

Menadžeri su ljudi koji čine stvar pravilno,
dok su vođe ljudi koji čine pravu stvar.

Warren Bennis

Managers are people who do things right,
while leaders are people who do the right thing.

Warren Bennis



C`B5A 5 ""

Svan Consulting nastao je kao plod dugogodišnje hrvatsko-norveške suradnje u poslovnoj edukaciji. Nađ tim predava!a predstavljaju hrvatski i norveđki stru!njaci sa Norveđke đkole za ekonomiju i poslovnu administraciju u Bergenu, jedne od najprestiđnijih poslovnih đkola u Norveđkoj. Uz veliko teoretsko znanje oni posjeduju i prakti!no iskustvo iz rada sa razli!itim norveđkim i hrvatskim kompanijama. Svojim klijentima nudimo edukaciju temeljenu na vode!im poslovnim idejama iz podr!ja strategije i marketinga.

Neke od tema koje obrađujemo:

- τ poslovno vo!enje (leadership)
- τ poslovno odlu!ivanje (organisational decision making)
- τ upravljanje brandovima (brand management)
- τ reklama i promocija (advertising and promotion)
- τ organizacijsko u!enje (organisational learning)

Uz op!u edukaciju i treninge, nudimo i tzv. étailor madeê treninge prilago!ene individualnim potrebama svake kompanije.

56 C I H I G ""

Svan Consulting is a product of a long-term Croatian Norwegian cooperation in business education. Our team of lecturers is comprised of Croatian Norwegian experts from the Norwegian school of economics and business administration in Bergen, one of the most prestigious business schools in Norway. Besides the theoretical knowledge, they possess vast practical experience in working with leading Croatian Norwegian companies. To our clients we offer education based on the leading business ideas from the field of strategy and marketing.

Some of the topics we cover:

- τ leadership
- τ organisational decision making
- τ brand management
- τ advertising and promotion
- τ organizational learning

All of our general trainings and seminars can be tailor made to fit the individual needs of every company.

STAVIŠTA

Diplomirala je ekonomiju na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Prva je Hrvatica koja je magistrirala na prestižnoj Norveškoj školi za ekonomiju i poslovnu administraciju u Bergenu. Magistarski rad pisala je kao stipendist Pricewaterhouse Coopersa u Bergenu.

Radila je kao financijski analitičar u Plivi, te na mnogobrojnim istraživačkim projektima u Norveškoj (transportni sektor, prehrambena industrija, koncertne dvorane, shopping centri). Bila je izvanredni predavač na CEMS (Community of European Management Schools) seminaru iz poslovne etike u Bergenu.

Trenutno piše doktorat iz područja tržišnog managementa.

Ratkinji interesi su strateški management, ponašanje u organizaciji, poslovno vođenje (leadership), poslovna etika, organizacijsko učenje.

mr. Ratka Jurković



mr. Irene Nyg@rdsvik



Irene je upravni odbor Skandia banke, najveće internet banke u Norveškoj, zadužena za marketing. Mr. Nyg@rdsvik je u svojoj karijeri radila kao marketinški konzultant u konzultantskoj kući Deloitte & Touche te kao direktorica marketinga u nekoliko norveških internet start-up tvrtki i marketinških agencija.

Mr. Nyg@rdsvik stručnjak je za komunikaciju, reklamu (advertising), osobito za netradicionalne načine reklamiranja, te propagandne stereotipe. U suradnji sa američkim sveučilištem Yale i Norveškom školom za ekonomiju i poslovnu administraciju predaje na izvanrednim poslovnim studijima u Bergenu predmet dijaloga kao komunikacije.

Mr. Nyg@rdsvik je doktorand marketinga pri Norveškoj školi za ekonomiju i poslovnu administraciju u Bergenu.

Direktor prestižnog MBA programa iz Upravljanja Brandovima, pri Norveškoj školi za ekonomiju i poslovnu administraciju u Bergenu. Dr. Hem radi i kao istraživač na Norveškom institutu za ekonomiju i poslovnu administraciju te kao izvanredni profesor iz područja upravljanja brandovima, marketinga, reklame i promocije na Norveškoj školi za ekonomiju i poslovnu administraciju u Bergenu.

Dr. Hem vodi je norveški marketinški specijalist, osobito u području reklame (advertising) i upravljanja brandovima (brand management) sa preko više od 50 objavljenih članaka u stručnim i ostalim publikacijama. Osnivač je i tzv. branding škola, korporativnih programa dizajniranih za vodeće norveške kompanije kao što su Rieber i Mills (prehrambena industrija), Sparebanken Vest (banka), Hansa (pivo i voda).

dr. Leif Hem



""5B8`K 9`5F9""

Ms. Jurkovic holds a BSc degree from the Faculty of economics in Zagreb. She was a first Croatian to attend a Master of International Business program at the prestigious Norwegian school of economics and business administration (NHH) in Bergen. She wrote her masteris thesis under the sponsorship of Pricewaterhouse Coopers in Bergen. Her business experience comes from working as a financial analyst in the Croatian pharmaceutical company Pliva and on the vast number of research projects in Norway (transport, food and beverages, concert halls, shopping centers). She was also a co-lecturer at CEMS (Community of European Management Schools) course in business ethics, held in Bergen. Currently, she writes her PhD thesis from the philosophy of management yield. Her teaching areas are within the yield of strategic marketing: organizational behavior, leadership, organizational learning and business ethics.

mr. Ratka Jurkovič



mr. Irene Nyg@rdsvik



A member of the Skandia Bank management board, the biggest internet bank in Norway, responsible for marketing. Mrs. Nyg@rdsvik worked as a senior consultant in Deloitte&Touche consulting company and as a marketing director of several Norwegian internet start-ups and marketing agencies.

She is an expert in communication, advertising, especially non-traditional advertising and commercial stereotyping. At her home university, Norwegian school of economics and business administration (NHH), she teaches the course on dialog as the art of communication. The course was developed as a cooperation between Yale university and NHH. Mrs. Nyg@rdsvik is a research scholar at NHH, writing her PhD thesis in communication and marketing.

Dr. Hem is a director of the prestigious MBA program in Brand Management, held at his home university, Norwegian school of economics and business administration (NHH). He also works as the researcher at the Norwegian institute for economics and business administration in Bergen, and as an associate professor of Brand Management and Marketing at his home university.

Dr. Hem is a leading Norwegian marketing specialist within the yield of advertising and brand management with over 50 published articles. He is a founder of so called Branding schools, a tailor made corporative brand programs for leading Norwegian companies, such as Rieber and Mills (food-processing), Sparebanken Vest (bank), Hansa (beer and beverages).

dr. Leif Hem



G9A =B 5 F =

Na našim jednodnevnim seminarima upoznajte se sa novim dostignućima svjetske menadžerske teorije i prakse. Seminari se održavaju na hrvatskom i engleskom jeziku, te mogu poslušiti kao baza za tzv. tailor-made seminare, specijalno dizajnirane za potrebe Vaše kompanije.

Poslovno vođenje (leadership)

Menadžeri su ljudi koji čine stvar pravilno, dok su vođe ljudi koji čine pravu stvar. – Warren Bennis, *On Becoming a Leader*

U današnjem kompleksnom poslovnom svijetu, dobro poslovno vođenje postaje temeljna komponenta uspješnog biznisa. Iako se i teorija i praksa već 60-ak godina bave objašnjavanjem poslovnog vođenja, jedina dečinja u kojoj su svi eksperti suglasni govori slijedeće:

1. poslovno vođenje je kompleksni fenomen koji uključuje primjenu neke vrste utjecaja i moći u organizaciji na splet različitih ljudi, procesa i situacija.
2. dobri vođe se ne rađaju nego stvaraju kroz iskustvo i rad na sebi (edukacija, treninzi, usavršavanja)
3. biti dobar menadžer nije isto što i biti dobar vođa. Menadžer izvršava ciljeve, vođa stvara ciljeve. Menadžer potpaljuje vatru ispod nogu zaposlenika, vođa je potpaljuje u njihovim srcima.

Cilj ovog 1-dnevnog seminara je provesti sudionike na jednostavan i praktičan način kroz kompleksnost poslovnog vođenja. Inspirirani vodećim primjerima iz svjetskog liderstva, sudionike ćemo upoznati sa

temama kao što su:

- učinkasno vođenje radi postizanja produktivnosti i učinkasnosti
- kako motivirati i inspirirati zaposlenike
- upravljanje sobom i svojim vremenom
- teambuilding
- upravljanje promjenama

Seminar je uvod u modularne treninge iz poslovnog vođenja kojima se dublje ulazi u problematiku uvodno izloženih tema. Svaki polaznik/polaznica nakon ovog seminara može izabrati modul za koji smatra da najviše odgovara potrebama njihovih kompanija. Dodatno, modularni treninzi se mogu prilagoditi individualnim potrebama svake kompanije.

Seminar je namijenjen srednjem i visokom menadžmentu, poduzetnicima i ostalim profesionalnim osobama koji žele produbiti svoje vještine vođenja ljudi.

G9A B5FG

Our 1-day intensive seminars are designed to give the participants insights into leading managerial theories and practices. Seminars are held in Croatian and English language, and can serve as the basis for the tailor made seminars, specially designed for the individual purposes of Your company.

Leadership

Managers are people who do things right, while leaders are people who do the right thing. Ć Warren Bennis, ĆOn Becoming a LeaderĆ

In today's complex business world, a good leadership becomes a crucial component of success. For more than 60 years now, both leadership theory and practice are trying to explain what good leadership is. However, the only definition which unites majority of the experts states the following:

1. Leadership is a complex phenomenon that includes exercising the influence and power in organization over different set of people, processes and situations.
2. Good leaders are not born but made, through experience and self management (continuous education and self-insights)
3. Being a good manager is not the same as being a good leader. Manager does the task, leader creates it. Manager lights the fire underneath employees' feet, leader lights the fire in their hearts.

The purpose of this 1-day intensive seminar is to guide the participants through the complexity of leadership on a simple and practical way.

Inspired by the leading examples from the global business scene, we will introduce our participants to the following topics:

- T effective leadership that produces breakthroughs in productivity and effectiveness throughout an organization
- T motivation and inspiration of others
- T self-management
- T teambuilding
- T change management

The leadership seminar is an introduction into modular leadership trainings, that provide in-depth knowledge of the topics stated above. After the seminar, each participant can choose a modul which he/she thinks is most suitable for the purposes of his/her company. Additionally, modular trainings can be adjusted to the particular individual needs of every company.

The seminar is designed for top and middle management, entrepreneurs and other professionals who want to improve their leadership skills.

G9A =B 5 F =

Organizacijsko učenje o pomodnost ili nužnost u biznisu 21. stoljeća?

Organizacijsko učenje ili organisational learning je već 15-ak godina jedno od područja interesa kako kompanija tako i poslovnih škola.

Svi su svjesni da je stjecanje novih znanja u organizacijama ključ razvoja kompanija i zato seminari o organizacijskom učenju i njegovom velikom bratue knowledge managementu nisu kao gljive poslije kiše.

Konzultantske kuće i poslovne škole obasipaju kompanije mističnim dečnicijama iz vodećih organizacijskih udžbenika, koji objađnjavaju organizacije koje uče kao: é... mjesta u kojima zaposlenici kreiraju rezultate koje zaista ée, gdje se njeguju novi i prodorni naćini razmiđljanja, gdje je kolektivna teđnja za oslobađanjem i gdje ljudi kontinuirano uče kako ućiti zajednoé /Peter Senge (1990): éThe ýfth disciplineé (Peta disciplinaé), str. 1, NY: Doubleday/.

Međutim, poslovna praksa sve više pokazuje probleme sa takvim idilićnim i ezoterićnim idejama organizacijskog ućenja. U svijetu i kod nas, kompanije su uspješno naućile razna nova znanja, kao što je Total Quality Management, Just-in-Time, Balanced Scorecard ali implementacija tih znanja u njihovim kompanijama nije zavrđila uspjehom. Lako i poslovne škole koje podučavaju takvim znanjima padaju na testu njihove implementacije.

Ipak, postoje kompanije koje možemo smatrati đampionima implementacije novih znanja u operativne i strateđke prakse. Neki od primjera su Xerox, Honda i General Electric.

Zašto neke kompanije uspijevaju u implementaciji novih znanja i kako to čine?

Odgovore na ova i još mnoga pitanja daje nađ seminar o organizacijskom ućenju. Na praktićnim primjerima đampiona implementacije novih znanja éelimo Vam prikazati da ulaganje u nova znanja može biti itekako isplativo.

Seminar je namijenjen visokom i srednjem menadćmentu, poduzetnicima i svima onima koji znanje smatraju ulaganjem u budućnost a ne samo troćkom tekućeg razdoblja.

G9A =B5FG

Organisational learning ò fashion or necessity in the 21st century business?

For over 15 years now, organisational learning is an important topic, both in business teaching and practice.

Everyone is aware that continuous improvement via learning represents crucial point in the development of core competencies, making the seminars on organisational learning and his 'Big Brother' knowledge management sprouting up all over.

Leading consulting businesses and business schools are loading companies with near mystical definitions of learning organisations as places where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free and where people are continually learning how to learn together. /Peter Senge (1990): 'The Fifth Discipline', NY: Doubleday, p.1/

However, such reverential and utopian ideas have shown as a hard framework for practical action. What companies miss, as the scholar David A. Garvin states are the gritty details of practice. Many of the companies are effective at creating and gaining new knowledge (ex. Balanced Scorecard, Total Quality Management), however the number goes down on the companies successful in applying that knowledge to their particular activities. Even business schools that teach such knowl-

edge are failing the test of implementation.

Nevertheless, there are companies that we can consider champions of translating new knowledge into their strategic and operational behavior. Some of the examples are: Xerox, Honda, GE.

Why and how do some companies succeed in implementing new knowledge?

The answer to that and many other relevant questions is given in our organisational learning seminar. Inspired by the examples of those champions at translating new knowledge into practice, we would like to show you ways in which continuous improvement can represent a crucial core competency.

The seminar is designed for top and middle management, entrepreneurs and everybody who considers knowledge as the investment for the future and not just as the cost item in the current P&L statement.

G9A =B5F =

Upravljanje promjenama (Change Management)

Lak i kada menadžment osigura tvrtki dobar poslovni poletak, nema garancija da će se organizacijski uspjeh i nastaviti. Menadžerske tehnike koje su dovele do uspjeha u prošlosti ne znači da će dovesti do uspjeha i u budućnosti. Vrlo često se postavlja pitanje da li je iskustvo iz prošlosti dobar učitelj procesa budućnosti. Garancije ne postoje zato što je budućnost nesigurna, teško predvidiva i promjenjiva.

Bitni čimbenik u takvom nestalnom okruženju postaje spremnost kompanija na stalne promjene i prilagodbe. Jedino na taj način kompanije mogu odgovoriti zahtjevima koje promjenjivost i nestalnost okruženja od njih zahtijeva. Izazov za svaki menadžment postaje ne samo uspješno postizanje strateških i operativnih ciljeva nego i zadržavanje na tom nivou uspjeha.

Cilj ovog seminara je upoznati sudionike sa temom upravljanja promjenama. Na praktičnim primjerima sudionici će se upoznati sa faktorima koji utječu na promjene, načinima na koji kompanije reagiraju i/ili ne reagiraju kada su suočeni sa promjenama te reorganizacijskim procesima koje promjene donose.

Seminar je namijenjen srednjem i visokom menadžmentu u organizacijama od kojih poslovno okruženja zahtijeva brzo reagiranje i prilagodbu.

G9A =B5FG

Change Management

Even when top management gets an organization off to a good start, there are no guarantees that the success will continue. Managerial techniques leading to success in the past will not necessarily lead to success in the future. The question remains whether experience from the past represents a good teacher of the future. There are no guarantees because the future is insecure, hard to predict and constantly changing.

The crucial factor in such ever-changing environment becomes the organisational readiness to change in order to respond effectively to the demands around them. The management challenge is not only to attain strategic and operational goals but also to sustain that level of success over time.

This seminar represents an introduction to the change management topic. Using the mixture of both business theory and practice, participants will learn the crucial factors leading to change, ways that companies react or do not react when faced with change and corporate reorganizations as a product of change.

The seminar is designed for middle and top management, operating in the ever-changing business environment, demanding of them swift reaction and adjustment.

HF 9B -BN=

Naši intenzivni treninzi u trajanju od 3 dana predstavljaju multi-disciplinarni susus prakse i teorije dizajniranih kako bi se poslovnim ljudima omogulo produbljivanje specijlnih znanja i vještina.

Treninzi iz postojele ponude mogu posluhiti kao baza za tzv. tailor-made treninge, specijalno dizajnirane za potrebe Vaše kompanije. Treninzi se odrhavaju na hrvatskom i engleskom jeziku.

Modularni trening poslovnog voenja (leadership)

Iako moemo prepoznati dobrog voLu kada ga vidimo, obilno je teško deynirati što ga l'ini dobrim voLom. Ovaj trening poslovnog voenja inspiriran je amerilkim modelom razvoja tzv. leadership competencies ili sposobnosti poslovnog voenja. Model je nastao kao rezultat dugogodišnje praktilne edukacije lidera, analize ve! postoje!ih modela razvoja u nizu kompanija te teoretske analize vode!ih stru!njaka iz polja poslovnog voenja.

U!enje specijlnih sposobnosti poslovnog voenja podijeljeno je u par modula, koji predstavljaju susus potrebnih vještina, tehnika i znanja za svakog lidera. Naravno, lideri ne trebaju poznavati detaljno teme koje se obraLuju u pojedinim modulima, ali moraju ih biti svjesni, kako bi znali prepoznati vlastite organizacijske prednosti ili nedostatke u tim podru!jima.

Uvod u svaki od modula sudionici dobivaju na našem jednodnevnom seminaru iz poslovnog voenja. Tada se mogu odluliti koje sposobnosti hele dublje usavrđiti, ovisno o organizacijskim potrebama. Naravno,

uvodni dio nije obavezan, ako ve! znate koji bi modul odgovarao potrebama Vaše organizacije. Osim toga, modularni treninzi se mogu prilagoditi individualnim potrebama svake kompanije.

Moduli poslovnog voenja koje nudimo su slijede!i:

- T kako voditi druge (komunikacija, motivacija, utjecaj, mo!, razvoj)
- T upravljanje sobom (osobni rast, u!enje, upravljanje stresom, stvaranje radne atmosfere)
- T upravljanje resursima (rijeđavanje problema, izvršenje zadataka, upravljanje vremenom, informacijom, materijalnim resursima)
- T razvoj tima i grupe (vještine potrebne za uspješan rad tima, odjela, poslovnice i sl.)
- T upravljanje promjenama (razvoj kreativnosti, inovativnosti, predvi!anja)

Trening je namijenjen srednjem i visokom menadmentu, poduzetnicima i ostalim profesionalnim osobama koji hele produbiti svoje vještine voenja ljudi.

HF 5 =B =B ; G

Our intensive 3-day trainings represent a multi-disciplinary summary of theory and practice, designed for the in-depth learning of specific business skills.

Offered trainings can serve as the basis for tailor-made trainings, designed for the individual needs of Your company. Trainings are held in Croatian and English language.

Modular training in leadership

Although people tend to recognise a good leader when they see one, it is usually hard to define what makes him/her as such. This training is inspired by the American model of leadership competencies development. The model represents the summary of necessary leadership skills, behaviors and knowledge areas that leaders should develop and/or be aware of. The model was designed through a number of processes, such as analysis of the existing models in the business practice, reviewing the academic literature on leadership and executive leadership education.

Learning of the specific leadership competency is divided into several modules, representing the essentials of skills, techniques, abilities and knowledge areas for a leader. Although leaders are not going to master every competency, they will need to be aware of all of them, know their own organizational shortcomings or advantages in particular areas. The introduction to each of the modules is given at our 1-day leadership seminar. The participants can then decide which of the competencies they want to master more thoroughly. Of course, the introductory seminar is optional, if participants are aware of the modules that would best serve

the needs of their organisation. On top of that, modular trainings can be further adjusted to serve the individual need of every company.

We offer the following modules:

- T leading others (communication, motivation, influence, power, development)
- T self-management (personal growth, learning, stress management, creating the working atmosphere)
- T resource management (task solving, managing time, information, material resources)
- T group and team development (skills necessary for successful guidance of team, group, department etc.)
- T change management (development of creativity and innovativeness)

Training is designed for top and middle management, entrepreneurs and other professionals who would like to further develop their leadership skills.

HF 9B -BN=

Poslovno odlučivanje

Što je zajedničko napadu na Pearl Harbour, propasti tvornice aluminijske u Obrovcu i velike američke tvrtke Enron?

Svi ovi događaji plod su pogrešnog odlučivanja. Bez obzira radilo se o poslovnom, političkom ili vojnom odlučivanju, pogrešna odluka u datom trenutku može imati dalekosežne posljedice.

U današnjem modernom menadžmentu odluke se vrlo često donose u kompleksnom i promjenjivom okruženju. U takvom okruženju situacije se mijenjaju iznenada, događaji nemaju zajedničkog nazivnika i menadžment je često u situaciji da probleme ne može riješiti postojećim strateškim i operativnim odlukama. Vrlo često uzroci problema se teško razumiju, što organizacijsko odlučivanje čini ravnim hazarderstvu.

Tradicionalna psihologija dugo je smatrala da se ljudi kod donošenja odluka ponašaju kao savršeno racionalni akteri. Oni prikupljaju i kombiniraju sve moguće informacije kako bi odluka koju donose predstavljala najbolje moguće rješenje. Ovakav model u literaturi zvan savršena racionalnost pri donošenju odluka, našao je svoju teoretsku potporu i u klasičnoj ekonomiji. Međutim, moderna teorija menadžmenta, pod utjecajem praktičnog biznisa, otišla je korak dalje i zapitala se:

Kako zaista donosimo poslovne odluke, u ograničenom vremenu, sa ograničenim informacijama i nesigurnom poslovnom budućnošću?

Cilj ovog treninga je dati odgovor na ovo i ostala bitna pitanja odlučivanja, kao na primjer:

- T Kako zaista odlučujemo?
- T Koje su najčešće greške u odlučivanju?
- T Zašto uopće griješimo kod donošenja odluka?
- T Kako ublažiti pogreške u odlučivanju?
- T Kako znati kada treba odustati od ulaganja u projekte koji isisavaju novac iz tvrtke a ne donose dobit?
- T Zašto donosimo loše investicijske odluke?
- T Kako poboljšati ostvarenje zacrtanih poslovnih ciljeva?

Trening je namijenjen srednjem i visokom managementu, te svima onima koji se sa odlukama suočavaju gotovo svakodnevno, propitujući je ista ova pitanja na koja želimo dati odgovore.

HF 5 =B =B ; G

Organisational decision-making

What is common to the attack on Pearl Harbour and the demise of the corporate empire Enron?

All these events are the product of bad decision-making. No matter whether it is business, political or military decision-making, a wrong decision can have devastating and long-ranging consequences.

In today's modern management, decisions are often made in complex and ever-changing environment. Such environment is characterised by sudden changes, events that possess no common denominator and management that often come to the dead end when they use the existing decision-making routines to solve the emerging problems.

For a long time, the traditional psychology has considered humans as perfectly rational decision-makers. Traditional views of rational decision making assume that individuals gather, evaluate, and combine all the available evidence to come up with the best choice possible. Such model of perfect rationality has found its theoretical support in classical economic theory as the explanation of the behavior of economic agents. However, contemporary scholars of economy and psychology, under the influence of business reality, went a step further to ask:

How do managers really make decisions when time is limited, knowledge imperfect, and the future uncertain?

The purpose of this training is to give answer to this and other crucial decision-making questions, such as:

- T How do we really make decisions?
- T What are the most common decision-making errors and why do we make them?
- T How to diminish decision-making errors?
- T How to recognise bad investment?
- T How to improve goal achievement in business?

This training is designed for middle and top management, and for all other decision-makers that ask themselves daily the above mentioned questions.

HF 9B-BN=

Dijalog o umjetnost zajedničkog razmišljanja

Učestalo je vjerovanje da komunicirati znači nešto reći, održati sastanak, prezentaciju ili predavanje. Ono što se učestalo pri tom događaju je da takva komunikacija predstavlja ojednosmjernu ulicu. Elaborirali smo ono što smo mislili da je bitno, druga strana je odslužala, zapisala ono što je bitno, a mi smo ostavljeni sa osjećajem praznine, kao da ništa zajedničkog nije bilo uspostavljeno.

Dobra komunikacija, u kojoj je pronađeno zajedničko riješenje, je produktivna, kako za kompaniju tako i za članove tima ili grupe koji su uključeni u nju. Takva komunikacija, bazirana na dijalogu, ne znači da moramo imati ista mišljenja, nego predstavlja korištenje različitih razmišljanja kao vodilje u iznalaženju rješenja. S druge strane, loša komunikacija, bazirana na pronalaženju krivca ili nametanju rješenja, umara ljude i učestalo proizvodi negativne rezultate.

Takva loša komunikacija nije samo odlika internog komuniciranja u kompaniji, nego i kompanijskog eksternog komuniciranja, na primjer marketinške komunikacije sa kupcima. Bilo da se radi o reklamiranju, odnosima s javnošću, prodaji, bit komunikacije je da se ona događa između ljudi na prvom mjestu, a tek onda kupaca. Shvaćanje marketinške komunikacije kao sredstva uvjerenja ili nametanja polako odlazi u prošlost. Nova istraživanja pokazuju da je agresivna marketinška komunikacija, kroz intenzivne promotivne kampanje koje nagovaraju kupce

na kupnju, učestalo puno negativnijeg efekta nego ona koja je bazirana na vrijednosnoj, dijaloškoj marketinškoj komunikaciji. Marketinška komunikacija bazirana na dijalogu osluškuje i poštuje potrebe kupaca.

Svrha ovog treninga je približiti polaznicima shvaćanje snage dijaloga kao integracijskog alata kako interne tako i eksterne poslovne komunikacije. Vrlo učestalo kompanije imaju fragmentiran i nedovoljno shvaćen system komunikacije. Dijalog je dinamički alat koji dovodi do integracije cjelokupnog poslovnog komuniciranja.

Ovaj trening je kombinacija predavanja i praktičnih zadataka baziranih na dijaloškoj komunikaciji. Bazira se na kombinaciji poslovne prakse komuniciranja i iskustvima samih polaznika.

Glavne teme ovog 3-dnevnog intenzivnog treninga jesu:

- T Što je komunikacija? Što znači komunicirati?
- T Dijalog kao alat povećanja produktivnosti i inovativnosti
- T Dijaloška perspektiva interne i eksterne komunikacije u kompanijama
- T Dijaloška komunikacija u multinacionalnom okruženju

Trening je namijenjen svim vidovima menadžmenta, od marketinškog do proizvodnog i financijskog.

HF 5 =B =B ; G

Dialog ò the art of thinking together

It is a common belief that communication happens when we say something, hold a meeting, a presentation or a lecture. What usually happens is that such communication represents a éone way streetê. We have elaborated on what we thought was necessary, the other side has listened, taken notes and we are left with a sense of emptiness, like nothing mutual has been established.

The good communication, in which a common solution has been found, is productive, both for company and for the members of the team or a group involved in it. Such dialogue based communication is not about having the same opinions, but about using the difference in opinions as the guiding force in ynding solutions. On the other hand, a bad communication, based on blaming one another, or imposing solutions on each other exhausts people and often bares negative results. Such bad communication happens not only internally in the company, but also in external communication, for example marketing communication with customers. Whether it is advertising, PR, sales, the core of the communication remains the one between human beings yrst, and customers second. Thinking that the marketing communication is here to persuade or impose upon is slowly becoming the thing of the past. The new research shows that aggressive marketing communication, like intensive advertising campaigns urging customers to buy have much worse outcome, than the ones based on the value-lifting dialogue-based

marketing communication. The dialogue-based marketing communication respects and listens the needs of customers.

The purpose of this training is to give the participants the understanding of the powerfull tool of dialogue as the integrating element of both internal and external business communication. Often the companyis many ways of communication, make the whole system of communication fragmented and not well understood. The dialogue is a dynamic tool leading to the integration of all elements of business communication. The training is the combination of lectures, and practical dialogue based assignments. It is based on both the existing business practice and participantsi own experiences.

The main topics of this 3-day intensive training are:

- T What is communication? What do we mean by communicating?
- T Dialogue as a tool for increasing productivity and innovative-ness
- T Dialogue perspective of internal and external communication in a company
- T Dialogue communication in a multinational environment

The training is designed for all types of managerial positions, from marketing to production and ynance managers.

HF 9B-BN=

Kako izgraditi jaki brand?

Branding je prepoznat kao bitna vrijednost u menadžerskoj literaturi i kritični strateški i operativni alat menadžerskih struktura u industrijama širom svijeta. Sve više kompanija shvaća da je najcjenjenija imovina ime ili brand koji se povezuje sa njihovim proizvodima i uslugama. U kompleksnom svijetu ljudi i kompanije imaju sve veće mogućnosti izbora ali sve manje vremena da bi kvalitetno izabrali.

Sposobnost je branda da pojednostavi odlučivanje prilikom kupnje, reducira rizik i nametne kriterije kvalitete na tržištu. Stvoriti jake brandove koji ispunjavaju obilno, njihovo održavanje i daljnje jačanje kroz vrijeme, postaju menadžerskim imperativom. Kada je brand menadžment krajem 80ih godina u SAD-u postao izvornoj temom, činilo se da je to biti samo još jedan teoretski hir koji je trajati par godina. Međutim, industrija za industrijom je počela otkrivati da su svjesnost branda, uoljena kvaliteta branda, lojalnost kupaca i jake asocijacije prema brandu postale nužne za tržišnu utakmicu. Neke organizacije, kao što su bolnice i kompjuterske kompanije otkrivaju brandove po prvi puta. Druge, kao što su banke, supermarketi i automobilska industrija, shvaćaju da moraju revitalizirati svoje brandove i brand menadžment sisteme kako bi igli u korak sa promjenjivim konkurentskim okruženjem.

Ipak, teoretski i praktično korištenje brandinga kao bitnog strateškog alata je još uvijek limitirano na visoko razvijene zemlje. Hrvatsko tržište

još uvijek nedovoljno koristi branding alate. To dijelom može objasniti zašto nema puno hrvatskih brandova koji egzistiraju na međunarodnom tržištu, dok su na primjer, švedski brandovi poznati širom svijeta (IKEA, Volvo, Absolut). Kako bi se ta situacija promijenila, potrebna je uska suradnja između znanstvenih institucija i industrije, kojom bi se razvijala, distribuirala i implementirala takva znanja i vještine.

Hrvatska je uskoro postati članica EU, i s tim u svezi polje se nameće par pitanja:

Kako je hrvatske kompanije učiniti svoje brandove prepoznatljivima na tržištu koje karakteriziraju zahtjevni i prezasićeni kupci, nemilosrdna cjenovna konkurencija, jaka profliranost sličnih proizvoda i snažni maloprodajni lanci?

Koje strategije jačanja brandova trebaju biti primijenjene na jake domaće brandove kako bi ih se zaštitilo od sve jače međunarodne konkurencije?

Zato je svrha ovog treninga:

- Višestruko razvijane znanja o branding uopćenito
- Objasnjenje strateških procesa razvoja novih brandova
- Objasnjenje razvojnih strategija bitnih za učvršćivanje većih brandova ili vodećih brandova na tržištu

Trening je namijenjen brand menadžerima i ostalih marketingkim i strateškim ekspertima (srednji i visoki menadžment) u kompanijama koje su zainteresirane za temu izgradnje i održavanja snažnih tržišnih brandova.

HF 5 =B =B ; G

How to build a strong brand?

Branding has been recognized as the management philosophy, and the critical agenda for the Executive Board in industries all over the world. More and more firms have come to the realization that one of their most valuable assets is the brand name associated with their products or services. In an increasingly complex world, individuals and businesses are faced with more and more choices but seemingly have less and less time to make those choices. The ability of a strong brand to simplify consumer decision making, reduce risk, and set expectations is thus invaluable. Creating strong brands that deliver on that promise, and maintaining and enhancing the strength of those brands over time, is thus a management imperative.

When brand equity became the hot topic of the late 1980s in the US, it may have seemed like another management fad that would last only a few years. Instead, one industry after another has discovered that brand awareness, perceived brand quality, customer brand loyalty, and strong brand associations and personality are necessary to compete in the marketplace. Some organizations, such as hospitals, oil yield suppliers, and software firms, are discovering brands for the first time. Others, such as banks, packaged-goods markets, and automobile manufacturers, are realizing that they need to revitalize their brands and their brand management system to keep pace with the ever-changing competitive scene.

However, the knowledge and use of the branding as the crucial strategic tool, is to some extent limited to highly developed countries. The use of branding tools in the Croatian market is by far not sufficient. This could partly explain why there are not many Croatian brands existing in the international market, while for example Swedish brands are well known all over the world (IKEA, Volvo, Absolut, etc.). In order to change this situation a close cooperation between researchers and the industry is needed to develop, distribute, and implement such knowledge and skills.

Croatia is soon to become a member of the EU, with several crucial questions remaining to be answered:

How will Croatian companies make their brands recognizable in the market characterized by demanding consumers, overcapacity, vicious price competition, proliferation of similar products, and powerful retailers?

What enhancement branding strategies should be applied for already strong brands in order to protect them from the ever increasing foreign competition?

Therefore, the purpose of this training is to:

- T Develop more knowledge within branding in general
- T Explain the strategic process of developing new brands
- T Explain the growth strategies necessary for further enhancement of already strong brand or master brand in the market

The training is designed for brand managers and all other marketing and strategic experts (top and mid-level managers) in the companies interested in the topic of creating and developing powerful market brands.

GH5J5'DC@5NB⇒5'G9A⇒B5F5'N'6F5B8'A5B5;9A9BH5

U organizaciji Svan Consultinga pohađala sam seminar o izazovima hrvatskog brandinga koji mi je jako puno pomogao u mom poslu jer je predavao, dr. Leif Hem, vrlo jasno objasnio sve aspekte branda, dajući pri tom dobre ali i loše primjere iz različitih industrijskih sektora i zemalja. Posebno mi se dopao predavačev interaktivni pristup s polaznicima i interakcija između samih polaznika. Seminar bih svakako preporučila brand managerima, ali i drugim marketinškim stručnjacima koji imaju potrebu nadopuniti znanje o brandu, pogotovo ako razmišljaju kako svoj brand dovesti to the next step.

Mary Crnković-Pilač

Menadžer komunikacije za prodajna mjesta

T-Mobile Hrvatska d.o.o.

Sektor za marketinške komunikacije

Izvrstan seminar. Osnova je u kvaliteti predavača te u mogućnosti razmjene ideja s ostalim kolegama.

Primjeri uspješnog ili neuspješnog brenda u praksi vrlo su korisni. Vrlo dobro organiziran i prezentiran, potiče na razmišljanje, sigurna sam da idemo u pravom smjeru.

Katica Starčević, dipl.oec.

Voditelj marketinga

KIO Keramika d.o.o.

Sudjelovanjem na seminaru o izazovima hrvatskog brandinga dobio sam konkretno rješenje za daljnji razvoj branda, što je na drugim seminarima rijetkost. Ugodna atmosfera i osobni coachingi koji sam dobio od prezentatora na seminaru za mene su neprocjenjivi te bih ih jako preporučujem kolegama i prijateljima.

Preporučujem seminare Svan Consultinga svima koji žele ući iz konkretnih, praktičnih primjera i pritom uživati u ugodnoj atmosferi.

Saša Jurković

Voditelj prodaje i razvoja

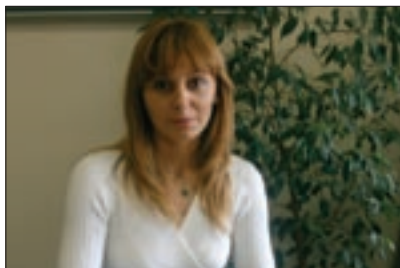
Posao.hr

Croatianbiz poslovni servisi

T-Mobile



KIO



posao.hr



H9GH-A CB -5@G : FCA '6F5B8'A 5B5; 9A 9BH'G9A -B 5F

At Svan Consulting I attended a seminar called Croatian Branding Challenges, that helped me a lot in my line of work. The lecturer, dr. Leif Hem very precisely explained all the aspects of the brand, using both good and bad examples from various industries and countries. I particularly enjoyed both the lecturer's interactive approach with the participants, and the interaction between the participants themselves. I would definitely recommend this seminar not only to the brand managers, but also to the other marketing experts who need further development of their brand management knowledge, especially if they consider taking their brand to the next step.

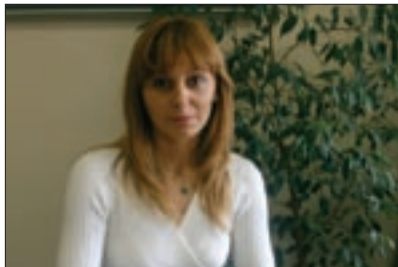
Mary Crnković-Pilaš
POS Manager, Business Communications
T-Mobile Croatia Ltd.
Market Communications Department



Excellent seminar. Based on the quality of the speaker and opportunity to exchange ideas with colleagues.

Real-life examples of brand successes or failures are very helpful. Very well organised, presented and thought-provoking, allowing me to feel we are heading in the right direction.

Katica Starčević, BA
Head of marketing
KIO Ceramica Ltd.



By participating in the seminar Croatian Branding Challenges, I have received a concrete solution for further development of my brand, which, from my experience with other seminars, is a rare thing. Pleasant atmosphere and individual coaching I have got from the presenter for me are invaluable and I am really looking forward to other seminars.

I am recommending Svan Consulting seminars to everyone eager both to learn from concrete, precise examples and to enjoy in the pleasant atmosphere.

Saša Jurković
Voditelj prodaje i razvoja
Posao.hr
Croatian business services



DC @5 NB =7 =

D5 F H9 B F =

LURA d.d.

ATLANTIC TRADE

MD *profil*

T-Mobile

KIO



Inteligentno zapošljavanje

BANKA
FINANCIJSKO-POSLOVNI MJESEČNIK

RAČUNOVODSTVO
financije

