ובאלפי תכנים חינוכיים מכל מכשיר, לא רק מהטלוויזיה. בשלב ראשון, המיזם הזה פתוח למנויי yes בלבד, ואחר כך יורחב לקהלים נוספים.

ההכרזה הייתה סופו של מהלך מורכב ביותר שארך כשנתיים, בעלות של 50 מיליון שקלים. יש לכך שתי משמעויות מרכזיות: האחת, מהפכה של ממש בתחום שידורי התכנים המבוססים על תשלום חודשי של מנויים, והשנייה, המרכזית יותר: הצד הטכנולוגי-מערכתי. הפרויקט נחשב לאחד המהלכים היותר נועזים שנעשו בשנים האחרונות בעולם ה-ID בתחום השידורים בכלל.

הובילה את הפרויקט רוני ברנוב, סמנכ"לית מערכות המידע הוותיקה של החברה. לדבריה, "כדי לאפשר ל-yes לבצע

את המהלך השיווקי-אסטרטגי נדרשו מערכות המידע של החברה לבצע מגה-פרויקט בשם טריו. מדובר בשלושה פרויקטים, שכל אחד מהם ענק בפני עצמו, והם נעשו במקביל ובלוח זמנים קצר ביותר: החלפת מערכת הבילינג, החלפת מערכת הגבייה והטמעת מערכת ה-CRM. פתיחת השידורים בחינם נועדה לאפשר שדרוג חלק ומהיר של מערכות הבילינג ומערכות הליבה. זו הסיבה שאפשרה ל-yes לבצע את המהלך השיווקי הזה, וכמובן שרק מעטים ידעו זאת".

ברנוב לא מסתירה שהחלטה לצאת לפרויקט רגיש וגדול כל כך בזמן קצר יחסית לוותה בלא מעט חששות. "מדובר בהחלטה שמרגע שאתה מקבל אותה אין דרך חזרה. המשמעות של זה קריטית ביותר להמשך פעילותה של החברה", אמרה. היא ציינה ש"הייתי בין חברי ההנהלה שלחצו ומשכו לא לפחד ולבצע את הפרויקט, עם כל הסיכונים האדירים שבו. התפקיד שלי היה לדאוג שתהיה לחברה טכנולוגיה מתאימה, שתאפשר לה לעמוד באתגרים. מהיום שנכנסתי לתפקיד קבעתי לעצמי קו אדום: ה-ID לעולם לא יהיה חסם בפני מהלכים שנועדו לאפשר לארגון לצמוח. כך היה גם פה. במקרה הזה, ההנהלה, כולל המנכ"ל, לא הסתירה את החששות שלה, אבל בסופו של דבר נתנה בי ובעובדים את האמון והתמיכה, וככה יצאנו לדרך. זה פרויקט שנחשב ייחודי מסוגו בעולם והוא אף זכה לאזכור ב-Yahoo! Finance".

היא ציינה כי "ביצענו את הפרויקט בשיתוף עם NetCracker, שהיא