

НОВЫЙ КОРПОРАТИВНЫЙ САЙТ НОРНИКЕЛЯ – ЭФФЕКТИВНЫЙ СЛУГА МНОГИХ ГОСПОД.

Построение сайта в интересах широкого круга внутренних заказчиков и внешних стейкхолдеров с решением комплекса коммуникационных задач (и проблем).

Дизайн-бюро «Зебра»
Андрей Кожевников
seo@zebra-group.ru
+7 903 796-17-33

www.zebra-group.ru

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Создание корпоративного сайта нового поколения с реализацией интересов внутренних заказчиков и внешних стейкхолдеров, с особым вниманием на IR и compliance задачи.



Почему на Конкурсе IR-кейсов АРФИ?

IR департамент изначально был двигателем проекта и одним из главных внутренних заказчиков, а по результату стал одним из ключевых бенефициаров успеха нового сайта.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА И ПРОБЛЕМАТИКА



В 2015 году «Норникель» стал замечать существенные и, к сожалению, не всегда устранимые недостатки предыдущей версии сайта.

К 2016 году стало очевидно, что единственным решением может стать только реконструкция сайта.

Одновременно с этим проявились системные проблемы:

Множество ресурсов

Существует более 50 сайтов тем или иным образом связанных с Норникелем. Контроль и согласованность информации на этих сайтах могут быть существенно улучшены. Присутствует значительное число коммуникационных инструментов, актуальность, достоверность и подконтрольность которых под вопросом.

Множество заказчиков и подрядчиков

У текущего сайта есть несколько независящих друг от друга внутренних заказчиков, деятельность и активность по развитию сайтам между которыми не была согласована и выполнялась разными подрядчиками.

Существенные технические ограничения.

Большая часть задач от внутренних заказчиков не могла быть решена в текущей версии в течение длительного времени. Прежний сайт исчерпал потенциал развития.

Новый вызов – ESG

На финансовых рынках сформировался новый вызов, связанный с раскрытием ESG.

Неполная нормативная база

Отсутствуют нормативная база и сложившаяся практика digital-коммуникаций компаний группы, отсутствие части рабочих политик и регламентов.

Низкая эффективность

Ключевые показатели эффективности посещаемости находились в норме для корпоративных сайтов, но мы видели потенциал для улучшения.

НАШ ПОДХОД

Сайт – это безусловно важный и стержневой, но все же конечный инструмент реализации digital стратегии, поэтому прежде мы сформировали базовый подход к коммуникационной digital стратегии.



ЦЕЛЬ МАКРО-ПРОЕКТА

Высокоэффективные digital-коммуникации группы «Норникель» со всеми стейкхолдерами



НАШИ ПРИНЦИПЫ:

- Целостность
- Достоверность
- Адресность
- Низкие издержки
- Ответственность

НАШ ПОДХОД

НАШИ ДЕЙСТВИЯ:

1. Определение периметра источников и участников коммуникаций
2. Анализ текущего состояния digital-коммуникаций
3. Формирование коммуникационных целей и задач и их применения к digital
4. Определение ключевых стейкхолдеров (укрупненные и конкретизированные группы)
5. Анализ лучших международных практик взаимодействия со стейкхолдерами и их применимости к проекту
6. Определение ключевых инструментов и каналов digital-коммуникаций
7. Определение коммуникационных задач, включая:
 - Детализацию коммуникационной цели (безотносительно каналов коммуникаций)
 - Проверку прогресса и соответствия цели по каждому каналу и инструменту
 - Разработку / корректировку коммуникационного сообщения с детализацией на канал/инструмент и группу стейкхолдеров
8. Разработка внутрикorporативной нормативной базы
9. Внедрение digital стратегии, включая доставку ключевых сообщений соответствующим группам стейкхолдеров через выбранные инструменты/каналы.
10. Сбор обратной связи и выстраивание двусторонних коммуникаций.
11. Анализ эффективности на основе KPI и корректировка плана действий.

САЙТ: КТО И ДЛЯ КОГО

ВНУТРЕННИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Опрос выявил более **10 групп внутренних заказчиков** или более **40 носителей мнений и компетенций** только в центральном офисе. Среди них:

- IR
- Compliance (российский, европейский)
- Корпоративные юристы
- PR и GR
- Корпоративный секретарь
- CSR
- HR
- Закупки
- Реализация неликвидов и непрофильного имущества
- и другие



По итогам проведенных интервью были выяснены проблемы, **сформированы и приоритизированы задачи, сформировано ТЗ.**



Также была **сформирована карта «информационного предложения»** (что нам важно донести)

САЙТ: КТО И ДЛЯ КОГО

НАШИ СТЕЙКХОЛДЕРЫ

На основе анализа лучших практик и опыта разработки сайтов были сформированы пользовательские кейсы по **40 группам внешних стейкхолдеров**, среди которых следующие укрупненные группы:

- Клиенты
- Инвесторы и аналитики
- СМИ
- Контролирующие органы и органы власти
- Сотрудники
- Соискатели
- Местное сообщество и НКО
- Поставщики
- Профессиональное сообщество



Результатом работы стала карта «**информационного спроса**», которая в дальнейшем стала основой для формирования структуры сайта.

НАШ ВЫВОД

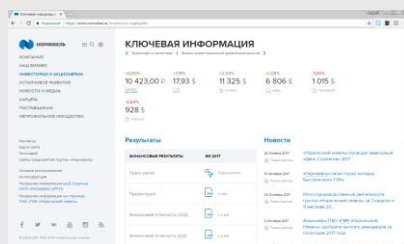
С одной стороны такой подход показал свою избыточность, но с другой – мы не упустили ничего не только на сайте, но и в digital стратегии, органично распределив коммуникационные задачи по существующим и будущим каналам цифровых коммуникаций с аудиторией.



РЕАЛИЗАЦИЯ

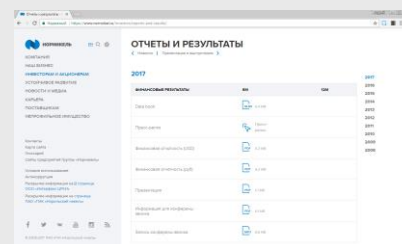
ОСОБЕННОСТИ РЕШЕНИЯ IR ЗАДАЧИ

Новое и хорошо переработанное старое
Разработка нового подхода к IR контенту и создание новых (ранее отсутствующих) на сайте сущностей в соответствии с уникальными задачами компании и лучшими практиками



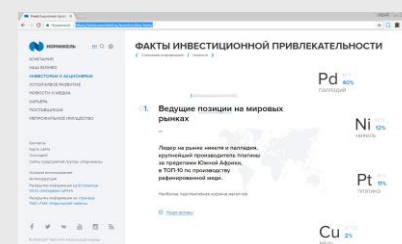
Ключевая информация
(новый раздел)

[.../ir-highlights/](https://www.nornickel.ru/ir-highlights/)



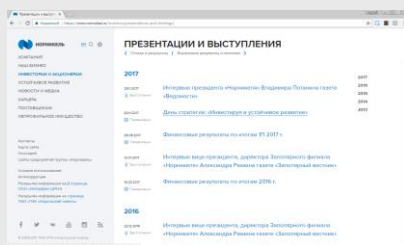
Репилд
«Отчеты и результаты»

[.../reports-and-results/](https://www.nornickel.ru/reports-and-results/)



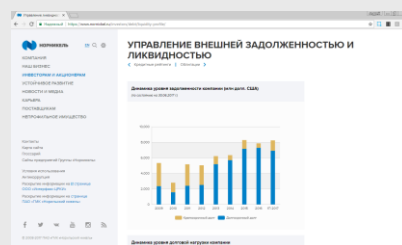
Факторы инвестиционной
привлекательности
(новый раздел)

[.../key-facts/](https://www.nornickel.ru/key-facts/)



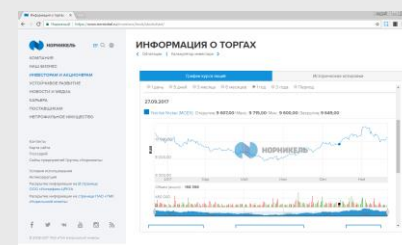
Репилд «Презентации
и выступления»

[.../presentations-and-briefings/](https://www.nornickel.ru/presentations-and-briefings/)



Управление ликвидностью
(новый раздел)

[.../liquidity-profile/](https://www.nornickel.ru/liquidity-profile/)



Интерактивные адаптивные
инструменты (доработка и
добавление адаптивности)

[.../stockchart/](https://www.nornickel.ru/stockchart/)

РЕАЛИЗАЦИЯ

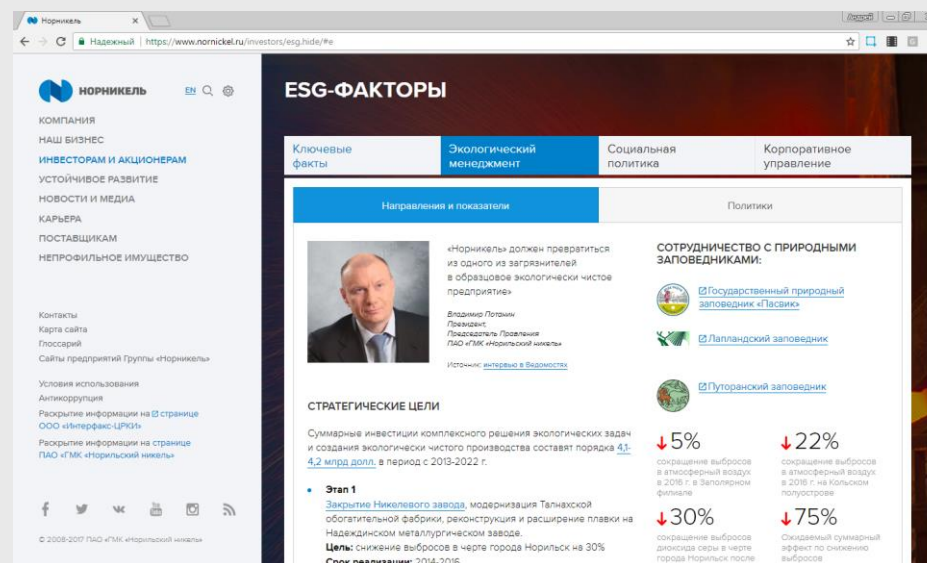
ОСОБЕННОСТИ РЕШЕНИЯ IR ЗАДАЧИ

Отдельно стоит выделить разработку ESG-раздела

Этот раздел был разработан и реализован как ответ на вызовы к компании. Он содержит в себе политики, подходы, позицию компании и основные ESG показатели, а также ссылки на актуальные отчеты компании (в перспективе планируется дополнение разделов соответствующими кейсами компании).

Данная реализация одна из первых в России и, возможно, единственная, при разработке которой учитывались комментарии и обратная связь от ESG-агентств.

Учитывая недавний запуск, судить об эффективности решения мы пока не можем, и планируем развивать раздел на основе полученной обратной связи и аналитики.



РЕАЛИЗАЦИЯ

ОСОБЕННОСТИ РЕШЕНИЯ IR ЗАДАЧИ

Первая синергия между цифровыми каналами

САЙТ И ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

После запуска новой версии сайта эффективный трафик онлайн годового отчета утроился за счет контекстного размещения контента (расширение стратегии, детали о корпоративном управлении в 2016 году и многое другое). Такое решение позволило избавиться от дублирования информации на сайте и одновременно организовать обмен эффективным трафиком между двумя ресурсами. Трафик с отчета на сайте также вырос на 125%.

САЙТ И СОЦ.СЕТИ

Мы обнаружили довольно существенный прирост посещаемости из социальных сетей и рост share публикаций в сетях. Это стало возможным благодаря инструменту «поделиться» и активности департамента общественных связей. Качество трафика и эффективность публикаций были на достаточно высоком уровне по сравнению с другими корпоративными ресурсами. Сопоставлять с прежним опытом компании нет возможности – до этого такой практики не было.

Комплекс унифицированных решений для каждой группы задач

- Тегирование всего динамического и части статического контента сайта
- Единые решения для схожих задач: календарь, библиотека материалов, новостные ленты, формы обратной связи,
- Единые навигационные и интерфейсные решения.
- Единый контакт-центр
- Единая система глоссария
- Агрегация контента сайта для поиска (с глубокой рубрикацией и тегированием)
- И многое другое

РЕАЛИЗАЦИЯ

НАШИ СЛОЖНОСТИ

ИЗМЕНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ

Учитывая смещение сроков реализации проекта часть требований были уже пересмотрены внутренними заказчиками в промежутке между установочной и контрольной встречами. Что создало дополнительное давление на техническое задание, сроки и технологии исполнения. Реализацию этого риска пришлось принять и частично нивелировать за счет доп.раунда фиксации требований.

РЕАКТИВНОЕ ДВИЖЕНИЕ

Учитывая популярность корпоративного сайта у внутренних стейкхолдеров любое изменение привычной среды не могло не вызвать отторжения на первом этапе после запуска нового сайта. Проблема требует скорее разъяснительной работы и принятия такого типа реакции у части внутренних пользователей. Одновременно с этим проблем у внешних пользователей согласно моделям поведения, снятым при помощи специального программного обеспечения не замечено. Скорость навигации, успешность достижения целевых страниц и количество просмотренного контента существенно выше (см результаты)

КОММУНИКАЦИИ

Учитывая большое число участников рабочей группы имели место несогласованность и сложность с охватом и учетом всех мнений. В результате проблема была решена за счет дополнительных раундов согласований и дискретности в движении по проекту.

НЕРАВНОМЕРНОСТЬ ДВИЖЕНИЯ ПО ГРАФИКУ

Из-за присутствия сложностей с совмещением графика работ у различных групп заказчиков и исполнителя имели место провисы по выполнению задач, которые в свою очередь наверстывались усиленной работой вне графика

НАШИ ПЛАНЫ

Мы в начале большого пути и запуск сайта – только первый milestone на нем.

СЕЙЧАС МЫ РАБОТАЕМ НАД:

1. автоматизацией части бизнес-процессов для внутренних заказчиков второй очереди посредством сайта
2. анализом эффективности систем навигации и доработкой для получения оптимального решения.
3. доработкой функционала и контента второй очереди запуска. Это календарь событий, новая интерактивная карта, апдейт стратегии, и многое другое
4. библиотека тематических кейсов
5. а также развитием решения для компаний группы



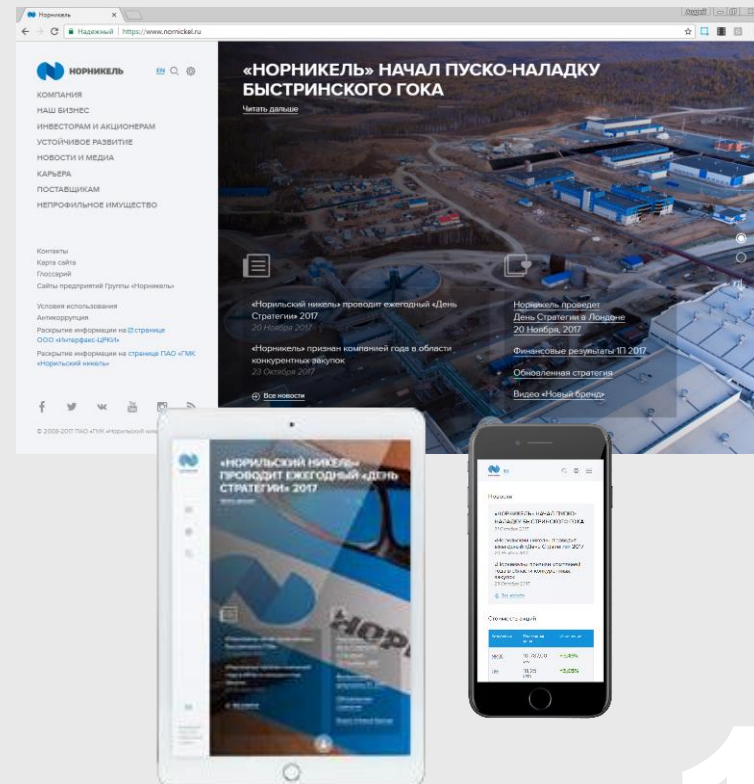
РЕЗУЛЬТАТЫ

БЫЛО-СТАЛО

Старый сайт



Новый сайт



РЕЗУЛЬТАТЫ

НЕ ТАК БЫСТРО...

Тайминг проекта был рассчитан на 9 месяцев, в результате мы вышли на 13 месяцев + 5 месяцев итогового ожидания.

Где случились проблемы:

1. Формирование рабочей группы: выявление внутренних заказчиков и их потребностей (+2,5 месяца)
2. Сведение и формализация требований, согласование результатов (+1,5 месяца)
3. Разработка, сбор, обработка контента (+2 месяца)
4. Согласование с частью внутренних заказчиков (+2 месяца)



Несмотря на такие сдвиги нам удалось **запустить проект с минимальным смещением.**



Фактором успеха стало распределение комментариев и правок на «до» и «после» запуска.

РЕЗУЛЬТАТЫ

НАС ЗАМЕТИЛИ?



Непосредственно после запуска все активные департаменты, включая IR, провели рассылку сообщения с информацией о запуске нового сайта.

Мы отметили высокую активность пользователей (время посещения, число просмотренных страниц и др). А также IR получил обратную связь, в том числе исправление одной орфографической ошибки, за что нам было очень-очень стыдно



Менеджмент высоко оценил качество проделанной работы. Похвалил причастных.



Подрядчик получил еще один заказ с комментарием «сделайте нам также хорошо».

РЕЗУЛЬТАТЫ

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

1 РЕШЕНИЕ ИСХОДНЫХ ЗАДАЧ

Множество ресурсов

Множество заказчиков и подрядчиков

Существенные технические ограничения.

Новый вызов – ESG

Неполная нормативная база

Низкая эффективность

РЕЗУЛЬТАТЫ

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

2 ВНУТРЕННИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Сформированы основные положения стратегии digital коммуникаций «Норникеля»

Разработан подход по управлению сайтами дочерних компаний

Определен спектр внутренних заказчиков

Разрабатывается и проходит обкатку внутренний регламент взаимодействия по сайту

Автоматизирована существенная часть комплайнс-процессов

РЕЗУЛЬТАТЫ

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

3 КОМПЛАЙНС-ЧЕК.

Проведен аудит compliance по российскому и европейскому законодательствам

4 ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНТЕГРАЦИИ.

Доказана эффективность кросс-инструментальных коммуникаций между сайтом и интерактивным годовым отчетом. После запуска сайта кросс-трафик между ресурсами вырос в 3 (!) раза, качество трафика сохранилось при этом на прежнем уровне, что подтверждает целевой характер переходов.

РЕЗУЛЬТАТЫ

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

5 ПРОВЕРКА ГИПОТЕЗ.

Мы получили достоверное подтверждение наших гипотез по информационному спросу: ранее отсутствовавший на сайте и созданный в новой версии контент входит в топ по читаемости (Центр результатов (IR), Ключевая информация (IR), Медиа-библиотека, Бизнес-модель, политики, карта деятельности и другие разделы).

6 ПУБЛИЧНОЕ ПРИЗНАНИЕ.

Сайт непосредственно после запуска был отмечен жюри конкурса Московской биржи в номинации «Лучшее раскрытие информации» и «Лучший дизайн и навигация»

РЕЗУЛЬТАТЫ

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

7 ОБЪЕДИНЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛА И РЕШЕНИЙ

для множества внутренних заказчиков.
В новой версии сайта единая новостная лента, библиотека материалов, сборник кейсов, которые публикуются из единых источников в различные области сайта. Это также помогает повышать точность данных по статистике.

РЕЗУЛЬТАТЫ

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

**МЫ ДОБИЛИСЬ
СУЩЕСТВЕННОГО
УЛУЧШЕНИЯ
БАЗОВЫХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
САЙТА**

Показатель*	Ноябрь 2016	Ноябрь 2017	Изменение
Ядро аудитории	7 484	9 881	+32,0 %
Глубина просмотра, страниц	2,49	3,22	+29,3 %
Время визита, минут	2:23	4:33	+90,9 %
Показатель отказа, %	53,3	22,4	-30,9 п.п.

* Данные Yandex.Metrika

РЕЗУЛЬТАТЫ

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ДОСТОВЕРНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПОСЕТИТЕЛЯХ: ВПЛОТЬ ДО КОМПАНИИ

За счет смены технической реализации была скорректирована работа аналитических счетчиков и сформированы шаблоны и первые аналитические отчеты по количественным и качественным параметрам.

Помимо этого за счет использования специализированных решений был получен срез по корпоративным пользователям IR раздела сайта: перечень компаний, сотрудники которых посещали сайт Норникеля, сведения о количественных и качественных параметрах этих визитов. Это позволило Норникелю получить данные и углубить понимание нюансов информационных потребностей целевых посетителей сайта (информационные агентства, инвест-фонды и банки, и пр)

Примечание: В соответствии со своими политиками Норникель полностью соблюдает требования российского и европейского законодательства в части работы с персональными данными.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Для тех, кому только предстоит пройти путь реконструкции корпоративного сайта крупной публичной компании, мы можем дать следующие советы:

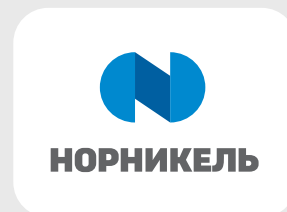
1. Новый сайт – как ремонт: нельзя закончить, можно только запустить и дорабатывать. Определите критический для запуска функционал и контент и стартуйте с ним.
Оговорка: объем и качество контента и функционала на старте должно быть выше, чем у предыдущей версии сайта.
2. Формируя график работ обязательно наложите его на календарь корпоративных событий (IR, PR, других основных участников) и учтите загрузку не только исполнителя, но и согласующих и поставщиков критического контента.
3. Обязательно соберите обратную связь в течение 1-2 недель после запуска. Вы так долго делали сайт, что успели с ним сродниться и можете не заметить откровенных ошибок, недоработок, к которым привыкли. Ваши коллеги со внешнего периметра укажут на это чтобы вы смогли оперативно устранить.
4. Хотя бы один раз проведите исчерпывающую работу по анализу внутренних потребностей и внешних стейкхолдеров. Она поможет в дальнейшем проводить системные итерации доработки digital коммуникационной стратегии.
5. Учтите наличие всех третьих сторон: поставщики IR инструментов, API для соискателей, функционал удостоверяющего центра и прочее. Этот анализ должен быть сделан в самом начале с участием IT специалистов.

Контакты



Дизайн-бюро «Зебра»

Андрей Кожевников,
Управляющий партнер,
+7 903 7961733
ceo@zebra-group.ru



«Норникель»

Татьяна Дыкова,
IR,
DykovaTA@nornik.ru

Дмитрий Трегубов,
Общественные связи
TregubovDK@nornik.ru