

KOSOVO



THE WORLD BANK

Dizajnimi i ngacmuesit Shkathtësitë e negocimit

30 shtator, 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



Hyrje



1.

Krijimi i një ngacmuesi
efektiv të kompanisë



2.

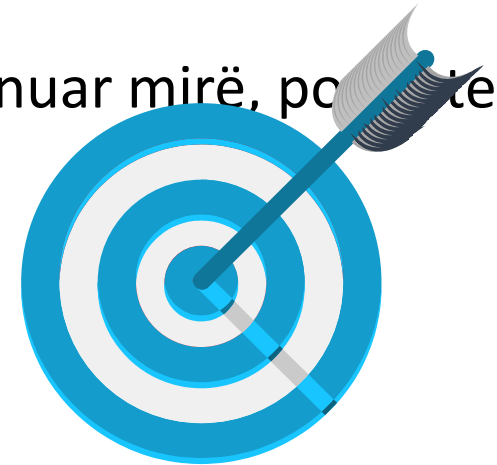
Për të identifikuar stilin
tuaj personal në negociata



Krijimi i një ngacmuesi efektiv të kompanisë

Objektivat e një ngacmuesi

- ✓ Mundësitë po konkurrojnë për vëmendjen e investitorëve;
- ✓ Me një shikim, investitori:
 - i. vendos se cila është mundësia
 - ii. përcakton nëse ia vlen të shikohet me tej;
- ✓ Kohëzgjatja e kufizuar e vëmendjes së lexuesit;
- ✓ Ndikimi i paraqitjes dhe grafikëve të dizajnuar mirë, po stepër të kuruar.



Motivimi i shitësit

- ✓ Gjithmonë një pyetje kyçe nga blerësit
- ✓ Shpjegimi duhet të jepet përpara
- ✓ Arsyet pozitive:
 - Nën-kapitalizimi
 - Nevoja për forcimin e menaxhimit
 - Pensioni për shkak të moshës
 - Menaxhmenti dëshiron ta blejë nga pronari



Elementet e një ngacmuesi

- ✓ I shkurtër, 1-3 faqe maksimumi
- ✓ I këndshëm për syrin, grafika
- ✓ Thelbësor për kompaninë
 - Përfshin klientët
 - Përfshin financat
- ✓ Cili është propozimi i ujdisë
- ✓ Perspektivat e ardhshme



Zonat tipike të dobësisë

- ✓ Tepër informacion
- ✓ Struktura e dobët
- ✓ Financat e dobëta ose jo të plota
- ✓ Parashikime absurde
- ✓ Përsëritës
- ✓ Pa foto
- ✓ Mesazhet kyçe nuk kuptohen:
 - Kush janë klientët e mi?
 - Cili është avantazhi im konkurrues?

Sigurohuni që **parashikimet** të jenë të besueshme

- ✓ Periudha më të shkurtra parashikimi sesa plani i plotë i biznesit
- ✓ Përqendrohuni në disa tregues kryesorë
- ✓ Mbështetni parashikimet me komente, argumente ose të dhëna të palëve të treta
- ✓ Arsyetimi për ritmet e rritjes duhet të jetë i qartë



Balancimi i seksioneve të strukturuar me **stilin** e lirë

- ✓ Kombinimi i seksioneve mund të jetë i dobishëm kur kompanisë i duhet të përgatitet vetëm
- ✓ Të mirë për përgatitjen e tablove të shumta themelore (“para-ngacmues”)
- ✓ Seksioni i strukturuar e detyron kompaninë ta plotësojë
- ✓ I pa strukturuar jep mundësi të paraqesin narrativën e tyre

Krijimi i një narracioni tërheqës, por të besueshëm

- ✓ Tablo e menjëhershme e asaj që është kompania;
- ✓ Tabela themelore jep një pasqyrë financiare të treguesve dhe tendencave kyçe;
- ✓ Ndjenja e drejtimit të kompanisë;
- ✓ Kuptohen avantazhet konkurruese të kompanisë;
- ✓ Të gjitha kontaktet themelore dhe informacionet e tjera të ngulitura.

Krijimi i një narracioni tërheqës, por të besueshëm



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
Falsitz Goltzito
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

- Foundation**
700 MW foundation of renewable energy assets and a secured project pipeline in some of the most attractive regions
- Technology**
CEE AG will develop a technologically diversified portfolio
- Geography**
Starting with its sound foundation in the Central European region, CEE AG will expand further in its core region and beyond
- 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.

- ✓ Informatat bazë vendosen në gri, veçmas, në kolonën e majtë.
- ✓ Tabloja jep një pamje të kompanisë në 2 paragrafë.
- ✓ Avantazhet konkurruese identifikohen dhe mbështeten në një formë përmbledhëse.
- ✓ Strategjia e zgjerimit është artikuluar dhe arsyetimi i saj po ashtu.
- ✓ Tregohet një paraqitje vizuale e drejtimit të kompanisë për ta zbërthyer tekstin.
- ✓ Tabloja financiare me metrikën bazë përfshihet në një tabelë të lehtë për përdoruesit.

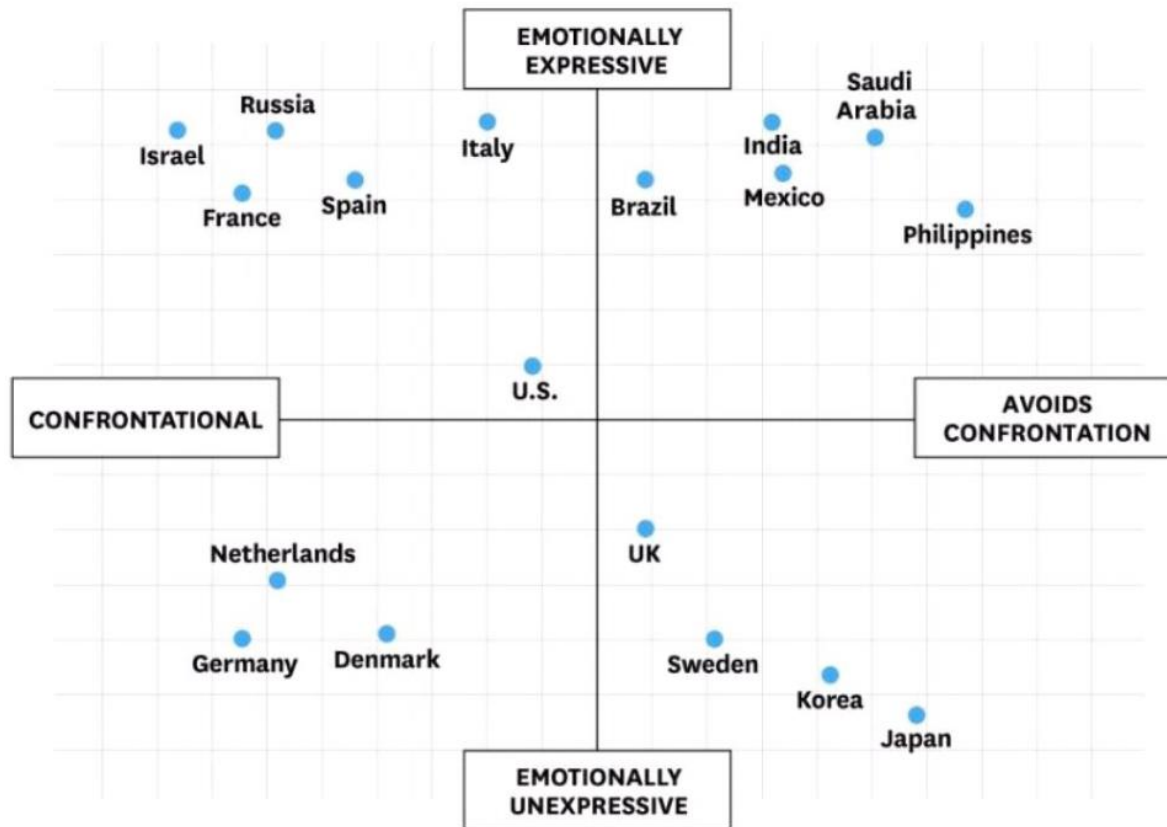


Stili i negociatave

Ushtrimi 1

Përgatituni të përballeni me homologun tuaj

Harta më poshtë i rendit kombësitë sipas aftësisë konfrontuese dhe sa i shprehin emocionet. Edhe pse negociatorët shpesh besojnë se të dy kategoritë shkojnë paralelisht, nuk është gjithmonë kështu

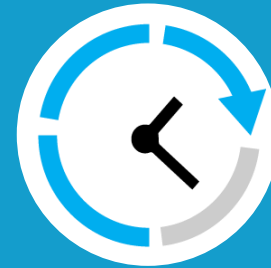


Këndvështrimi i negociatave – afatshkurtër ose afatgjatë



Negociata afatshkurtra:

palët takohen për të negociuar një transaksion të vetëm. Ata nuk presin të takohen përsëri, nuk janë të lidhur ngushtë brenda komunitetit të biznesit. Shembuj: blerja e një makine, transaksioni në ebay.



Negociata afatgjata:

palët takohen për të negociuar një transaksion me perspektiva të vazhdimit. Ata mund të jenë partnerë më pas, kanë detyrime të vazhdueshme, janë të lidhur në komunitetin e biznesit. Shembuj: ndërmarrje e përbashkët, transaksion për bashkim dhe blerje (M&A), investitorë në të njëjtin rajon.

Procesi i negociatave – 5 qasje



Kompromisi:

kërkohej rruga e mesme midis palëve

Pazari:

shkëmbimi i sendeve të ndryshme për ta mbyllur ujdinë

Kërcënimi

Kërcënimi i mbuluar mund të jetë mjet i fuqishëm për të marrë lëshime me një drejtim

Emocioni:

bën që pala tjetër të lëvizë përmes vullnetit të mirë

Arsyetimi logjik:

i përdorur më së shumti; kërkon përgatitjen e dëshmive

Specifikat dhe dinamika kulturore

Kulturat kanë stilet dhe stereotipe e veta specifike:

Preferenca e Britanisë për kompromis;
Evropa Lindore dhe Azia, kërcënim dhe emocion;
Gjermanët, arsyetim logjik;
Amerikanët bëjnë pazar.

Negocimi është një ritual.

Nëse procesi është tepër i shpejtë, pjesëmarrësit mund të mbeten të pakënaqur. Ndjenja se një kontratë e mirë nuk mund të merret vesh pa fërkim. Çështja e paraqitjes ose e “fytyrës”.

Negociatorët me përvojë e kuptojnë natyrën njerëzore

- ✓ Na pëlqen të duket se jemi të njohur.
- ✓ Ne dëshirojmë të shmangim humbjen e prestigjit (“fytyrës”).
- ✓ Ne do të ofrojmë lëshime me pak kosto për veten tonë në fazën përfundimtare të një negociate të vështirë në mënyrë që ta përfundojmë ujdinë dhe ta bëjmë palën tjetër të ndihet më mirë.
- ✓ Faktorët emocionalë kanë po aq peshë sa çdo komponent i vetëm faktik në planifikimin e kujdesshëm të një negociate.



Çfarë marrëdhënieje?

- ✓ Duhet ditur që është në interesin tonë më të mirë të kemi sukses.
- ✓ Pjesëmarrësit synojnë t'i kuptojnë nevojat e njëri tjetrit dhe - ku ka një ndryshim - të negociojnë për të zgjidhur fushat e konfliktit që u pengojnë ta arrijnë rezultatin më të mirë.
- ✓ Pajtimi i interesit përmes negociatave kërkon praktikimin e një shkalle të lartë shkathtësish ndërnjerëzore, dhe të kuptuarit e plotë të çështjes.

Vendimi i marrëdhënies



Të gjitha llojet e marrëdhënieve kanë vendin e tyre në negociata.



**Në distancë
sigurisë (arm's
length)
(konkurrues)**

Bashkërendues

Bashkëpunues

Partneritet

Përputhja e palëve

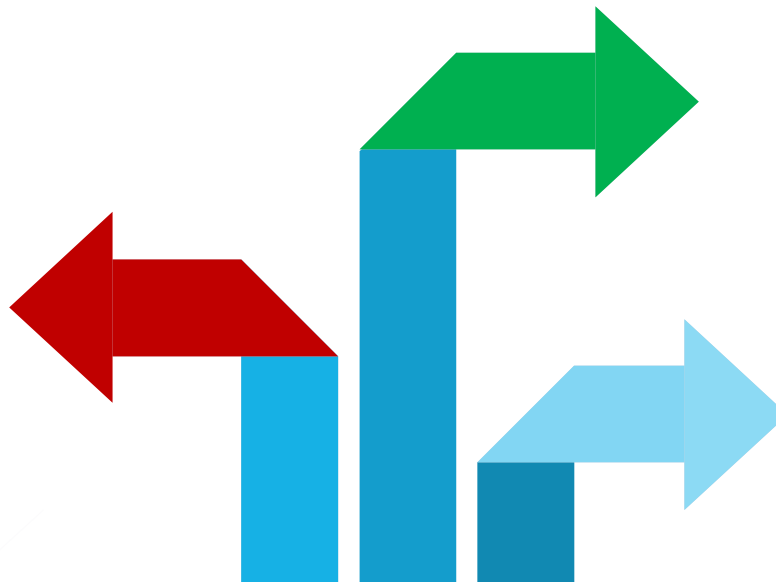
- ✓ Skenari më i mirë i mundshëm është kur palët ndajnë një besim të përbashkët se secila mund t'i realizojë qëllimet e veta përkatëse përmes një marrëdhënieje kontraktuale që e mbështet këtë qëllim.
- ✓ Dy aspekte sigurojnë të dhëna për të identifikuar qëllimin e qartë të palëve:
 - **Fuqia:** cili është ekuilibri i fuqisë, si nga këndvështrimi i raportit me personave, ashtu edhe nga këndvështrimet e raporteve përkatëse mes bizneseve?
 - **Empatia:** a mund ta kuptojmë si dhe pse mendon dhe ndihet pala homologe në atë mënyrë, dhe çka i shtyn përpara?

Cili stil?



Kur vëzhgojmë palën tjetër në tryezën e negociatave, ne bëjmë çmos për të zbuluar:

- Si po sillen ata?
- Arsyet e sjelljes së tyre
- Nëse ka ndonjë mospërputhje midis pamjes dhe faktit?



Njohja e stilit

Njohja e stilit të përdorur nga pala tjetër na lejon:

- ✓ Mos lejoni që diskutimet ta humbasin përparimin kur duket se po ngecin bisedimet
- ✓ Fitoni më shumë informacion
- ✓ Shmangni ose thyni një situatë të ngërçit
- ✓ Të kuptojmë më mirë efektin e taktikave tona dhe të vlerësojmë ato të palës tjetër

Influences on negotiation style



Ushtrimi 2