



# Как наладить плодотворное сотрудничество

Карен Инь, Роберт Кэмпбелл, Джеймс Хекстер

*Чтобы добиться успеха в сотрудничестве с китайскими поставщиками, нужно решить три проблемы.*

**В** конце девяностых самолеты, летевшие в Китай из Европы, Северной Америки и Японии, были заполнены менеджерами по продажам, стремившимися найти в Китае новые рынки сбыта. Сегодня же на китайских рейсах можно встретить специалистов по снабжению и управлению поставками, которых на борту ничуть не меньше, чем специалистов по продажам. Ведущие западно-европейские и японские компании стремятся наладить поставки

Карен Инь (Karen Yin) — консультант McKinsey, Шанхай  
Роберт Кэмпбелл (Robert M. Campbell) — консультант McKinsey, Пекин  
Джеймс Хекстер (James Hexter) — партнер McKinsey, Пекин

готовой продукции и комплектующих из Китая на рынки развитых стран, и деятельность в этом направлении становится для них не менее приоритетной, чем поиск рынков сбыта в стране, которая является одним из мировых лидеров по темпам экономического роста.

Китай стремительно развивается, став одним из мировых центров низкокзатратного производства. Именно это привлекает в Китай специалистов по снабжению. Гиганты розничной торговли, такие как Carrefour и Wal-Mart Stores, закупают в Китае все более широкий ассортимент товаров — от телевизоров и инструментов до одежды и посуды, при этом поставки из Китая обходятся таким компаниям на 25—50% дешевле, чем закупка аналогичных товаров в развитых странах. Автопроизводители по всему миру убеждают своих ведущих поставщиков открыть новые производственные подразделения в Китае или же пытаются самостоятельно наладить сотрудничество с китайскими производителями деталей и комплектующих. Доля товаров, закупаемых в Китае, по-прежнему составляет лишь малую часть от общего объема закупок — даже у тех иностранных компаний, которые сотрудничают с китайскими поставщиками уже более десяти лет. И тем не менее это сотрудничество стремительно развивается, особенно в таких отраслях, как высокие технологии, бытовая электроника, розничная торговля и производство некоторых товаров промышленного назначения. Благодаря сотрудничеству с китайскими производителями наиболее успешные иностранные компании, работающие в этих отраслях, активно снижают затраты и за счет этого получают преимущество перед своими конкурентами, которые закупают комплектующие или готовую продукцию главным образом в развитых странах.

Несмотря на то что сотрудничество с китайскими партнерами открывает весьма заманчивые перспективы, у иностранных компаний могут возникнуть сложности при решении целого ряда задач, связанных с организацией закупок в Китае. Опыт компаний, которые десять лет назад наладили сотрудничество с поставщиками из других стран с низкими производственными затратами, таких как Бразилия и Мексика, не дает ответы на все вопросы. Компании, стремящиеся найти партнеров в новых странах, всегда сталкивались с такими проблемами, как поиск надежных поставщиков, предлагающих высококачественные товары, и согласование выгодных условий сотрудничества. Однако в ситуациях, когда компании из Северной и Южной Америки налаживают отношения с китайскими поставщиками, возникает дополнительная проблема: значительная географическая удаленность китайских поставщиков от головных офисов иностранных компаний. Другая проблема состоит в том, что иностранным компаниям часто приходится

прибегать к услугам агентов по снабжению. С одной стороны, услуги агентов могут оказаться очень полезными, с другой — стать для заказчиков обузой. Все зависит от целей и потребностей каждой конкретной компании. Наконец, для успешного сотрудничества с китайскими поставщиками нужно решить целый ряд задач, с которыми иностранные компании редко сталкиваются на своих внутренних рынках: необходимо организовать логистику, преодолеть культурный и языковой барьер.

Компании, которым все же удастся успешно организовать закупки в Китае, сосредотачивают усилия на нескольких основополагающих направлениях работы. Они проводят в головном офисе ряд преобразований, чтобы преодолеть инертность руководителей и рядовых сотрудников, которая может замедлить реализацию программы по созданию и расширению базы китайских поставщиков. Эти компании уделяют пристальное внимание деталям и оценивают поставщиков по всем возможным параметрам. Кроме того, они ставят перед собой четкие цели по увеличению объемов закупок в Китае и делают все возможное, чтобы добиться запланированных результатов. Например, одна западная компания поставила перед собой следующую цель: в течение первого года работы с китайскими поставщиками закупить у них товары на сумму 100 млн долл. США. Этой организации удалось не только достичь поставленной цели, но и превысить целевые показатели. Наконец, компании, успешно организующие закупки в Китае, способны формировать и развивать особые навыки, необходимые для успешной работы в местных условиях. Эти компании проводят тщательный отбор сотрудников, а также привлекают сторонних специалистов для решения важных задач, таких как контроль качества и организация логистики.

Благодаря этим мерам успешные компании создают все необходимые условия для того, чтобы перенести в Китай наиболее масштабные и значимые операции, осуществляемые в рамках цепочки поставок. Снижая затраты и улучшая операционную деятельность, эти компании получают преимущества, которых нет у конкурентов, а также формируют навыки, которые конкуренты не могут с легкостью воспроизвести.

## **Возможности и препятствия**

В течение последних десяти лет 60% роста китайского ВВП пришлось на производственный сектор. Международные компании открыли в Китае свои подразделения, а китайские фирмы увеличили объемы производства, что позволило им начать выпуск товаров,

предназначенных для экспорта, и активно сотрудничать в качестве поставщиков и подрядчиков с работающими в Китае иностранными компаниями. Однако это было лишь начало перемен.

В течение последних нескольких лет такие компании, как Ford Motor и General Motors, значительно расширили каналы поставок китайской продукции, однако комплектующие из Китая составляют лишь малую долю от общего количества деталей, используемых этими компаниями для сборки автомобилей. Если бы обе компании закупили половину основных комплектующих в Китае (например, коврики, литые детали, электронику, шины и электропроводку), то им удалось бы сэкономить в общей сложности более 10 млрд долл. США в год. Руководители обеих компаний говорят о том, что они планируют значительно увеличить объемы закупок китайских комплектующих.

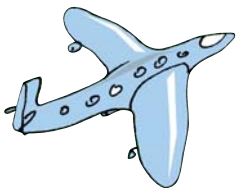
Компании из других отраслей экономики также расширяют сотрудничество с китайскими поставщиками. Например, общая стоимость китайских товаров, закупленных компанией Wal-Mart Stores в 2003 г., составила, по разным оценкам, от 10 до 15 млрд долл. США. За четыре года Wal-Mart Stores планировал почти вдвое увеличить объем закупаемых в Китае товаров. Другие розничные сети (в частности, Best Buy, Carrefour и Tesco) ставят перед собой не менее масштабные цели.

Возможности, открывающиеся благодаря сотрудничеству с китайскими поставщиками, действительно впечатляют, однако закупка китайских товаров сопряжена с целым рядом проблем — от нарушения прав интеллектуальной собственности и задержек, связанных с таможенным оформлением, до неэффективного обмена информацией между головным офисом и поставщиками. Например,

в 2003 г. компания Ford Motor поставила перед собой следующую цель: увеличить совокупный объем закупаемых в Китае комплектующих до 1 млрд долл.

США. Однако компании не удалось добиться намеченного результата. Согласно официальным сообщениям Ford Motor, главной причиной неудачи стал тот факт, что для оценки поставщиков и налаживания новых связей в рамках цепочки поставок потребовалось гораздо больше усилий, чем ожидали

руководители компании. Подобные трудности могут лишить руководителей оптимизма, однако они вовсе не являются непреодолимыми. Наш опыт работы с компаниями, закупающими товары в Китае, говорит о том, что на начальном этапе работы по формированию базы китайских поставщиков необходимо решить три



ключевые задачи: преодолеть инертность в головном офисе, развить необходимые навыки и обеспечить должное внимание к деталям. Все прочие задачи можно решить позднее.

### Борьба с инертностью в головном офисе

Одно из наиболее серьезных препятствий, которые затрудняют проведение программ, связанных с ведением закупок в Китае, — это сопротивление со стороны руководителей среднего звена, работающих в головном офисе. Проблема заключается в том, что некоторые руководители, к сожалению, имеют весьма ограниченный кругозор. Например, если эффективность работы руководителя оценивается по оборачиваемости запасов, он будет обеспокоен тем, что сотрудничество с китайскими поставщиками приведет к необходимости осуществлять дальние перевозки и снизит надежность каналов поставок — следовательно, руководителю придется увеличить объем запасов, что, в свою очередь, приведет к росту затрат и снижению уровня оборачиваемости запасов. Аналогичным образом менеджеры по логистике, работа которых оценивается в соответствии с критерием экономичности, будут обеспокоены тем, что сотрудничество со столь удаленными поставщиками приведет к резкому увеличению затрат. А специалисты по снабжению начнут бить тревогу по поводу качества товаров. Возражения найдутся и у других сотрудников: специалистов по разработке новых продуктов, руководителей производственных подразделений и директоров заводов.

Со своей отдельно взятой точки зрения каждый из этих специалистов будет прав. Стоимость запасов и затраты на логистику действительно возрастут. Кроме того, управление отношениями с китайскими поставщиками сопряжено с новыми рисками, и, чтобы снизить их воздействие, организациям понадобится перестроить существующие схемы работы. Однако опыт компаний, которым удалось наладить плодотворное сотрудничество с китайскими производителями, наглядно показывает, что выгода от закупки более дешевых товаров почти всегда компенсирует убытки, связанные с увеличением операционных затрат и появлением новых рисков. По данным одной компании, занимающейся розничной торговлей, даже с учетом возросших затрат ее совокупная экономия на снабжении, достигнутая благодаря сотрудничеству с китайскими поставщиками, составила более 20%.

В таких компаниях руководители смотрят на проблему гораздо шире. Они не жалеют времени для того, чтобы обосновать необходимость преобразований и подробно разъяснить сотрудникам все

соответствующие вопросы, а также внести изменения в организационную структуру, разработать новые стимулы и пересмотреть существующие критерии оценки эффективности. Кроме того, как свидетельствует опыт нашей работы, высшее руководство таких компаний напрямую курирует реализацию предложенных программ. Если не будет явной поддержки со стороны высших руководителей, то программы, проводимые департаментами снабжения или руководителями операционных подразделений, попросту исчерпают себя.

Руководители могут преодолеть сопротивление переменам, убедительно продемонстрировав сотрудникам все выгоды и преимущества нововведений. Некоторые руководители финансируют разработку таких моделей общей стоимости владения, которые наглядно показывают, может ли выгода от закупки китайских товаров компенсировать негативные факторы, такие как увеличение затрат на логистику, снижение оборачиваемости запасов и риск ухудшения качества (см. схему). В одной компании, работающей в области высоких технологий, подобная модель была разработана руководителями различных функциональных подразделений, в частности департаментом логистики и снабжения, совместно с финансовым директором. Работа по созданию модели помогла составить итоговый прогноз и оценить преимущества закупки китайских товаров. Кроме того, руководители среднего звена выявили ряд проблем в области снабжения, которые можно было решить совместными усилиями различных функциональных подразделений. Например, чтобы наладить эффективное управление более протяженными цепочками поставок, необходимо было объединить усилия подразделений по логистике, запасам и маркетингу.

Наконец, руководители должны добиться того, чтобы внедрение новых процессов прошло максимально безболезненно и сотрудники быстро привыкли к переменам. Рассмотрим следующий пример. Некоторые компании начинают работу по формированию базы китайских поставщиков с того, что создают специализированное подразделение, члены которого наделяются особыми полномочиями, — причем таким образом подрывается авторитет менеджеров по снабжению и отдельным категориям продукции. Однако одна из производственных компаний пошла другим путем и на начальном этапе работы использовала устоявшиеся, хорошо знакомые сотрудникам процедуры отбора и утверждения поставщиков, а также ведения переговоров и управления отношениями с поставщиками. Лишь после того, как компания наладила стабильное сотрудничество с новыми китайскими поставщиками, руководители приступили к пересмотру процессов и организационной модели в сфере закупок. Руководство компании считает, что в ходе этого эксперимента менеджеры среднего звена

**СХЕМА: Работа с китайскими поставщиками: обоснование целесообразности**

Разработка модели, позволяющей оценить общую стоимость владения, может стать полезным инструментом, который поможет убедительно обосновать целесообразность сотрудничества с китайскими поставщиками. Следует помнить, что необходимо регулярно обновлять подробно сформулированные допущения, на основе которых строится модель, а также разрабатывать и анализировать альтернативные сценарии. Это нужно для того, чтобы модель общей стоимости владения точно соответствовала изменяющимся потребностям компании

**Типичные элементы модели**

*Подсчет совокупных затрат на закупки в Китае путем оценки всех затрат на закупку каждого из товаров. В числе прочего учитываются следующие показатели:*

- заводская цена товара;
- затраты на упаковку;
- влияние на оборотные средства (в частности, на объем запасов);
- транспортные расходы;
- пошлины;
- затраты на организацию сервисного обслуживания;
- затраты на лицензирование и брендинг (при необходимости).

**Особые требования**

**Чтобы сформулировать допущения в отношении запасов,** необходимо получить информацию о том, когда именно право собственности на каждый из товаров переходит к покупателю (например, когда товар поступает на склад производителя, или в порт отгрузки, или в порт назначения, или на оптовую базу в стране назначения).

**Для точного расчета транспортных расходов** очень важна информация об объемах поставок и весе единицы товара. Необходимо отдельно рассчитать предполагаемые транспортные расходы для каждого из товаров с учетом планируемых объемов поставок.

**Необходимо разработать несколько сценариев,** предполагающих различные совокупные значения транспортных расходов в зависимости от возможных объемов и выбранного способа транспортировки (например, морские перевозки по сравнению с воздушными).

**Для получения необходимых классификационных решений со стороны таможенных органов** необходимо хорошо знать таможенное законодательство, а также требования к экспорту отдельных товаров, в частности правила, согласно которым таможенные органы Китая дают разрешение на вывоз определенных товаров лишь в том случае, если они производятся с использованием местных ресурсов.

**Для учета всех рисков** необходимо выявить потенциальные проблемы, которые могут возникнуть в будущем (например, задержка доставки), определить вероятность их возникновения и спрогнозировать потенциальные затраты на их решение.

Источник: анализ McKinsey.

смогли постепенно научиться новым приемам и методам работы в области закупок, логистики, отбора поставщиков и ведения переговоров, что в конечном итоге помогло разработать более эффективную программу снабжения.

Чтобы добиться положительных результатов в краткосрочной перспективе, компании могут разработать новые стимулы к повышению эффективности, которые могли бы побудить специалистов по закупкам более активно приобретать китайские товары. Например, одна компания, занимающаяся розничной торговлей, на первом этапе работы по стимулированию закупок в Китае ввела для специалистов по снабжению систему «стимулов переходного периода»: если специалисты закупали больше китайских товаров, компания поощряла их специальными премиями.



## Развитие навыков

Компания, намеренная напрямую закупать товары у китайских поставщиков, должна сформировать и развить комплекс базовых навыков. К ним относятся навыки в таких областях, как контроль качества и обеспечение соответствия требованиям (например, оценка способности поставщиков удовлетворить потребности компании), испытание опытных моделей и образцов, а также оценка эффективности упаковочных работ. Кроме того, важную роль играют навыки в области логистики, связанные, например, с выполнением требований таможенных органов, а также навыки организации перевозок.

Возможно, в течение переходного периода компания будет сотрудничать с китайскими агентами по снабжению — торговыми посредниками, которые занимаются закупкой и доставкой товаров. Однако в будущем, по мере накопления опыта, компания может отказаться от услуг агентов, если выявит среди штатных сотрудников таких специалистов, которые обладают необходимым потенциалом для налаживания прямых связей с китайскими поставщиками,

а также организует обучение этих специалистов. В первую очередь следует отказаться от услуг посредников, которые просто покупают и перепродают товары, поскольку сотрудничество с такими агентами ограничивает возможности создания стоимости до минимума.

Естественно, агенты будут изо всех сил пытаться удержать выгодные позиции, заверяя клиентов, что знают об особенностях ведения бизнеса в Китае гораздо больше, чем иностранные руководители. Они будут

говорить, что выполняют за иностранных специалистов

львиную долю работы, поэтому зарубежным компаниям не приходится тратить время на поиск поставщиков, переговоры о заключении сделок, создание инфраструктуры и новых подразделений для управления поставками. Озвучив все эти доводы в свою пользу, агенты будут утверждать, что могут «выполнить вашу работу в Китае лучше, чем вы сами».



Наш опыт показывает, что иностранные компании вполне могут наладить самостоятельную работу с китайскими поставщиками, причем весьма успешно, несмотря на активные заверения агентов в обратном. Прежде всего, компаниям необходимо решить, когда и с какой целью обращаться к услугам третьих лиц. Если общая стоимость товаров, закупаемых компанией в Китае, превышает 100 млн долл. США в год, такой компании стоит создать в Китае специальное подразделение, которое будет заниматься прямыми закупками у китайских поставщиков. Создание такого

подразделения экономически целесообразно, поскольку расходы на осуществление прямых закупок составляют не более трети от совокупного размера комиссий, взимаемых агентами по снабжению. К услугам агентов необходимо прибегать как можно реже, при этом четко определяя условия сотрудничества, но тем не менее в отдельных случаях работа с посредниками может принести компании определенную выгоду. Иногда агенты могут обладать особыми преимуществами: например, некоторые посредники имеют большой опыт работы с хрупкими материалами, хорошо разбираются в сложных товарных категориях или же имеют исключительные права на работу с конкретными производителями. Наконец, систематическое сотрудничество с различными агентами может побудить штатных специалистов по снабжению к разработке инновационных подходов на основе актуальных рыночных тенденций, а также стать для штатных сотрудников источником полезной информации об изменениях, происходящих в базе поставщиков.

Даже те компании, которые закупают китайские товары лишь на 40 млн долл. США в год, могут обеспечить экономию затрат за счет прямых закупок. Однако таким компаниям придется сотрудничать с многочисленными сторонними специалистами, которые помогут выявить надежных поставщиков, обеспечить контроль качества и выполнение логистических задач. Благодаря собственным усилиям в сочетании с поддержкой сторонних специалистов компании, осуществляющие прямые закупки в сравнительно небольших объемах, могут открыть в Китае подразделения по снабжению, что позволит им постепенно ограничить сотрудничество с посредниками и в то же время обеспечить значительную экономию.

Компании, которые планируют открыть в Китае отдельные офисы для работы с местными поставщиками, должны сосредоточить усилия на формировании эффективно работающей команды руководителей. Необходимо назначить грамотных специалистов на четыре ключевые должности: руководитель офиса, руководитель по снабжению и мерчандайзингу, руководитель по контролю качества и руководитель по логистике. Идеальный кандидат на каждую из этих должностей должен хорошо знать деятельность своей компании, специфику отрасли в целом и особенности ведения бизнеса в Китае. Кроме того, кандидат должен свободно владеть китайским языком. Однако многие компании уже успели на собственном опыте убедиться в том, что идеальных кандидатов практически не существует. Если в компании нет ни одного человека, полностью соответствующего указанным требованиям, то для руководства вышеперечисленными направлениями деятель-

ности необходимо сформировать команду руководителей, которая благодаря навыкам каждого из ее членов в совокупности будет обладать всеми вышеперечисленными качествами.

### Внимание к деталям

Прямые закупки — это сложный процесс, требующий кропотливой работы, связанной, в частности, с принятием многочисленных решений в различных областях — от выбора поставщиков и контроля качества до управления производством, запасами и логистикой. Руководители знают, что компании, формирующие базу поставщиков за рубежом, могут столкнуться с серьезными проблемами в любой из этих областей. Если речь идет о поиске поставщиков в Китае, руководители могут прийти в изумление от того, какое количество потенциальных проблем может возникнуть в самых разных областях, а также от того, какие усилия необходимо приложить для эффективной реализации программы закупок. В частности, компаниям приходится уделять гораздо больше внимания контролю над технологическими процессами поставщиков. Необходимо проконтролировать, вовремя ли поставщик получил сырье и прошел ли он все последующие контрольные этапы вплоть до даты поставки товара, после которой мероприятия по контролю можно считать завершенными. Другими словами, компании должны всегда быть в курсе текущей ситуации. Непосредственный контроль и принятие оперативных мер, если в контрольную дату не достигнуты целевые результаты, — только такой подход позволит избежать задержки поставок. Руководство иностранных компаний должно самым тщательным образом контролировать действия большинства китайских поставщиков, в какой бы отрасли они ни работали.

Сотрудничество с китайскими поставщиками требует особенно пристального внимания — даже по сравнению с другими развивающимися рынками. Одна из самых больших трудностей при работе с китайскими партнерами — это их значительная удаленность. Из-за больших расстояний специалистам приходится не только уделять больше времени тактическим вопросам, но и преодолевать значительные трудности, связанные с работой в нескольких часовых поясах: сотрудники иностранных компаний вынуждены работать в ночное время, чтобы быть на связи со своими коллегами, находящимися на другом конце света. Эта проблема особенно остро стоит перед компаниями из Северной и Южной Америки. Организации, которые не уделяют достаточно внимания деталям, сталкиваются с задержкой поставок и увеличением затрат. Более того, некоторые компании приходят к выводу, что из-за постоянной необходимости решать насущные проблемы в экстренном порядке расширять базу поставщиков и увеличивать объем закупок в Китае становится слишком сложно.

## С чего начать

Сегодня компании, желающие наладить сотрудничество с китайскими поставщиками, должны решить две задачи: во-первых, определить полномочия руководителей в головном офисе и, во-вторых, обеспечить навыки и ресурсы, необходимые для эффективной организации закупок в Китае. Компании, которым удастся решить эти задачи, откроют для себя новый стабильный источник конкурентных преимуществ. Чтобы использовать открывающиеся возможности в полной мере, компании должны вывести на новый уровень сотрудничество с китайскими поставщиками, которое они налаживают сегодня.

Этого можно добиться несколькими путями. Один из них — развивать в Китае дополнительные навыки, позволяющие сократить продолжительность производственного цикла. Некоторые работы, предшествующие запуску серийного производства (например, утверждение опытных образцов), можно осуществлять в Китае, непосредственно взаимодействуя с производственными предприятиями поставщиков. Благодаря этому можно устранить излишнюю зависимость от руководителей из головного офиса. Внедрение и оптимизация этого двунаправленного процесса позволит на треть сократить сроки разработки и запуска в производство новых продуктов. Сокращая сроки вывода новой продукции на рынок, компания может существенно улучшить свои финансовые показатели: ее специалисты научатся лучше понимать предпочтения потребителей, прогнозы станут точнее, а риск нехватки запасов и снижения цен станет менее актуальным. Европейские компании сегмента *fast fashion*, в частности H&M и Zara, на своем примере продемонстрировали возможности таких бизнес-моделей, применяя их в работе с европейскими поставщиками. Следующим шагом должно стать использование аналогичных методов работы в Китае.



В качестве другой возможности можно отметить перенос в Китай операций по предпродажной подготовке товаров. Многие виды работ, которые сегодня осуществляются на складах в западных странах, можно перенести в Китай и таким образом обеспечить значительную экономию. К этим видам работ относятся, например, прикрепление ценников, глажка и развешивание одежды, упаковка комплектов бытовой электроники, а также перераспределение и повторная упаковка товаров на паллетах для доставки в места продажи.

Передача ответственности за работу с китайскими поставщиками созданным в Китае подразделениям по снабжению или даже перенос в Китай работ, связанных с организацией складского хранения, — это весьма серьезная задача. Важно понимать, что компаниям, идущим по этому пути, придется формировать в Китае отдельную команду специалистов, способных принимать правильные решения. Компании будут вынуждены переводить в Китай квалифицированных инженеров и специалистов по проектированию из головного офиса или же искать и обучать новых сотрудников непосредственно в Китае. Однако более серьезная проблема заключается в том, что сотрудники головного офиса должны будут пожертвовать некоторыми полномочиями по принятию решений, передав их своим коллегам, работающим в Китае. Также придется реструктурировать процессы и ИТ-системы, чтобы сотрудники головного офиса и китайского подразделения могли обмениваться информацией и графическими файлами (например, эскизами, чертежами и фотографиями). Кроме того, необходимо будет доверять решениям, принимаемым в рамках новой организационной модели.

---

Снабжение вполне может стать источником конкурентных преимуществ. Благодаря совместной работе с китайскими поставщиками компании, установившие с ними прочные отношения, могут внедрять передовые методы снижения операционных расходов и оптимизации производственного цикла — именно так на протяжении последних лет действует корпорация Toyota Motor. Производителям, которые уже знают, как наладить эффективную работу производственных предприятий, будет легче освоить этот подход, чем компаниям из сектора розничной торговли. И хотя розничным сетям придется осваивать новые навыки, эта задача все же не станет для них невыполнимой. Кроме того, компании могут использовать сложные инструменты управления закупками, такие как оценка затрат «с чистого листа». Использование этого инструмента поможет еще более существенно сократить затраты на закупку товаров, а также наметить дальнейшие планы по оптимизации затрат, которая даст преимущества не только заказчикам, но и поставщикам.

Думая о завтрашнем дне, компании должны принимать необходимые меры уже сегодня. В течение трех-пяти лет практика активного ведения закупок в Китае откроет иностранным

компаниям доступ к существенным конкурентным преимуществам в области операционной деятельности, однако эти возможности будут доступны лишь тем компаниям, которые уже сейчас создают прочный фундамент для будущей работы в Китае. *B*