

CRNA GORA



THE WORLD BANK

# Kreiranje reklamne brošure (teaser) Vještine pregovaranja

3. oktobar 2019. godine



EU-REPARIS is funded  
by the European Union  
and is a part of WB EDIF



**WB EDIF**

Western Balkans  
Enterprise Development  
and Innovation Facility



# Uvod



Kreiranje djelotvorne  
reklamne brošure  
preduzeća



Identifikovanje ličnog stila  
u pregovaranju



# Kreiranje **djelotvorne** reklamne brošure preduzeća

# Ciljevi reklamne brošure

- ✓ Mogućnosti se nadmeću za pažnju investitora;
- ✓ Na prvi pogled investitor:
  - i. Utvrđuje gdje leži mogućnost
  - ii. Utvrđuje da li zavrđuje dalju pažnju;
- ✓ Ograničena pažnja čitaoca;
- ✓ Uticaj dobro kreirane ali ne previše ušminkane forme i grafike.



# Motivacija prodavca

- ✓ Uvijek ključno pitanje od strane kupca
- ✓ Objašnjenje je potrebno dati unaprijed
- ✓ Pozitivno rezonovanje:
  - Dokapitalizacija
  - Potreba za jačanjem menadžmenta
  - Penzionisanje zbog godina starosti
  - Menadžment želi da otkupi vlasnika



# Elementi reklamne brošure

- ✓ Kratka, najviše 1-3 strane
- ✓ Prijatna za oko, puna grafike
- ✓ Osnove preduzeća
  - Uključujući klijente
  - Uključujući finansije
- ✓ Koji je predlog dogovora
- ✓ Budući izgledi



# Tipična područja greški

- ✓ Previše informacija
- ✓ Loša struktura
- ✓ Loše ili nepotpune finansijske informacije
- ✓ Apsurdna predviđanja
- ✓ Ponavlja se
- ✓ Bez slika
- ✓ Ključne poruke ne prolaze:
  - Ko su moji klijenti?
  - Koja je moja komparativna prednost?

# Osigurati da su predviđanja kredibilna

- ✓ Periodi predviđanja kraći od potpunih poslovnih planova
- ✓ Fokus na par ključnih indikatora
- ✓ Podržati predviđanje sa komentarima, argumentima ili inputima trećih strana
- ✓ Obrazloženje za stope rasta treba da bude jasno





# Balansiranje između strukturisanih odjeljaka i slobodnog stila

- ✓ Kombinacija odjeljaka može biti korisna kada preduzeće treba samo da se pripremi
- ✓ Dobro za pripremu brojnih osnovnih snapšotova („preliminarna reklamna brošura“)
- ✓ Strukturisani odjeljci primoravaju kompaniju da ih popuni
- ✓ Nestrukturisani odjeljci daju šansu da preduzeća pričaju svoju sopstvenu priču

# Kreiranje **atraktivne** ali **kredibilne** priče

- ✓ Opis sadašnjeg stanja preduzeća;
- ✓ Osnovna tabela koja daje finansijski pregled ključnih indikatora i trendova;
- ✓ Razumijevanje pravca razvoja preduzeća;
- ✓ Saopštene konkurentne prednosti preduzeća;
- ✓ Uključene sve osnovne kontakt i druge informacije.

# Kreiranje atraktivne ali kredibilne priče

- ✓ Osnova je data u sivom u koloni sa lijeve strane.
- ✓ Snapšot daje sliku preduzeća u 2 pasusa. Konkurentske prednosti su identifikovane i podržane u formi rezimea.
- ✓ Strategija širenja je jasno izražena i njena argumentacija je jasno navedena.
- ✓ Vizuelno predstavljanje pravca razvoja preduzeća je prikazano kako bi se prekinuo tekst.
- ✓ Finansijski pregled sa osnovnom podacima je uključen u tabelu prilagođenu korisnicima.



## CEE Clean Economic Energy AG

### September 2013

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

Gavin Ryan  
Managing Director  
CEE AG  
Gavin.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  
Falsis Goltato  
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

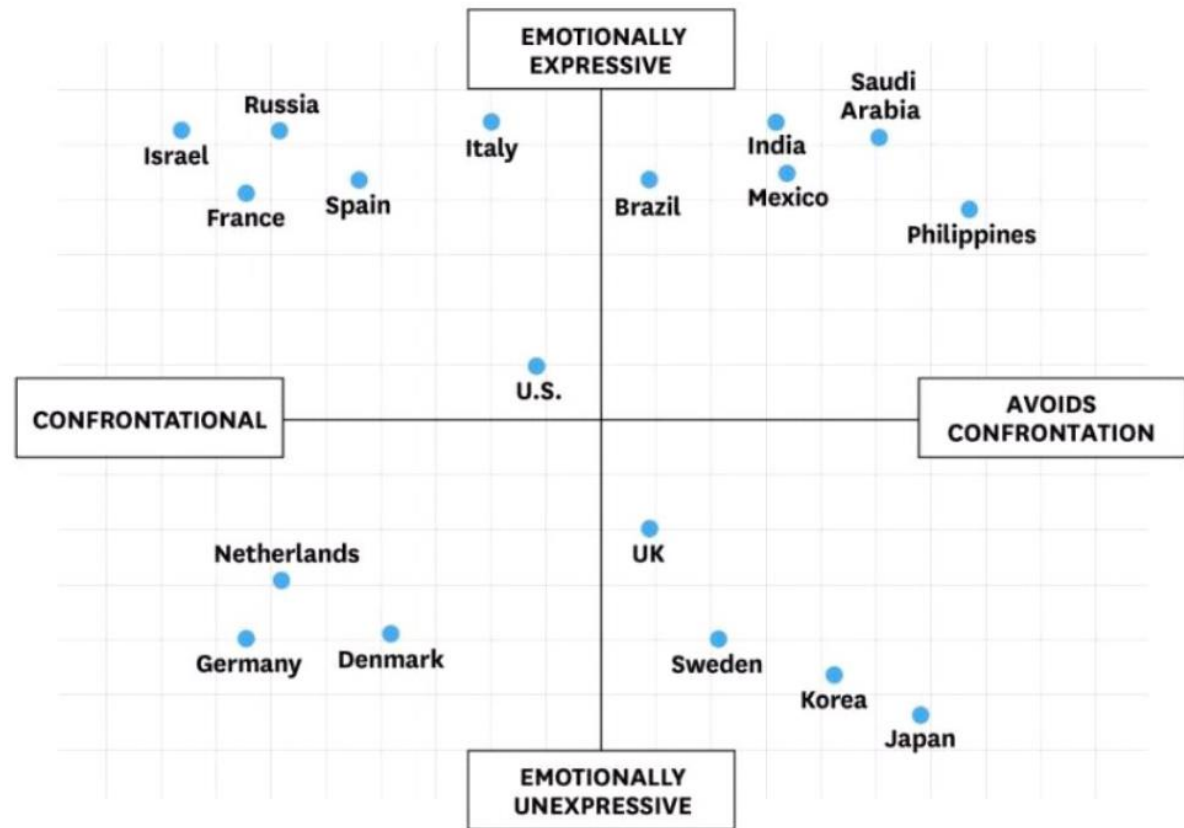


# Pregovarački stil

# Vježba 1

# Pripremite se da se suočite sa drugim pregovaračem

Mapa ispod sortira nacionalnosti u skladu sa njihovom sklonostima ka konfrontaciji i emotivnosti. Iako pregovarači vjeruju da te dvije kategorije često idu ruku pod ruku, to nije uvijek slučaj.



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

© HBR.ORG

# Pregovaračka perspektiva – kratkoročna ili dugoročna



## Kratkoročno pregovaranje:

Strane se sastanu da pregovaraju o jednokratnoj transakciji. Ne očekuju da će se ponovo sresti, nisu blisko povezani sa poslovnom zajednicom. Primjeri: kupovina automobila, ebay transakcija.



## Dugoročno pregovaranje:

Strane se sastanu da pregovaraju o transakciji koja ima trajnije perspektive. Nakon toga mogu postati partneri, mogu imati obaveze koje traju, mogu biti povezani u biznis zajednici. Primjeri: zajednički poduhvat, M&A transakcija, investitori u istom regionu.

# Pregovarački proces – 5 pristupa



**Kompromis**

Traženje sredine između strana

**Pregovaranje**

Razmjena različitih elemenata zbog sklapanja ugovora

**Prijetnja**

Prikrivena prijetnja može biti moćno sredstvo za dobijanje jednostranog ustupka

**Emocija**

Učiniti da se druga strana pomjeri preko dobre volje

**Logičko rezonovanje**

Najčešće se koristi; zahtijeva pripremu dokaza



# Kulturne specifičnosti i dinamika

Kulture imaju svoje  
sopstvene specifične stilove  
i stereoptipove:

Velika Britanija više voli  
kompromise;  
Istočna Evropa i Azija prijetnju i  
emociju;  
Njemačka logičko rezonovanje;  
Amerikanci pregovaranje.

Pregovaranje je ritual.

Ako je proces previše brz  
učesnici će možda biti  
nezadovoljni. Osjećaj da se  
dobar ugovor ne može postići  
bez takmičenja. Pitanje izgleda  
ili “obraza”.

# Iskusni pregovarači shvataju ljudsku prirodu

- ✓ Volimo da izgledamo popularni.
- ✓ Želimo da izbjegnemo gubljenje prestiža (“obraz”).
- ✓ U završnoj fazi teških pregovora ponudićemo ustupke koji će nas malo koštati kako bismo finalizirali ugovor i učinili da se druga strana dobro osjeća.
- ✓ Emotivni činoci imaju istu težinu kao i svaka činjenična kompenenta u pažljivom planiranju pregovaranja.



# Kakav odnos?

- ✓ Znajući da nam je u interesu da uspijemo.
- ✓ Učesnici teže tome da shvate međusobne potrebe – kada postoji razlika – da pregovaraju da riješe konfliktne oblasti koje ih sprečavaju da postignu najbolji rezultat.
- ✓ Pomirenje interesa kroz pregovaranje zahtjeva veliko iskustvo sa interpersonalnim vještinama i temeljno razumijevanje teme.

# Odluka o odnosu

- ✓ Sve vrste odnosa imaju svoje mjesto u pregovorima.



**Nepristrasno  
(kompetitivni)**

**Kooperativno**

**Kolaborativno**

**Partnerstvo**

# Usklađivanje strana

✓ Najbolji mogući scenario je kada strane dijele zajedničko uvjerenje da svaka od njih može ostvariti svoje pojedinačne ciljeve kroz ugovorni odnos koji podržava ovaj cilj.

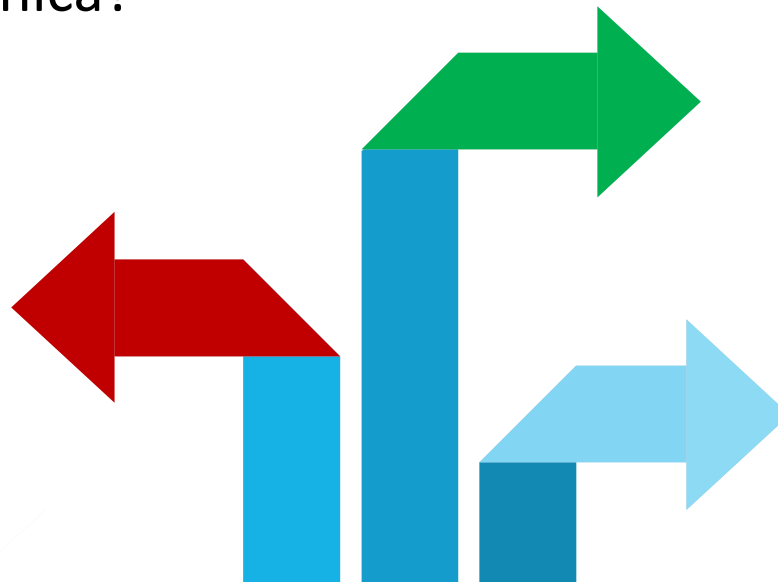
✓ Dva aspekta pružaju trag za identifikovanje jasnih namjera strana:

- **Moć:** koja je ravnoteža moći iz perspektive od osobe do osobe i pojedinačnih uglova od posla do posla?
- **Empatija:** možemo li da vidimo i razumijemo kako i zbog čega druga strana razmišlja i osjeća tako i šta ih pokreće?

# Koji stil?

✓ Kada posmatramo drugu stranu preko pregovaračkog stola, dajemo sve od sebe da utvrdimo:

- Kako se ponaša?
- Razlog za takvo ponašanje
- Da li ima nedosljednosti između naastupa i činjenica?



# Prepoznavanje stila

Prepoznavanje stila koji druga strana koristi omogućava nam da:

- ✓ se osećamo ugodnije kada druga strana koristi određeni obrazac ponašanja
- ✓ Izbegnemo da diskusija ne nazaduje kad nam se čini da smo zaglavili
- ✓ Dobijemo više informacija
- ✓ Izbegnemo ili uklonimo prepreku koja je dovela do bezizlazne situacije
- ✓ Bolje shvatimo efekte naših taktika i uvažimo taktike druge strane

# Uticaji na pregovarački stil





# Vježba 2