

С. МАКЕДОНИЈА



THE WORLD BANK

# Осмислување на тизер Преговарачки вештини

1 октомври 2019 година



ЕУ-РЕПАРИС е  
финансиран од  
Европската унија и е  
дел од ЕДИФ за ЗБ



**WB EDIF**

Western Balkans  
Enterprise Development  
and Innovation Facility



# Вовед



Креирање ефективен тизер на компанијата



Да го утврдите вашиот личен стил на преговори



# Осмислување ефикасен тизер за компанијата

# Целите на тизерот

- ✓ Натпревар на шанси за да се привлече вниманието на инвеститорите;
- ✓ Инвеститорот гледа да:
  - i. Утврди каква е шансата
  - ii. Определи дали вреди понатаму да разгледува;
- ✓ Ограничен опсег на внимание на читателот;
- ✓ Влијанието на добро дизајнираниот, но не толку лесен изглед и графика.



# Мотивацијата на продавачот

- ✓ Секогаш клучно прашање на купувачите
- ✓ Објаснувањето треба да се даде однапред
- ✓ Позитивни причини:
  - Недоволна капитализација
  - Потреба за зајакнување на управувањето
  - Пензионирање поради возраст
  - Менаџментот сака да го исплати сопственикот



# Елементи на тизерот

- ✓ Кус, не повеќе од 1-3 страници
- ✓ Пријатен за гледање, графички
- ✓ Основни податоци за компанијата
  - Вклучувајќи ги купувачите
  - Вклучувајќи ги финансиите
- ✓ Кој е предлогот за зделката
- ✓ Идни перспективи



# Типични области на слабост

- ✓ Премногу информации
- ✓ Лоша структура
- ✓ Лоши или нецелосни финансии
- ✓ Апсурдни прогнози
- ✓ Повторливост
- ✓ Нема слика
- ✓ Не се пренесуваат клучните пораки:
  - Кои се моите клиенти?
  - Која е мојата конкурентска предност?

# Осигурете се дека прогнозите се кредибилни

- ✓ Покуси периоди на прогнозирање отколку целосен бизнис план
- ✓ Фокус на новите клучни показатели
- ✓ Поткрепување на прогнозите со коментари, аргументи или придонес од трети лица
- ✓ Причините за стапките на раст треба да бидат јасни





# Балансирање на структурираните делови со слободен стил

- ✓ Комбинација на делови може да биде корисна кога компанијата треба сама да се подготви
- ✓ Добро за подготовка на бројни основни слики („пред-тизер“)
- ✓ Структуриран дел ја тера компанијата да го пополни
- ✓ Неструктурираниот дава шанса за сопствен наратив

# Создавање атрактивен, но кредитбилен наратив

- ✓ Директна слика што е компанијата;
- ✓ Основна табела што дава финансиска слика на клучните показатели и трендови;
- ✓ Чувство за насоката на компанијата;
- ✓ Искажување на конкурентските предности на компанијата;
- ✓ Сите основни контактни и други информации.

# Создавање атрактивен, но кредибилен наратив

- ✓ Основните податоци се ставаат во сиво поле во левата колона.
- ✓ Сликата дава приказ за компанијата во 2 параграфи.
- ✓ Конкументските предности се дефинираат и се поткрепуваат во резимирана форма.
- ✓ Се артикулираат стратегијата за ширење и нејзиното образложение.
- ✓ Визуелното претставување на насоката на компанијата го прекршува текстот.
- ✓ Финансиската слика со основните мерки е дадена на лесно пристапна табела.



## CEE Clean Economic Energy AG

September 2013

Thomas Jungreithmeir  
Chief Executive Officer  
CEE AG  
thomas.jungreithmeir@cee-ag.com

Garvin Ryan  
Managing Director  
CEE AG  
Garvin.ryan@cee-ag.com

### DISCLAIMER

The information in this publication is based on carefully selected sources believed to be reliable. However we do not make any representation as to its accuracy or completeness. Any opinions herein reflect our judgment at the date hereof and are subject to change without notice. Any investments presented in this report may be unsuitable for the investor depending on his or her specific investment objectives and financial position. Any reports provided herein are provided for general information purposes only and cannot substitute the obtaining of independent financial advice. Private investors should obtain the advice of their banker/broker about any investments concerned prior to making them. Nothing in this publication is intended to create contractual obligations.

CEE CLEAN ECONOMIC  
ENERGY AG  
Falsch Goltzto  
Am Hof 13-2-14  
1010 Vienna, Austria  
T: +43 1 22717-0  
www.cee-ag.com

### CEE AG Snapshot

- CEE AG is a fast growing Vienna based investment management firm which operates a renewable energy portfolio of 300 MW (expected over 700 MW by end 2013) of installed capacity in Central Europe, in the Black Sea Region
- CEE AG aims to becoming one of the leading green independent power producers (IPP) in Central Europe and beyond

### Competitive Advantages

#### Austrian roots

- Vienna optimal business hub
- Austria green energy pioneer
- Stable legal and financial environment
- Gateway to emerging markets

#### Growing Markets

- Increasing global energy demand
- Major economies promote the growth of renewable energy capacities
- Rapid growth and attractive risk adjusted returns in Emerging Markets

#### Technical & Operational

- Foundation of over 700MW of renewable energy assets under management by end of 2013
- Proven risk mitigation framework
- Team with strong track record in wind, solar, biomass

#### Market & Finance

- Deep knowledge of Central European energy markets
- Experience of fundraising and structuring M&A, private equity and project finance transactions

#### Focus & Flexibility

- Management owned company permits rapid decision making and flexibility
- Lean structure with experienced and motivated specialists
- High standards of corporate governance

### Expansion Strategy

- 1 **Foundation**  
700 MW foundation of renewable energy assets and a secured project pipeline in some of the most attractive regions
- 2 **Technology**  
CEE AG will develop a technologically diversified portfolio
- 3 **Geography**  
Starting with its sound foundation in the Central European region, CEE AG will expand further in its core region and beyond
- 4 **Co-investment Partnerships**  
CEE AG will act as lead equity sponsor and will work with suppliers, banks, asset managers, family offices, private equity funds and Developmental Financial Institutions; to structure investment opportunities

Evolution of the Portfolio



### Financial Snapshot

€ millions	2010	2011	2012	2013(F)
Net Equity	46.0	115.1	188.3	1,128.2
Total Assets	86.1	507.3	485.3	2,678.1
EBITDA	5.2	8.7	68.1	290.1
PAT	4.6	8.7	34.8	112.5

© 2013 CEE CLEAN ECONOMIC ENERGY AG.

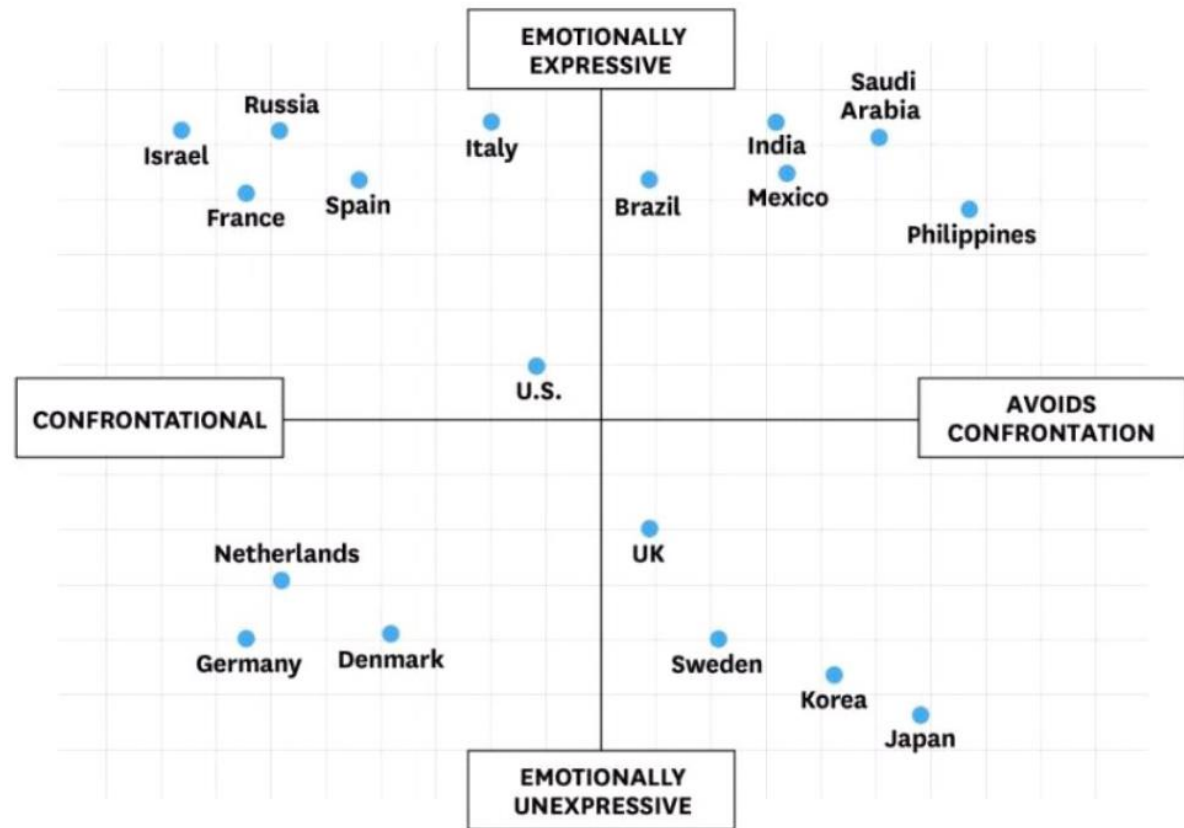


# Стил на преговарање

# Вежба 1

# Prepare to Face Your Counterpart

Мапата ги распределува националностите според тоа колку се конфликтни и колку емотивно се изразуваат. Иако преговарачите често веруваат дека двете категории одат рака под рака, тоа секогаш не е случај



SOURCE ERIN MEYER  
FROM "GETTING TO SÍ, JA, OUI, HAI, AND DA," DECEMBER 2015

© HBR.ORG

# Перспектива на преговарањето – краткорочна или долгорочна



## Краткорочни преговори:

Страните се состануваат да преговараат еднократна трансакција. Тие не очекуваат повторно да се состанат, не се тесно поврзани во деловната заедница. Примери: купување кола, трансакција на ибеј.



## Долгорочни преговори:

Страните се состануваат да преговараат трансакција со тековна перспектива. Тие потоа можат да бидат партнери, имаат тековни обврски, поврзани се во деловната заедница. Примери: заедничко вложување, трансакција за спојување и купување, инвеститори во ист регион.

# Процес на преговарање— 5 пристапи



## Компромис

Барање средно решение помеѓу двете страни

## Ценкање

Размена на средства за да се склучи зделката

## Закана

Прикриената закана може да биде вредна алатка за извлекување отстапки

## Емоција

Да се натера другата страна да делува во добра волја

## Логично резонирање

Најчесто користено; бара подготовка на докази



# Културни специфики и динамика

## Културите имаат свои специфични стилови и стереотипи:

Британците претпочитаат компромис;  
Источноевропејците и Азијците, закана и емоции;  
Германците, логично резонирање;  
Американците, ценкање.

## Преговарањето е ритуал.

Ако процесот е премногу брз, учесниците може да бидат незадоволни. Чувство дека добар договор не може да се склучи без натпревар. Прашање на појава или „лице“.

# Искусните преговарачи ја разбираат човековата природа

- ✓ Сакаме да изгледаме популарно.
- ✓ Сакаме да избегнеме губење на престижно („лицето“).
- ✓ Ќе понудиме отстапки што не нè чинат многу, во завршната фаза на тешки преговори за да ја склучиме зделката и да направиме другата страна да се чувствува подобро.
- ✓ Емоционалните фактори имаат иста тежина како фактичката компонента во внимателното планирање на преговорите..



# Која врска?

- ✓ Знаејќи дека ни е во интерес да успееме.
- ✓ Учесниците сакаат да си ги разберат потребите на другиот – кога има разлика – преговараат за да ги разрешат конфликтните области што ги спречуваат да постигнат најдобар резултат.
- ✓ Помирувањето на интересите преку преговори бара практикување висок степен на интерперсонални вештини и темелно разбирање на предметот.

# Одлука за врската



Сите видови врски имаат свое место во преговорите.



**На дофат  
(конкурентно)**

**Кооперативна**

**Колаборативна**

**Партнерство**

# Спојување на страните

✓ Најдоброто можно сценарио е кога страните споделуваат заедничко верување дека секој може да си ги исполни своите цели преку договорна врска што ја поддржува таа цел.

✓ Два аспекти даваат идеја за утврдување на јасните намери на страните

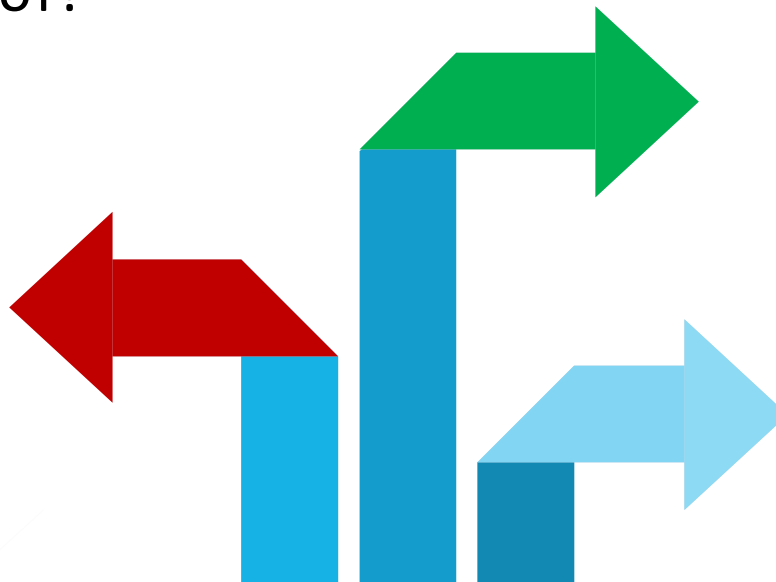
- **Моќ:** која е рамнотежата на моќта од перспектива лице до лице и од соодветните агли на бизнис до бизнис?
- **Емпатија:** можеме ли да видиме и да разбереме како и зошто спротивната страна мисли и чувствува на тој начин и што ја поттикнува на тоа?

# Кој стил?



Кога ја набљудуваме другата стана преку преговарачката маса, се трудиме да видиме:

- Како се однесуваат?
- Причините за нивното однесување
- Дали постои недоследност помеѓу појавата и фактот?



# Препознавање на стилот

Препознавањето на стилот што го користи другата страна ни овозможува да:

- ✓ Се чувствуваме покомотно кога другата страна покажува одреден модел на однесување
- ✓ Избегнеме дискусијата да не напредува кога изгледа дека разговорите се заглавени
- ✓ Добиеме повеќе информации
  - Да ги избегнеме или да ги надминеме ненадминливите пат позиции
- ✓ Подобрo да ги разбереме ефектите на својата тактика и да ги цениме оние на другата страна

# Влијанија врз стилот на **преговарање**





# Вежба 2