



Тел +7 926 708 8736

[www.bestlog.su](http://www.bestlog.su)

e-mail [bestlog@bk.ru](mailto:bestlog@bk.ru)

ICQ 308-916-536

*Бубнов Сергей Андреевич, к.э.н.,*

*Управляющий партнер Bestlog.*

### Технические и организационные аспекты модернизации производства

Сегодня многие российские производители озабочены вопросом замены устаревшего оборудования более современным, переходом на новые технологии, как производства, так и управления. В связи с этим, у поставщиков оборудования (как правило, иностранных) возникает желание не только заработать на оборудовании, но и других вещах...

Специалисты консалтинговой компании Bestlog готовы поделиться своим опытом в рамках реализации технических контрактов.

#### Исходная ситуация:

1. имеется техническое предложение фирмы - готовится заключение контракта.
2. проводится аудит технического предложения.
3. приглашается фирма для проведения очередных переговоров по согласованию текстовой части предложения (технической части контрактов).

#### Цель проведения технической экспертизы контракта Покупателем:

- соответствие технической части контракта Продавца на поставку оборудования техническому заданию Покупателя;
- оградить себя (Покупателя) от дополнительных затрат при реализации проекта, которые могут возникнуть из-за недостаточно качественной подготовки технической части контракта:
  - не достаточно полно прописан перечень поставляемого Продавцом оборудования, из-за которого могут возникнуть споры по его допоставке (но уже не в рамках контракта);
  - ошибки в разделении объема поставок Продавца и Покупателя;
  - несогласованность в сроках поставки документации (технической, разрешительной, эксплуатационной и т.д.);
  - несогласованность в сроках поставки оборудования (Продавцом или Покупателем);
  - не достаточно полно учтены основные гарантийные показатели, которые должны быть подтверждены Продавцом;
  - обеспечение заданной (в рамках контракта) работоспособности оборудования и качества получаемой продукции, гарантируемого Продавцом;

При проведении переговоров с иностранными партнерами на поставку технологического оборудования Покупателю необходимо иметь в виду, что Продавец за "маской доброжелательности" постоянно ведет "свою игру" в подготовке технической части контракта, которая на следующем этапе - реализации проекта может принести ему **дополнительные дивиденды (доходы) за счет дополнительной поставки оборудования, напрямую не оговоренного в технической части контракта.**

#### Негативные приемы, которые может использовать Продавец, следующие:

- "возможность дополнительно "содрать" с Покупателя";
- "мы это уже говорили...";
- "подсадная утка";
- "это решение реализовано на предприятии "Х";
- "свой переводчик";
- "цейтнот" на заключение контракта";
- "ваш директор сказал ...";
- "мы приехали парафировать ...";

**Рассмотрим такие приемы более подробно:**

**- "возможность дополнительно "содрать" с Покупателя";**

Как правило, сумма контракта определена разделением объема поставок Покупателя и Продавца. Но при подготовке технической части контракта, а именно, при описании поставляемого оборудования Продавцом, последний старается умышленно составить описание с возможностью последующего (а это выявляется уже на этапе реализации проекта) двойного толкования. А кто - что подразумевал под написанным - свидетелей не найти, да и время ушло. Тем более, исходя из опыта работы, в подготовке технической части контракта принимают участие одни специалисты, на этапе реализации проекта - другие.

**Пример:** поставка Продавцом какого-то узла, состоящего из +. Узел может поставляться комплектно - состоящим как из отдельных деталей, (т.е. россыпью), так и в сборе, с последующей проверкой, например, на герметичность. В первом случае - за качество сборки, а возможно и за гарантию его работоспособности ответственность будет нести Покупатель потому, что он производил сборку данного узла, во втором случае - за качество сборки и за гарантию работоспособности будет отвечать Продавец. Второй вариант Покупателю более выгоден. Поэтому, при обсуждении подобных "жизненно важных" проблем необходимо более четко оговаривать с Продавцом варианты поставки технологического оборудования с внесением соответствующего описания в техническую часть контракта.

**- "мы это уже говорили +";**

если в процессе какого-нибудь обсуждения (переговоры проходят уже несколько дней и "переговорщики" познакомились друг с другом) один из представителей Покупателя хочет получить ответ на свой вопрос, представитель Продавца отвечает (с улыбкой на лице), что эта проблема уже обсуждалась, но с другими представителями Покупателя (но конкретно с кем, не говорит) и на поставленный вопрос не отвечает (хотя реально обсуждения никакого не велось);

**- "подсадная утка";**

один из представителей Продавца понимает русский язык, но при этом сидит помалкивает и слушает обсуждение проблем представителями Покупателя (выясняет для себя нюансы наших внутренних проблем).

**- "это решение реализовано на предприятии "Х";**

Покупатель с повышенным интересом обсуждает вопросы закупки оборудования, которое уже эксплуатируется на других предприятиях и высказывает готовность в их посещении. Фирма-Продавец предлагает оказать услуги в посещении данных предприятий, но при этом заведомо знает, что, либо в посещении будет отказано, либо данное оборудование в настоящий момент демонтируется (но это уже как бы не по моей "Продавца" вине), но все равно обещает. И это действует положительно на Покупателя.

**- "свой переводчик";**

данная ситуация возникает когда Покупатель не может представить своего переводчика. Продавец, в состав которого, как правило, входит представитель фирмы по РФ, владеющий иностранным языком, предлагает своего переводчика: "душка - парень" - переводит, как правило, в пользу фирмы - Продавца оборудования: положительные аспекты проекта всегда акцентируются, отрицательные - умалчиваются.

**- "цейтнот" на заключение контракта";**

Продавец "неожиданно для себя" узнает, что у Покупателя очень мало времени на согласование технической части контракта. Тогда он представляет Покупателю текст технического предложения с переводом на русский язык очень низкого качества (используется автоматический компьютерный перевод - им так дешевле).

Рассмотрение предложения затягивается, очень большая трудоемкость правки текста приводит к ошибкам, которые выявляются уже на этапе реализации проекта и влекут за собой негативные последствия со стороны Покупателя.

**- "ваш директор сказал +";**

идет ссылка на имя более высокого руководителя. "Мы у него были + он сказал, чтобы как можно скорее подписывался контракт". (подходит для схемы предприятия-"монстра" с большой "управленческой надстройкой" - до высокого руководителя не достучаться).

**- "мы приехали парафировать +";**

давайте подписывать в таком виде, как есть, а потом на этапе технического проекта все материалы подкорректируем (но, цена контракта будет уже определена, а появившиеся в ходе последующего обсуждения какие-либо изменения в поставке оборудования, как правило, влекут за собой увеличение суммы контракта, а это - не допустимо).