



## **International Audit; 'effective local operations'**

### **Waarom?**

U wilt optimaal rendement halen uit uw vestigingen of activiteiten in het buitenland. U heeft onvoldoende kijk op de dagelijkse gang van zaken en wellicht krijgt u signalen dat sommige zaken op locatie niet soepel lopen. Of wellicht leveren de activiteiten wel voldoende op maar worden er mogelijkheden onbenut om lopende zaken te verbeteren, zowel binnen als buiten de vestiging.

De International Audit geeft u inzicht in hoeverre uw buitenlandse vestigingen of projecten op locatie voldoende effectief zijn op het vlak van organisatie, management en procesvoering, en biedt handvatten voor concrete verbeteringen. Uw bedrijfsdoelstelling vormt het uitgangspunt en wordt in het licht geplaatst van de lokale omstandigheden en belanghebbenden. Een audit van uw operaties in het buitenland heeft daarom ook meerwaarde voor uw eigen organisatie en aanpak.

### **Doelstellingen:**

- inzicht in de lokale organisatie, belangen en werkwijzen
- inzicht in de effectiviteit van het lokale management en de interne en externe communicatie
- acties om de lokale organisatie te versterken (mede in relatie tot het hoofdkantoor)

### **Opzet:**

De audit wordt uitgevoerd op zowel hoofdkantoor als de buitenlandse locatie. Voorafgaand inventariseren wij wat de bedrijfsdoelstellingen zijn van de klant en van de lokale vestiging, en wat de achtergronden zijn van de huidige organisatie en de ervaringen daarmee. Deze inventarisatie kan op individueel of groepsniveau plaatsvinden en zowel schriftelijk (enquête, peilingen) als mondeling (interviews, groepsgesprekken). Op locatie spreken wij in ieder geval met de sleutelfiguren binnen of buiten het project. Dit kan aangevuld worden met andere interviews op basis van verkregen informatie.

Het Audit Team bestaat in de regel uit een senior consultant en een land/sectorspecifieke expert, eventueel aangevuld door een junior consultant en/of een native speaker.

### Onderdelen:

- Projectdefinitie
  - opdrachtbeschrijving en -afbakening
  - gewenste aanpak
  - financiële kaders en planning
  - overleg en ondersteuning opdrachtgever





## **International Audit; 'effective local operations'**

- Cultuurprofiel
  - lokale cultuurprofiel; wat zijn de voornaamste drijfveren, kenmerken, en achtergronden van de lokale bevolking (voor zover relevant voor de opdracht)?
  - corporate cultuur; wat zijn de voornaamste drijfveren, kenmerken en achtergronden van de eigen organisatie (voor zover relevant voor de opdracht)?
- Externe lokale omgeving; hier bekijken wij zaken zoals:
  - gangbare organisatie-structuur en werkwijzen
  - typerende omstandigheden (klimaat, infrastructuur, maatschappelijk)
  - omgang met tijd en planning
  - omgang met relaties en stakeholder belangen (personeel, klanten, leveranciers, overheden, etc.)
- Interne lokale organisatie; hier bekijken wij bijv. de volgende aspecten:
  - bedrijfs- of projectdoelen
  - primaire activiteiten en procesvoering
  - secundair beleid en staffuncties (HR, planning & control e.d.)
  - organisatiestructuur en werkwijzen
  - samenstelling en functioneren lokaal managementteam
  - management- en communicatiepatronen
  - samenhang met het beleid en de organisatie van het hoofdkantoor
  - bepalen van de kritische succes- en faalfactoren
- Conclusies en aanbevelingen / actiepunten voor de toekomst.

Bovenstaande onderdelen zullen vaak deel uitmaken van een audit, maar niet per sé. De exacte aanpak van een audit wordt bepaald door de opdracht zelf. Zo kan het karakter van de opdracht juist meer intern of meer extern gericht zijn; meer op de primaire processen of juist meer op het management niveau gericht zijn. Zie hiervoor de voorbeelden in de bijlage.

In een oriënterend gesprek kunnen wij samen met u beoordelen in hoeverre een bepaalde situatie om een doorlichting zou vragen, of dat er andere zinvolle interventies zijn te vinden voor uw lokale operaties.

---

Voor meer informatie of het maken van een afspraak kunt u contact opnemen via tel.nr. 06-25560818 of via [info@culture-inc.com](mailto:info@culture-inc.com).





## **International Audit; 'effective local operations'**

*Bijlage voorbeelden:*

**a) Doorontwikkeling van uw vestiging in Turkije:**

Uw vestiging in Turkije bestaat nu enkele jaren en voldoet aan de jaarlijkse resultaat-verplichtingen. U bent voornemens om de dienstverlening in Turkije te gaan uitbreiden. Toch krijgt u berichten van uw afnemers dat de lokale manager selectief zou inkopen en niet iedere klant naar tevredenheid bedient. Daarnaast klagen uw medewerkers over de communicatie met het kantoor; vooral de manager zou niet altijd beschikbaar zijn en zich negatief uitlaten over het hoofdkantoor. De emoties zijn al vaker opgelopen. Voordat u besluiten neemt over de toekomst wilt u een beter inzicht krijgen in de situatie ter plaatse en een antwoord krijgen op de vraag aan welke eisen het lokale kantoor moet voldoen om verder te kunnen groeien.

**b) Operationele risico's van uitbesteding in het VK:**

U heeft een nieuw product op de markt geïntroduceerd waarnaar een forse vraag is ontstaan. Voor een onderdeel van het apparaat heeft u de productie uitbesteed aan een fabriek in het Verenigd Koninkrijk. Deze fabriek is bekend met uw sector en dichtbij waardoor productie en levertijd binnen handbereik zijn. Het bewuste onderdeel is echter nieuw en cruciaal voor het product. Sinds de uitbesteding zijn er continue problemen met de deadlines en met het voldoen aan enkele technische specificaties van het onderdeel. Herhaald overleg met het lokale Britse management van de fabriek en dreiging met het weghalen van de orders, heeft niets opgeleverd. U heeft het idee dat de Britse managers zich verschuilen en geen verantwoordelijkheid nemen voor de ontstane problemen. Overplaatsing zal veel kosten en bovendien imagoschade bij uw klanten opleveren. U wilt nog een laatste poging doen om te zien welke ingrepen u kunt doen om het productieproces overeind te houden.

**c) Project in China in zwaar weer:**

U laat een technische installatie bouwen op een werf in China. Na verloop van tijd blijken de Chinese onderaannemers niet op tijd aan hun verplichtingen te voldoen en ook de kwaliteit laat zeer te wensen over. Uw project teamleden zijn technisch goed onderlegd maar niet erg opgewassen tegen de frustraties die de uitvoering van het project met zich meebrengt. Inmiddels is het reguliere overleg met de Chinese partner vervangen door enkele ingehuurd niet-Chinezen. U wilt voorkomen dat het project op deze manier echt in zwaar weer komt en u niet kunt leveren naar uw eigen klant. U wilt weten op welke wijze het contact met verschillende partijen en de samenwerking met het projectteam kan worden hersteld.

