

LESSEN VOOR INTERNE CONTROLE

Operationele audits in China

In de afgelopen 3 decennia heeft de technologische kloof tussen buitenlandse en lokale goederen gezorgd voor genoeg concurrentievoordelen om het gebrek aan operationeel management en infrastructuur voor de in China gevestigde buitenlandse ondernemingen te dekken.



Zvi Shalgo, CEO en voorzitter van PTL Group

In China is sprake van een 'operationele heropbouw', het belang van operationeel management en infrastructuur is van het uiterste belang geworden, omdat vandaag de dag de Chinese markt de business focus is voor vele gevestigde en nieuwe partijen.

Een van de belangrijkste drijfveren voor operationele audits in China is dat taal en cultuur barrières ervoor zorgen dat de in China gevestigde General Managers niet de juiste en belangrijkste informatie geven aan het hoofdkantoor over de op dat moment gaande operaties. In feite is veel van de informatie die gerapporteerd wordt, niet eens gebaseerd op meerdere bronnen, maar is een vertaling van de mening van de lokale manager of partner.

Verder is het ontwikkelen van een interne 'zelfverbeterende cyclus' lastig voor traditionele Chinese managers, aangezien je hiervoor open moet staan voor kritiek en multidisciplinaire interventie.

Een operationele audit kan helpen om de vraag naar informatie in te vullen, en een brug te slaan tussen de cultuur barrières in China, door middel van het neerzetten van controles en balansen, en het versterken van de interne controle. Puur financiële of rechtelijke audits die het interne controle systeem versterken zijn ongeschikt, omdat deze audits gebaseerd zijn op data die gegeven zijn door het eigen bedrijf. Een operationele audit is de sleutel om de geldigheid van dit soort data te controleren.

Operationele audits kunnen verschillende soorten gedrag aan het licht brengen die een dramatisch effect op het bedrijf zou kunnen hebben. Deze zaken zouden op een andere manier hoogstwaarschijnlijk nooit aan het licht zijn gekomen, zoals:

- Werknemers die een legaal contract hebben getekend, maar die niet hun taakomschrijving vervullen (of, in het ergste geval, een werknemerscontract dat niet bestaat).
- Productie verlies in de fabrieken, maar die niet in de boeken wordt vermeld.
- Vermelding van bedrijfsuitgaven in de boeken, die echter niet werkelijk zijn uitgegeven.

Uiteindelijk is verbeterde interne communicatie en een verbeterd management de sleutel van een effectieve operationele audit.

In dit artikel bespreken we 5 lessen (geleerd van operationele audits) voor het neerzetten van effectieve interne controle:

1. Zeker stellen van een actieve en betrouwbare kennisoverdracht
2. Investeren in Recruitment Screening
3. Het systematiseren van interne processen
4. Het in de gaten houden van distributiekanalen
5. Het voorkomen van verliezen

Zeker stellen van een actieve en betrouwbare kennisoverdracht

Een belangrijk fenomeen in bijna elke operationele audit is het verrassende verschil tussen de reguliere controles tussen het thuisland en de dochteronderneming in China. Logisch zou zijn, dat als men ver van huis opereert, extra aandacht wordt besteed aan het verhogen van de controles. Echter, in de meeste pre-penetratie business plannen (vooral van Midden- en Kleinbedrijven) worden onvoldoende budgetten gealloceerd aan kennisoverdracht en controle methoden. Vaak zijn verschillende afdelingen vanuit het hoofdkantoor verantwoordelijk voor de planning en de supervisie van de Chinese dochteronderneming. Echter, de uitvoering van de plannen wordt overgedragen aan één manager waardoor betrokkenheid van andere managers af zal nemen door passieve "rapport lijnen". Voor een goede uitvoering van het plan moet rekening worden gehouden met het feit dat de General Manager in China net zoals in andere landen hetzelfde is, en dat de ondergeschikten degenen zijn die over de meeste kennis beschikken. Het creëren van controles en balansen over de lokale Chinese business moet gedaan worden door professionals van het hoofdkantoor in het buitenland die de juiste professionele kennis hebben om beslissingen te nemen voor de organisatie. Daarnaast moeten deze professionals verantwoordelijk worden gehouden voor de kwaliteit van de interne controle mechanismes die zij ontwikkelen.

Investeren in Recruitment Screening

Managers werken zich vaak in het zweet om de controle methodes en het beslissingsproces in de hand te houden, maar spenderen

vaak maar enkele uurtjes om de implementatie van deze methode op het personeel toe te passen.

Voor Midden- en Kleinbedrijven kan het verliezen van een manager gedurende de startfase in China catastrofaal zijn. Doordat de verkopen in China, voornamelijk gedurende de penetratie fase vooral relatie-georiënteerd zijn en minder merk georiënteerd, draait het allemaal om de manager. Onder deze omstandigheden wordt de noodzaak van een goed screenings proces voor een geschikte manager wederom benadrukt. Falen bij het management treedt steeds vaker op door het onvermogen van de manager om veranderingen te zien op het gebied van operationele groei, of in de omvang van de eigen positie. Ook het niet kunnen delegeren of het bevorderen van ontwikkeling bij de medewerkers, of een focus hebben op korte termijn, en daardoor het grote plaatje uit het oog verliezen, zijn enkele problemen die voorkomen en ervoor zorgen dat een management kan falen.

Deze negatieve eigenschappen kunnen moeilijk geïdentificeerd worden door alleen het verleden van een kandidaat te controleren, maar kunnen wel voorspeld worden door professionele assessment specialisten.

Een nieuw instrument in China is een computer testsysteem, geschikt voor de analyse van vele medewerkers tegen een relatief laag tarief. Deze testen zijn makkelijk te gebruiken en bevatten een 'gelooftwaardigheid test' die overgenomen is van beveiligingsorganisaties, en aangepast op de dagelijkse samenleving. Het resultaat van dergelijke test kan een grote kost en besparende post zijn bij een sollicitatie-interview, aangezien het de zwakheden van een kandidaat al aangeeft, en daardoor de interviewer de kans geeft om zich hierop te focussen. Deze testen kunnen een hoop tijd schelen in het zoeken van geschikte kandidaten of bij het samenstellen van een shortlist van de meest geprefereerde kandidaten.

Het systematiseren van interne processen

De inspanningen van het systematiseren van interne controle processen betalen zich later terug in de vorm van het verlagen van operationele risico's.

Het rendement op een investering in management systemen gaat niet alleen om cijfers, maar meer over het neerzetten van een gesystematiseerde cultuur die zal leiden tot een goede interne controle. Aangezien de lokale cultuur er uit bestaat dat men eerst

instructies zoekt en dan pas iets doet, i.p.v. zelf initiatief neemt, maakt dat een bedrijf een duidelijk plan moet maken en er zeker van moet zijn dat er een heldere flow van instructies is naar de relevante werknemers.

Een van de manieren om dit te bewerkstelligen is om gebruik te maken van geautomatiseerde management systemen (zoals ERP, WMS, CRM) om dit proces te structureren. Er is veel twijfel, voornamelijk in de kleinere bedrijven, over de kosten van dergelijke systemen, en voornamelijk de moeite die het kost om deze nieuwe methode te trainen. Maar dit soort projecten is een kans om het management te herstructureren op een gedetailleerde manier, het delegeren van vele werkzaamheden naar werknemers, de stroom van beslissingen met elkaar in verbinding te brengen en het minimaliseren van de zogenaamde "grijze gebieden".

Dezelfde logica ontstaat wanneer een relatief klein bedrijf strategische plannings processen implementeert zoals "Balance Scorecards" en strategisch plannen. Dit zorgt voor een nieuwe lijn van coördinatie en communicatie tussen afdelingen en managers die voorheen de gewoonte hadden te wachten op instructie. Hoewel dit voorbeeld misschien niet direct voortkomt uit de wereld van interne controle van 'controle en balansen', is het essentieel voor het aansporen van midden-managers om ideeën aan te dragen en het bewerkstelligen van hun eigen verbeteringsprocessen. Dit is een grote stap om een gestructureerde operatie op te bouwen met goede interne controle.

Het goed in kaart brengen van de distributie kanalen

Hoewel de concurrentie in China hetzelfde is als in de rest van de wereld, werkt de relatief losse juridische structuur en de aanwezige business cultuur soms averechts en kan dit zorgen voor onethisch zakelijk gedrag.

Als een bedrijf groeit gaan distributeurs soms partnerschappen aan met sales medewerkers, om zo samenwerkingen van het bedrijf met andere distributeurs te vermijden. De Sales persoon hoeft alleen maar te zeggen dat de nieuwe business afkomstig is van een "sub distributeur". Op deze manier kunnen de betalingen via de "nieuwe partnerschap" stromen en wordt hij eigenaar van een bedrijf met betekenisvolle verkoop uit elke doorverkoop.

De mogelijkheid om zo'n "truc" uit te halen is in China verrassend makkelijk, voornamelijk omdat de meeste buitenlandse General Managers gelimiteerd zijn in hun contacten met distributeurs en meestal leunen op het

verkopende personeel en de communicatie die zij voeren met de distributeurs onderling. Tijdens de penetratie periode, kan men een snelle markt uitbreiding bewerkstelligen door te werken met een verscheidenheid aan kanalen. Dit kan de sleutel zijn tot succes, maar dergelijke 'partnerships' kunnen de plannen voor uitbreiding van een bedrijf ook verlammen.

Geen enkele wettelijke of financiële audit kan het risico voorspellen van een sales manager die het bedrijf verlaat met een groot deel van de bedrijfsverkoop in "zijn" distributie bedrijf. Maar een operationele audit kan een manager helpen bij het identificeren van dergelijke distributie kanalen en helpen de juiste focus te leggen op de verkoop structuur en op het segment waarin zij zich begeven.

Het voorkomen van verliezen

Aangezien het voorkomen van verliezen oorspronkelijk geassocieerd werd met crimineel gedrag, en niet als beter management, is in veel zaken dit nog steeds in handen van beveiligingspersoneel. Dit zorgt ervoor dat de effectiviteit van preventieve maatregelen sterk daalt.

Gespecialiseerde bedrijven kunnen mogelijke verliezen onder verschillende afdelingen analyseren, en methodes installeren om een bedrijf te helpen zijn verlies te beperken, of op zijn minst in kaart te brengen. Met een beetje planning, kan een veiligheidsafdeling meer een 'winst centrum' worden dan een 'kosten centrum'.

Laatste woord

Het neerzetten van een effectief intern controle systeem vereist tijd en aandacht, maar bedrijven hoeven de uitdagingen in China niet perse zelf aan te gaan. Een andere manier voor 'operationele heropbouw' in China is de groeiende beschikbaarheid van professionals die deels oplossingen hiervoor bieden.

Deze professionals kunnen bedrijven ondersteunen bij het beter benutten van hun middelen om zo een effectieve operationele management infrastructuur neer te zetten voor onder andere de back office, HR, inkoop, training, logistiek en het productie proces.

PTL Group is partner van de Fenedex China Desk. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met hulya@ptl-group.com of bezoek de website www.ptl-group.com