



# Izrada mamca (*engl. teaser*) Pregovaračke vještine

16. oktobar 2019.



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



Izrada djelotvornog  
mamca kompanije



Utvrđiti vaš lični  
pregovarački stil



# Izrada djelotvornog mamca kompanije

# Ciljevi mamca

- ✓ Mogućnosti se nadmeću za pažnju investitora;
- ✓ Prvim razmatranjem investitor ima za cilj :
  - i. utvrditi koja je mogućnost
  - ii. odrediti zavređuje li ona daljnje razmatranje;
- ✓ Ograničen raspon pažnje čitaoca;
- ✓ Uticaj dobro kreiranog ali ne previše uglađenog formata i grafike.



# Motivacija prodavca

- ✓ Uvijek ključno pitanje od strane kupaca
- ✓ Objašnjenje je potrebno dati unaprijed
- ✓ Pozitivni razlozi:
  - Podkapitaliziranost
  - Potreba za jačanjem upravljanja
  - Odlazak u penziju zbog godina starosti
  - Uprava želi otkup od vlasnika



# Elementi mamca

- ✓ Kratak, najviše 1-3 strane
- ✓ Prijatan za oko, grafika
- ✓ Osnovni podaci o kompaniji
  - Uključiti klijente
  - Uključiti finansije
- ✓ Koji je poslovni prijedlog
- ✓ Budući izgledi



# Tipična područja slabosti

- ✓ Previše informacija
- ✓ Loša struktura
- ✓ Loše ili nepotpune finansijske informacije
- ✓ Apsurdne prognoze
- ✓ Ponavljanje
- ✓ Bez slika
- ✓ Ne prenose se ključne poruke:
  - Ko su moji klijenti?
  - Koja je moja konkurentska prednost?

# Osiguravanje vjerodostojnosti prognoza

- ✓ Razdoblja prognoza kraća od potpunog poslovnog plana
- ✓ Fokus na nekoliko ključnih indikatora
- ✓ Potkrijepiti prognoze komentarima, argumentima ili inputima trećih lica
- ✓ Obrazloženje za stope rasta treba biti jasno





# Balansiranje strukturiranih odjeljaka sa slobodnim stilom

- ✓ Kombinacija odjeljaka može biti korisna kada se kompanija treba pripremiti sama
- ✓ Dobra za pripremu brojnih osnovnih snimaka („pred-mamac (*engl. pre-teaser*)“)
- ✓ Strukturirani odjeljak primorava kompaniju da ga popuni
- ✓ Nestrukturirani odjeljak daje joj mogućnost da ispriča svoju sopstvenu priču

# Kreiranje **privlačne** ali **vjerodostojne** priče

- ✓ Neposredna slika onoga što je kompanija;
- ✓ Osnovna tabela koja daje finansijski snimak ključnih indikatora i trendova;
- ✓ Osjećaj za pravac kompanije;
- ✓ Istaknute su konkurentne prednosti kompanije;
- ✓ Uključene su sve osnovne kontakt i druge informacije.

# Kreiranje privlačne ali vjerodostojne priče

- ✓ Osnove osjenčane sivom bojom smještene su u koloni na lijevoj strani.
- ✓ Snimak daje sliku kompanije u 2 pasusa. U vidu sažetka su utvrđene i
- ✓ potkrijepljene konkurentne prednosti.
- Artikulirana je strategija ekspanzije i
- ✓ njeno obrazloženje je artikulirano.
- Dat je vizuelni prikaz pravca kompanije
- ✓ radi razbijanja teksta.
- Finansijski snimak sa osnovnim
- ✓ pokazateljima sadržan je u tabeli prilagođenoj 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  
Felsls 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

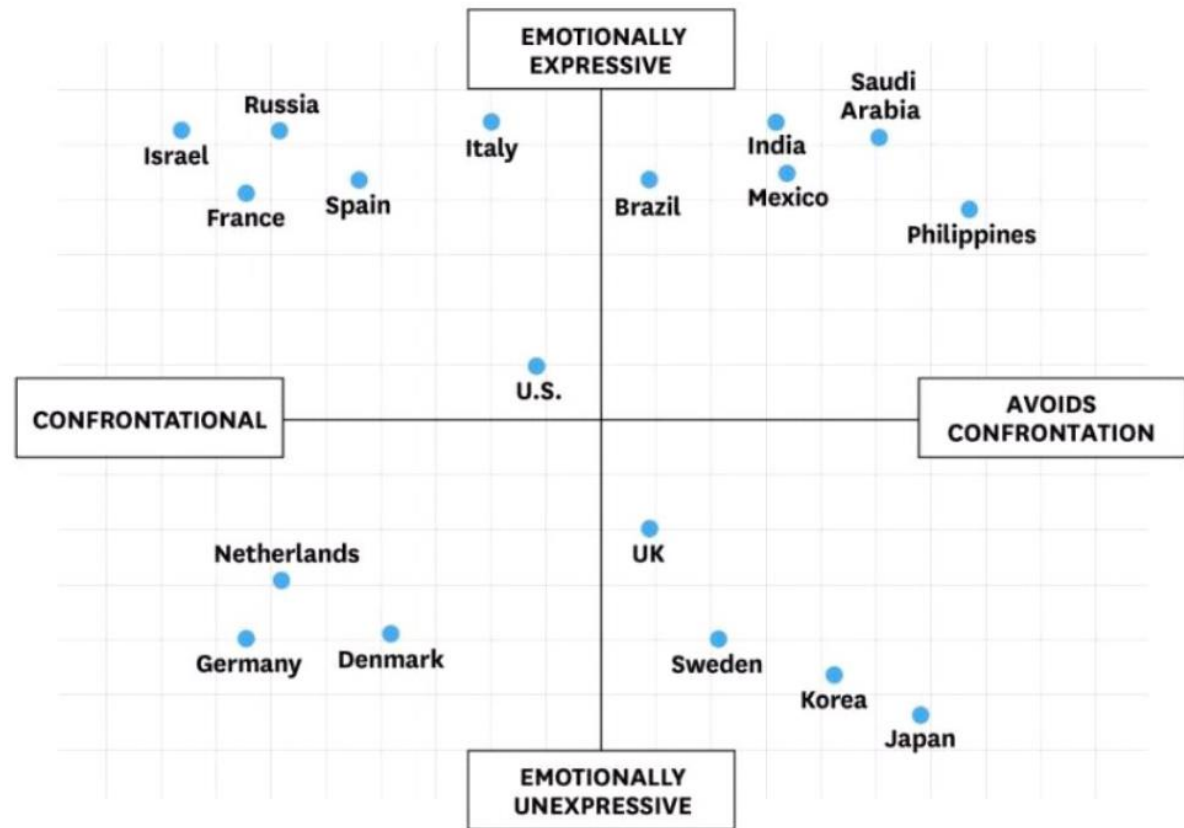


# Pregovarački stil

# Vježba 1

# Pripremite se da se suočite sa vašom drugom stranom

Na grafikonu na desnoj strani razvrstane su nacionalnosti prema tome koliko su sklone konfrontacijama i koliko su emocionalno ekspresivne. Iako pregovarači često smatraju da te dvije kategorije 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



## Kratkoročni pregovori:

strane se sastanu da pregovaraju o jednokratnoj transakciji. Ne očekuju da će se ponovo sresti, nisu blisko povezane u poslovnoj zajednici. Primjeri: kupovina automobila, ebay transakcija.



## Dugoročni pregovori:

strane se sastanu da pregovaraju o transakciji koja ima tekuće perspektive. Nakon toga mogu biti partneri, mogu imati tekuće obaveze, mogu biti povezane u poslovnoj zajednici. Primjeri: zajednički poduhvat, transakcija spajanja i preuzimanja, investitori u istoj regiji.

# Pregovarački proces – 5 pristupa



**Kompromis**

traženje sredine između strana

**Pogodba**

razmjena različitih stvari radi sklapanja ugovora

**Prijetnja**

pokrivena prijetnja može biti moćno sredstvo za dobivanje jednostranog ustupka

**Emocija**

učiniti da druga strana uzmakne preko dobre volje

**Logičko rezonovanje**

najredovnije se koristi; iziskuje pripremu dokaza



# Kulturološke specifičnosti i dinamika

Kulture imaju svoje  
sopstvene specifične stilove  
i stereotipove:

Velika Britanija prednost daje  
kompromisu;  
Istočna Evropa i Azija prednost  
daju prijetnji i emociji;  
Njemačka prednost daje  
logičkom rezonovanju;  
Amerikanci prednost daju  
pogodbi.

Pregovori su ritual.

Ako je proces prebrz, učesnici  
mogu biti nezadovoljni. Osjećaj  
da se dobar ugovor ne može  
postići bez borbe. Pitanje  
nastupa ili “obraza”.

# Iskusni pregovarači shvataju ljudsku prirodu

- ✓ Volimo da izgleda kao da smo popularni.
- ✓ Želimo da izbjegnemo gubljenje prestiža (“obraza”).
- ✓ U posljednjoj fazi teških pregovora ponudit ćemo ustupke koji nas malo koštaju kako bismo sklopili posao i učinili da se druga strana bolje osjeća.
- ✓ Emocionalni faktori nose istu težinu kao i svaka pojedinačna činjenična komponenta u pažljivom planiranju pregovora.



# Koji odnos?

- ✓ Znajući da nam je u najboljim interesima da uspijemo.
  - ✓ Učesnici teže tome da shvate međusobne potrebe i – kada postoji razlika – da pregovaraju da riješe područja sukoba koja ih sprečavaju da postignu najbolji rezultat.
- Približavanje interesa putem pregovora iziskuje
- ✓ primjenu visokog stepena međuljudskih vještina i temeljno razumijevanje predmetne materije.

# Odluka o odnosu

- ✓ Sve vrste odnosa imaju svoje mjesto u pregovorima.



**Nepristrasni  
(konkurentni)**

**Kooperativni**

**Kolaborativni**

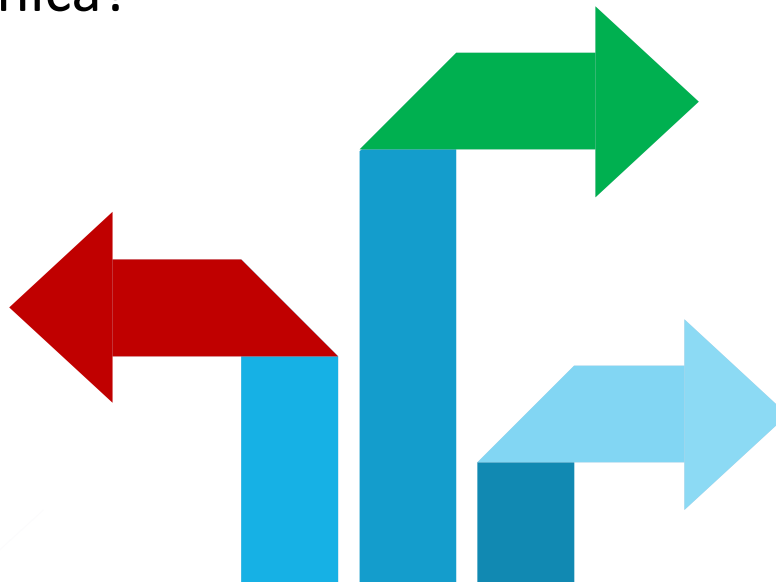
**Partnerski**

# Usklađivanje strana

- ✓ Najbolji mogući scenarij je kada strane dijele zajedničko uvjerenje da svaka može ostvariti svoje odnosne ciljeve kroz ugovorni odnos koji podržava taj cilj.
- ✓ Dva aspekta pružaju ključ za utvrđivanje jasne namjere strana:
  - **Moć:** kakva je ravnoteža moći kako iz perspektive relacija među osobama, tako i iz uglova relacija među odnosnim preduzećima?
  - **Empatija:** možemo li vidjeti i razumjeti kako i zašto suprotna strana razmišlja i osjeća to što osjeća i šta je motivira?

# Koji stil?

- ✓ Kada posmatramo drugu stranu na drugoj strani pregovaračkog stola, dajemo sve od sebe da saznamo:
  - Kako se ponaša?
  - Razloge za takvo ponašanje
  - Ima li ikakvih neusklađenosti između nastupa i činjenica?



# Prepoznavanje stila

Prepoznavanje stila koji druga strana koristi omogućava nam da:

- ✓ Se osjećamo ugodnije kada druga strana pokazuje određeni obrazac ponašanja
- ✓ Sačuvamo diskusije od gubitka napretka kada se čini da su pregovori zaglavili
- ✓ Dobijemo više informacija  
Izbjegnemo ili otklonimo predstojeće stanje zastoja
- ✓ Bolje shvatimo efekt naše sopstvene taktike i uvažimo taktiku druge strane

# Uticaji na pregovarački stil





# Vježba 2