

КРОСС-КУЛЬТУРНАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ





КРОСС-КУЛЬТУРНАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ В МИРЕ: ДРАЙВЕРЫ И ИЗМЕНЕНИЯ





ДРАЙВЕРЫ ЭТНИЧЕСКОГО МНОГООБРАЗИЯ В СД

- Растущий запрос акционеров и других
 стейкхолдеров на диверсификацию СД в целом
- Заметный фокус инвесторов на этническую диверсификацию СД в последние годы
- Регуляторы проявляют внимание к вопросам расовой и этнической диверсификации
- Новые вызовы требуют по-новому посмотреть на композицию навыков, опыта и взглядов в СД
- Осознание слабости традиционных подходов





ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ ОТДЕЛЬНЫХ ШТАТОВ США

▶ Калифорния – требование для публичных компаний – как минимум 1 директор из непредставленного этнического комьюнити к концу 2021 г., 3 директора – к концу 2022 г.

 Иллинойс – публичные компании должны раскрывать информацию о диверсификации СД и практиках продвижения диверсификации в СД.





инициативы инвесторов

- State Street Global Advisors заявила, что ожидает от компаний раскрытия целей и стратегии, связанной с расовой и этнической диверсификацией СД, включая то, как состав СД отражает работников, комьюнити, потребителей и др. ключевых стейкхолдеров, и просит компании раскрывать параметры диверсификации СД, в том числе этническую принадлежность.
- Institutional Shareholder Services (ISS) объявила, что будет рассматривать детализацию этнической идентификации каждого директора.





инициативы компаний*

- 24% компаний S&P 500 приняли на себя
 обязательство обсуждать диверсификацию СД в
 процессе найма новых директоров и постепенно
 диверсифицировать состав
- Все больше американских компаний заявляют цели по диверсификации СД, в том числе расовой и этнической



^{*} The 2020 U.S. Spenser Stuart Board Index (S&P 500 boards)



ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВАХ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ S&P 500*

- ▶ 59% новых независимых директоров женщины или представители этнических меньшинств
- ▶ 22% новых независимых директоров представители этнического меньшинства: женщины 10%, мужчины 12%
 11% афроамериканцы, 8% азиаты, 3% латиноамериканцы
- ▶ Рост за последние 10 лет в 2010 г. новых НД было 12%, из них женщин – 4%, мужчин – 8%

^{*} The 2020 U.S. Spenser Stuart Board Index (S&P 500 boards)



ИЗМЕНЕНИЯ В COCTABAX COBETOB ДИРЕКТОРОВ FTSE 150*

- ▶ 14% новых независимых директоров представители этнического меньшинства, из них женщины 46% (в 2016 г. 8%)
- ▶ 8% BAME (black, Asian or minority ethnic) от всех директоров (в 2016 г. – 5%)
- Директора иностранцы 30% (Сев. Америка,
 Европа, Азия, Африка, Ближний Восток)
- ▶ 63% директоров UK-национальности



^{*} The 2020 UK Spenser Stuart Board Index (FTSE 150 boards)



СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ НКО В МИРЕ

Доверие и репутация в обществе + Доверие благополучателей = Успешный фандрайзинг

В Канаде - члены советов директоров 247 НКО*:

55,5% - 1 член правления или совета из этнических меньшинств

25,5% - 3 и больше

В США - 16% членов СД НКО относятся к этническим меньшинствам

^{*} Исследование «Многообразие в советах директоров НКО», Канада, 2019 г.





В ЧЕМ ЦЕННОСТЬ ЭТНИЧЕСКОГО МНОГООБРАЗИЯ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ?



ЭТНИЧЕСКОЕ МНОГООБРАЗИЯ В СД

- Разнообразие опыта, ценностей, установок
- Снижает групповое мышление
- Повышает вероятность инновационных решений
- Всесторонняя оценка рисков
- Лучшее понимание мира глобальная экспертиза
- Отражает состав ключевых стейкхолдеров
- Лучшее понимание предпочтений потребителей







КОГДА И КОМУ НЕОБХОДИМА КРОСС-КУЛЬТУРНАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ?



СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ В РОССИИ

- ▶ Доля «иностранцев» в СД 20 %*
- ▶ После 2014 г. доля иностранцев в Советах директоров НКО сократилась с 15% до 0% в 2020 г.
- ▶ Закон об иностранных агентах иностранец в СД НКО осложняет работу с госструктурами, отрицательно сказывается на репутации и доверии общества, а следовательно, на финансировании



^{*} Исследование Stanton Chase по информации о 109 крупнейших российских компаниях, 2020

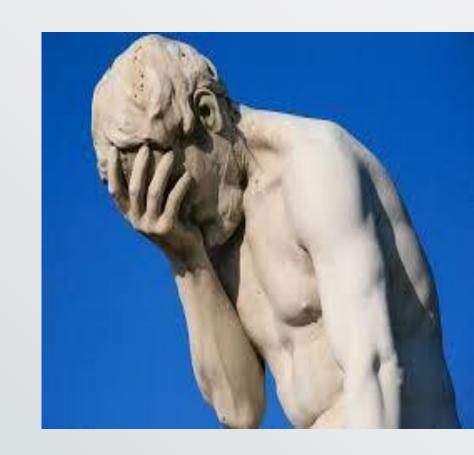




ВОСТРЕБОВАНА ЛИ КРОСС-КУЛЬТУРНАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ В РОССИЙСКИХ СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ?



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ «ПРОВАЛЫ» КАК РЕЗУЛЬТАТ НЕПОНИМАНИЯ КУЛЬТУРНОГО КОДА



ЧТО МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К «ПРОВАЛУ»?



- Неправильный или дословный перевод
- Неблагозвучное название компании или продукта
- Противоречивые ассоциации по смыслу или по звучанию
- Непонимание национальных особенностей и традиций
- Непонимание культурного или исторического контекста





CHEVROLET NOVA B MEKCUKE







- Come alive with the Pepsi Generation – оживись с поколением Pepsi
- Рерѕі поднимет ваших предков из могил
- ► Восстань из могилы с Pepsi





COCA-COLA В САУДОВСКОЙ АРАВИИ





DOLCE&GABBANA B KUTAE







ПОЧЕМУ ТАК ВАЖНО ПОНИМАТЬ КУЛЬТУРНЫЙ КОД НА УРОВНЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ?



«ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА» - КАК РАБОТАТЬ В КРОСС-КУЛЬТУРНОМ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ?





ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ НА РАБОТУ В СД

«ЗАПАД ЕСТЬ ЗАПАД. ВОСТОК ЕСТЬ ВОСТОК. И С МЕСТА ОНИ НЕ СОЙДУТ.»

Редьярд Киплинг

- Культура делового общения
- Культура ведения дискуссии
- Границы допустимого поведения
- > Запретные темы
- ▶ Проявление эмоций







ЧТО НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ, РАБОТАЯ В КРОСС-КУЛЬТУРНОМ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ?





НА ПРАВАХ ВЫВОДОВ...



