

ОТОБРАЖЕНИЕ ПИРАМИДЫ ИДЕЙ НА ЭКРАНЕ

Большинство людей предпочитают излагать свои мысли устно. Они полагают, что презентация — это то же, что обычный доклад, но только в виде слайдов. То есть идеи пирамиды нужно всего лишь перенести на слайды, дополнив их при необходимости несколькими рисунками. Если бы это было так...

Проблема заключается в том, что информация может в любой момент перестать быть интересной слушателям. Поэтому вам нужно суметь предугадать реакцию слушателей и удержать их внимание. Иначе говоря, вы должны «развлекать» аудиторию во время деловой презентации, а это требует немалого мастерства.

Вы должны устроить шоу, а для этого нужны актер, сценарий, эскизы, визуальные эффекты; кроме того, необходим учет таких факторов, как время, темп речи и так далее. Таким образом, вы должны обладать целым рядом навыков, которые у вас совсем не ассоциируются с «показом слайдов».

Типичный слайд для деловой презентации чаще всего выглядит так, как показано на следующей странице.

Для начала отмечу, что это просто список идей, непоследовательных и не связанных между собой. Кроме того, семь пунктов — это слишком много. И что делает докладчик? Он, вооружившись пятью или шестью десятками такого рода слайдов, монотонно зачитывает все подряд слушателям, которые едва не умирают от скуки. Бывает и того хуже: докладчик произносит свою речь не в той

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

В основу создания нового канала поставок товаров для сектора услуг профессиональной медицины легли следующие принципы:

1. Канал поставок должен быть организован таким образом, чтобы можно было обеспечить максимальную удовлетворенность конечного покупателя.
2. Работа по реорганизации канала поставок должна быть ориентирована на будущее. При этом должно учитываться влияние таких факторов, как нормы здравоохранения, оперативность поставщиков и структура процессов закупки.
3. Модель канала поставок должна учитывать уникальные характеристики продукции профессиональной медицины.
4. Процессы должны быть смоделированы таким образом, чтобы они обеспечивали финансовую стабильность всех заинтересованных сторон данного процесса.
5. Роли и обязанности по управлению каналом поставок должны быть распределены между его участниками таким образом, чтобы гарантировалась максимальная эффективность поставок.
6. Стандартные услуги, по которым можно достичь снижения затрат за счет их консолидации при одновременном сохранении качества обслуживания, должны быть объединены в рамках одного подразделения.
7. Особые услуги, по которым учет затрат должен вестись децентрализованно, должны осуществляться отдельными компаниями сектора.

последовательности, в которой она отражена на слайдах, что приводит к полной неразберихе.

В результате мы имеем не визуальную презентацию в полном смысле этого слова, а декламирование (именно так это и называет гуру подготовки презентаций Джин Желязны) представленного на слайдах текста. Авторы подобных слайдов защищают свою манеру показа презентаций, аргументируя это тем, что так они ничего не забудут или что в конце презентации они «раздадут тезисы».

Чтобы научиться правильно готовить деловые презентации, необходимо освоить навыки публичного выступления. Многие компании не жалеют на это денег и отправляют своих сотрудников на соответствующие курсы.

Любой человек, в чьи обязанности входит разработка презентаций, должен знать основополагающие способы удержания внимания аудитории:

- Текстовые слайды должны содержать только наиболее значимые мысли, которые должным образом группируются и обобщаются. Формулировки должны быть как можно более краткими.
- Текстовые слайды должны быть дополнены слайдами с понятными рисунками, схемами, таблицами или диаграммами.
- Последовательность слайдов должна быть хорошо продумана и представлять собой единый сценарий.

В презентации необходимо использовать два вида слайдов — текстовые и графические. Соотношение между ними в идеале должно быть 10:1. Их функции разделяются следующим образом:

1. Пояснение структуры презентации (текстовые слайды).
2. Выделение важных групп идей, таких как выводы, рекомендации или меры, которые следует предпринять (текстовые слайды).
3. Отображение взаимосвязей, которые сложно описать словесно (графические слайды).

В данной главе я не буду объяснять всех тонкостей создания слайдов и проведения эффективной презентации. Для этих целей я хочу порекомендовать вам прекрасные книги Джина Железны (который много лет был директором отдела визуальных коммуникаций McKinsey в Нью-Йорке), например «Говори на языке диаграмм»*, из которой я почерпнула большинство идей данной главы. Я расскажу лишь некоторые правила, которые Джин разработал для создания текстовых слайдов и рисунков. Кроме того, я объясню свой подход к применению в сценарии презентации (а затем в слайдах) принципа пирамиды.

Создание текстовых слайдов

При создании текстовых слайдов важно осознавать, что именно *вы* являетесь главным актером этого шоу. Наибольший интерес представляете всегда вы сами, а не слайды. Слайды — лишь вспомогательный инструмент, обеспечивающий плавный ход презентации. Поэтому сразу четко решите для себя, какую информацию вы произносите вслух, а какую — показываете на экране.

* Издана на русском языке: Железны, Д. Говори на языке диаграмм / Джин Железны. — М.: Манн, Иванов и Фербер: Институт комплексных стратегических исследований, 2007.

Информация, которую вы произносите вслух

Чтобы продемонстрировать разницу между произносимым текстом и его отображением на слайде, я приведу часть устного сценария и слайдов к нему. (Здесь рассматривается та же проблема создания новых каналов поставок, что и в примере, приведенном выше.)

Сценарий

Текущая ситуация

В компании Jackson Foods участились случаи отсутствия необходимого товара на складе. Это неизбежно ведет к потере доли рынка.

- Отсутствие необходимого товара на складе вызвано производственными проблемами.
- Производственные проблемы, в свою очередь, связаны с неправильной организацией процесса поставок.
- Процессы поставок и производства не ориентированы на ключевых клиентов и не направлены на устранение проблем с наличием товара на складах.

Слайд

Текущая ситуация

Частое отсутствие необходимого товара на складе

- Производственные проблемы
 - Плохая организация процесса поставок

Я считаю, что лучшие текстовые слайды — это те, которые передают ваши мысли как можно проще и яснее. На таких слайдах отсутствуют связующие или вводные утверждения: их произносят устно. Правда, в этом случае слайды сами по себе не будут понятны тому, кто не присутствовал на презентации. Поэтому многие дополняют слайды текстом сценария, размещая его на титульном слайде. Однако в таком случае сценарий должен быть конспективным, без связующих звеньев.

Помните, что текстовые слайды должны передавать лишь главные утверждения пирамиды (рис. 57).

Информация, представляемая на экране

Принимая решение о том, что именно поместить на отдельные текстовые слайды, помните следующие рекомендации:

1. На слайде должна быть представлена только одна идея — та, о которой сейчас говорится. Исключением из этого правила может

Рис. 57

На слайдах должны быть представлены главные утверждения пирамиды

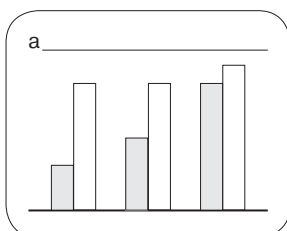
Утверждения, описывающие Ситуацию

Утверждения, описывающие Развитие Ситуации

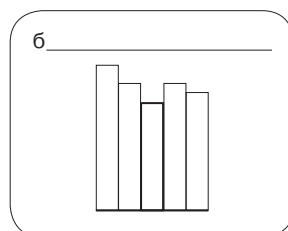
Главное утверждение и утверждения Главного Уровня

Первое утверждение Главного Уровня + вспомогательные утверждения

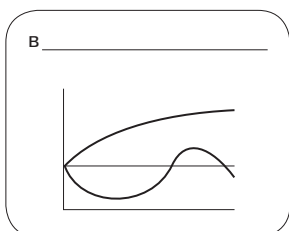
Первое вспомогательное утверждение в форме комментария к графику или группе графиков



Второе вспомогательное утверждение в форме комментария к графику или группе графиков

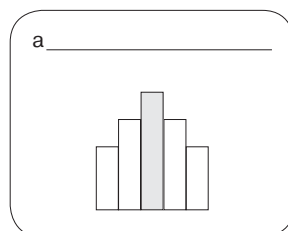


Третье вспомогательное утверждение + график или группа графиков



Второе утверждение Главного Уровня + вспомогательные утверждения

Следующее вспомогательное утверждение в форме комментария к графику или группе графиков



быть лишь ситуация, когда вы перечисляете ряд утверждений, которые более подробно объясняются на последующих слайдах.

2. *Используйте утверждения, а не заголовки.* На слайде вы можете написать одно или несколько слов, указывая направление ваших мыслей, а также разместить небольшую фразу. Следите за тем, чтобы ваша мысль была выражена четко.

Что лучше: «Перспективы продаж» или «Благоприятные перспективы продаж»?

Вторая формулировка лучше, так как она не оставляет сомнений в том, что хочет сказать докладчик.

3. *Сокращайте текст.* Старайтесь не помещать на слайд больше шести строк или приблизительно тридцати слов. Если слов нужно больше, подумайте о том, чтобы сделать несколько слайдов.
4. *Используйте простые слова и числа.* Длинные слова, технические термины и запутанные фразы сбивают людей с толку и отвлекают их внимание. То же касается и цифр: \$4,9 миллиона воспринимается легче, нежели \$4 876 987.
5. *Выбирайте правильный размер шрифта.* В американской метрической системе надежным ориентиром является число 32.

Если вы знаете расстояние от экрана до самого дальнего слушателя, то разделите это расстояние (в футах) на 32, и получите наименьший размер букв (в дюймах), который сможет разобрать слушатель со своего места. Например, для расстояния 16 футов буквы на экране должны быть высотой не менее 0,5 дюйма*.

Если же вам известен размер букв на экране, то, умножив его на 32, вы получите самое большое расстояние, с которого можно будет разобрать этот текст. Таким образом, если размер шрифта 0,75 дюйма, то слова не будут видны с расстояния более 24 футов**.

Я допускаю использование трудных для прочтения слайдов лишь в том случае, когда вы хотите продемонстрировать всю сложность

* Один фут равен примерно 30 см; один дюйм равен примерно 2,5 см. *Прим. перев.*

** Применительно к европейской метрической системе (при условии, что расстояние до слушателей измеряется в метрах, а буквы на экране — в сантиметрах) «магическое число» будет 3,8. То есть, например, букву высотой в 1 см будет хорошо видно с расстояния не более 3,8 м. *Прим. ред.*

проблемы, заставляя слушателя приостановиться и вчитаться в текст, а не автоматически пробежаться по нему глазами. Но Джин Желязны не согласен со мной в данном вопросе. Он утверждает следующее:

«Мне неудобно говорить аудитории, что текст на слайде тяжело разобрать и поэтому они могут не читать его; это нелепо. Если информация важна, значит, она должна быть написана разборчиво. Кроме того, вряд ли создание нечитабельного слайда является удачным способом продемонстрировать сложность проблемы».

6. *Проектируйте слайды так, чтобы на них было интересно смотреть.* Интерес аудитории помогут удержать правильный выбор типа слайда, правильное размещение объектов на нем, а также цветовое решение. Один из наиболее интересных приемов Джина — его способ «заставить слайд работать». Так как большинство текстовых слайдов выглядят одинаково, их унылая чередка утомляет аудиторию. Но если вы попытаете представить ваши идеи в виде рисунка, на котором изображены группы слов и взаимосвязи между ними, то слайд будет выглядеть намного интереснее. На *рис. 58* показано, что именно имеет в виду Джин Желязны.
7. *Используйте приемы мультипликации, чтобы повысить интерес аудитории.* Еще один способ повышения интереса аудитории и передачи сложной информации — постепенная демонстрация частей слайда. Сначала вы показываете и объясняете одну часть слайда, затем другую и так далее. Так, комментируя *рис. 58*, вы сначала продемонстрируете первый круг, затем добавите следующие три круга, потом — прямоугольники... В итоге весь слайд не покажется слушателю сложным.

Проектирование слайдов с рисунками

В текстовых слайдах используется привычное средство коммуникации — слова. При создании же графических слайдов упор делается на иные средства — схемы, графики, таблицы и диаграммы, которые гораздо эффективнее передают большое количество данных и сложные взаимосвязи явлений.

Общее правило таково — слайды с рисунками должны представлять ваше сообщение как можно проще и четче: у слушателей нет

Рис. 58.

Текстовые слайды должны выглядеть интересно**Возможны три метода увеличения
производительности машин**

времени гадать, для чего указаны и что означают те или иные элементы. Если схема или график чересчур сложны или излишне детализированы, вы потеряете драгоценное время на ненужные объяснения, которые уведут от основной темы. (Это, конечно, не касается специально подготовленной диаграммы или схемы, которая поясняется по мере того, как докладчик развивает свою мысль. Но помните, что таких слайдов не должно быть более одного-двух.)

Как правило, слайды с рисунками наглядно отражают данные, которые вы хотите донести до аудитории (при помощи гистограмм,

круговых и точечных диаграмм, графиков и т.д.). Диаграммы и схемы обычно используют, чтобы ответить на один из пяти вопросов (рис. 59–63):

- Из каких элементов состоит структура?
- Каково соотношение между отдельным элементом и целой структурой? Между различными элементами? Изменяется ли оно?
- Что и как меняется?
- Как распределяются элементы?
- Какова взаимосвязь между элементами?

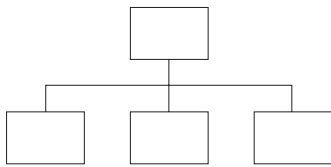
Секрет заключается в том, чтобы выбрать вопрос, на который нужно ответить, сформулировать ответ на него в качестве заголовка к диаграмме, а затем выбрать наиболее подходящий вид диаграммы.

Рис. 59

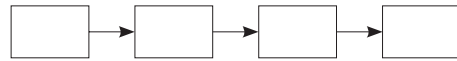
Из каких элементов состоит структура?

Региональная организация позволяет проще осуществлять передачу полномочий

Jackson Foods использует стандартный канал поставок



Организация

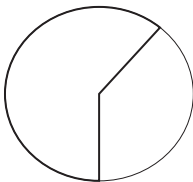


Процесс

Рис. 60

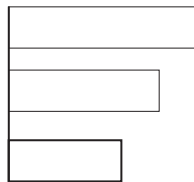
Каковы соотношения в ней?

«Почти половина продаж приходится на Западный регион»



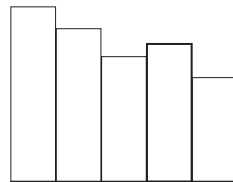
Соотношение между отдельным элементом и целой структурой

«Консервированные продукты приносят самую низкую прибыль»



Соотношение между различными элементами

«Издержки сокращались ежегодно. Исключение составил лишь один год»

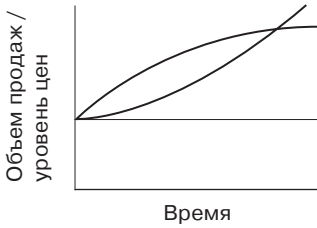


Изменение соотношения с течением времени

Рис. 61

Что и как меняется?

«Продажи остаются неизменными, но цены растут»



«Ужесточение конкурентной борьбы привело к сокращению разрыва»

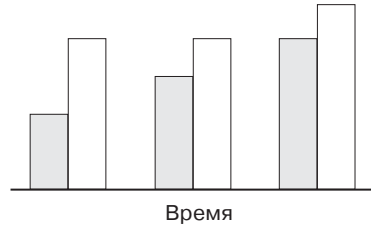
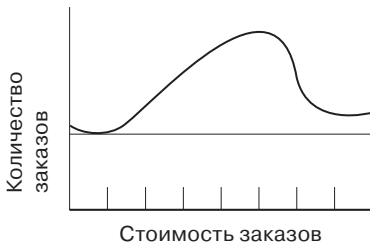


Рис. 62

Как распределяются элементы?

«Стоимость большинства заказов составляет более \$1000»



«Большинство заказов приходится на середину месяца»

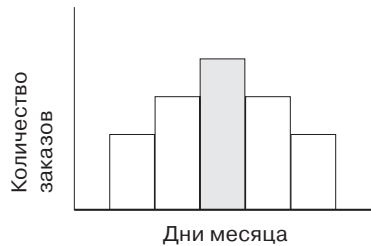
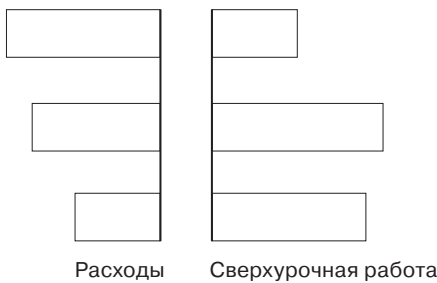


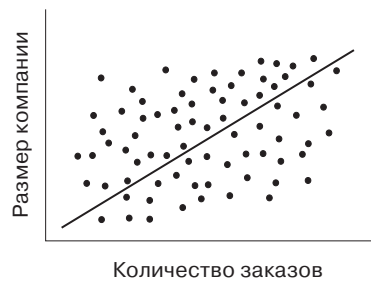
Рис. 63

Какова взаимосвязь между элементами?

«Увеличение расходов не связано с увеличением объема сверхурочной работы»



«Между размером компании и количеством размещаемых заказов не существует очевидной взаимосвязи»



Убедитесь, что заголовки схем и диаграмм соответствуют изображению и тому, что вы хотите сказать. Фраза «Доля прибыли по регионам» намного менее информативна, чем предложение «Почти половина продаж приходится на Западный регион».

Верная формулировка утверждения, проиллюстрированного диаграммой, позволяет свести к минимуму путаницу. Разные зрители по-разному воспринимают взаимосвязи, представленные на схемах. Это зависит от их убеждений, образования и интересов. Вы же в своей презентации должны обращать внимание аудитории на те аспекты, которые сами считаете важными. Не забывайте это.

Составление эскиза презентации

Если вы усвоили требования, предъявляемые к слайдам, значит, вы готовы к созданию полноценной презентации. Здесь использование принципа пирамиды заключается в следующем:

1. *Напишите полную версию вводной части* в том порядке, в котором собираетесь ее произносить. Так вы ничего не упустите и убедитесь в том, что вопрос, на который вы будете отвечать, действительно интересен слушателю.
2. *Подготовьте эскиз презентации*, распечатав чистые слайды и написав в их верхней части утверждения вводной части, а также утверждения Главного Уровня и уровня, следующего за Главным.
3. *Подготовьте черновой вариант* того, как вы представите каждое утверждение. Как правило, в черновик не входят конкретные цифровые данные — указываются только их типы, а также делаются необходимые пометки относительно видов взаимосвязей, которые вы собираетесь продемонстрировать.
4. *Запишите слова*, которые будут сказаны во время показа каждого слайда, чтобы убедиться, что ваша речь будет связной, а ее визуальное сопровождение — достаточно полным.
5. *Завершите проектирование слайдов* и отправьте их на оформление.
6. *Репетируйте*, репетируйте, репетируйте!

Рис. 64

Начните с пирамиды рассуждений

C = Ежегодно организация поставок обходится Jackson Foods в 12 миллионов долларов, что составляет 14% ее чистой прибыли. По сравнению с издержками других компаний это очень дорого и неэффективно. Часто необходимый товар отсутствует на складе, доставка не всегда осуществляется своевременно и в полном объеме. Все это ведет к невыполнению в срок заказов клиентов и к приобретению многих товаров в кредит.

PC = Для снижения расходов и улучшения процесса поставок были приняты некоторые меры. Предполагалось, что это позволит предложить клиентам новые условия и повысить объемы заказов. Однако издержки и эффективность остались на прежнем уровне. Компания обеспокоена влиянием данных факторов на финансовый результат.

B = Что необходимо предпринять, чтобы улучшить финансовый результат?



Эскиз презентации в самом простом понимании представляет собой разграфленный лист бумаги. В каждую «ячейку», символизирующую отдельный слайд, записываются последовательно ваши утверждения, после чего нужно определить, что должно быть представлено в текстовом виде, а что — в графическом.

Чтобы вам было понятнее, на *рис. 64* я изобразила типичную пирамиду рассуждений, а на *рис. 65* показала, как могли бы выглядеть первые слайды к ней. Вверху каждого слайда обязательно поместите фразу, обобщающую смысл приведенных на нем утверждений. Она будет напоминать, о чем идет речь в данный момент. Особенно этот прием полезен, если на комментирование слайда требуется много времени.

В этой главе обсуждались лишь самые общие правила преобразования идей пирамиды в презентацию, но не говорилось о детальном планировании и анализе. Для этих целей могу порекомендовать вам чудесную книгу Энтони Джея «Эффективная презентация», в которой подробно рассказывается о том, что вы должны знать об аудитории, постановке презентации, приемах представления и репетициях. В этой книге вы найдете также много интересных высказываний. Мое любимое: «Презентация — это благосклонность, проявленная теми, кто ее слушает, к тем, кто ее проводит». Помните об этих словах.

Рис. 65

Составьте эскизы слайдов к вводной части, Главному Уровню и уровням, следующим за Главным

<p>1. Текущая ситуация</p> <p>Высокие издержки, низкий уровень обслуживания клиентов</p> <ul style="list-style-type: none"> — Проблемы, возникающие при производстве — Плохая организация процесса поставок — Слабое регулирование процесса производства и поставок 	<p>2. Предпринятые изменения не принесли результатов</p> <ul style="list-style-type: none"> — Нехватка товара на складе для мелких заказов — Длительный период обработки заказов — Сложная дистрибьюторская сеть — Неправильные прогнозы
<p>3. Стратегия</p> <p>Разработать новую систему поставок, которая обеспечит компании конкурентные преимущества</p>	<p>4. Первый этап: обеспечить стабильность в процессах поставок</p> <ul style="list-style-type: none"> — Достичь стабильного, надежного уровня обслуживания клиентов — Сократить совокупные расходы системы поставок — Развить навыки и опыт, необходимые для долгосрочных улучшений

Рис. 65 (Продолжение)

<p>5. Второй этап: запустить проекты постоянного повышения производительности</p>	
<p>Система поставок как конкурентное преимущество</p>	<ul style="list-style-type: none"> Самый оперативный поставщик <ul style="list-style-type: none"> — Упрощение процесса поставок — Сокращение времени поставок и связанных с поставками расходов Поставщик-новатор <ul style="list-style-type: none"> — Новые технологии — Предложение новейших товаров в кратчайшие сроки — Инновации в обслуживании Самая лучшая компания для сотрудничества <ul style="list-style-type: none"> — Взаимовыгодное сотрудничество — Альянсы со стратегическими поставщиками
<p>6. Достичь устойчивого, надежного уровня обслуживания клиентов</p> <ul style="list-style-type: none"> — Приоритетное фокусирование на клиентах класса А — Изменение процессов управления заказами 	<p>7. На 50% клиентов приходится 95% стоимости заказов</p>
<p>8. Большое количество мелких заказов</p> <p>Размер заказа</p>	<p>9. На 10% продукции приходится 60% стоимости заказов</p>
<p>10–17 ...</p>	<p>18. Достичь устойчивого, надежного уровня обслуживания клиентов</p> <ul style="list-style-type: none"> — Приоритетное фокусирование на клиентах класса А <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> — Изменение процессов управления заказами </div>