

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Sztuka skutecznej prezentacji

Autor: Jerry Weissman

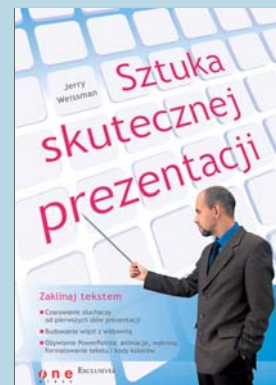
Tłumaczenie: Anna Kanclerz

ISBN: 978-83-246-0984-0

Tytuł oryginału: Presenting to Win:

The Art of Telling Your Story

Format: A5, stron: 352



Zaklinaj tekstem

- Czarowanie słuchaczy od pierwszych słów prezentacji
- Budowanie więzi z widownią
- Ożywianie PowerPointa: animacje, wykresy, formatowanie tekstu i kody kolorów

Malkontenci krzykną „Tak!”. Niewtajemniczeni rozumieją. Milczący staną się wylewni. I nigdy nie zapomną Twojej prezentacji. A Ty doświadczysz triumfu. Wystarczy, że raz w życiu porwiesz tłum, a zawsze już będziesz o tym pamiętał. Staniesz się naznaczony – po Twoim pierwszym razie będą Cię kłuły w oczy nawet drobne niedoskonałości przekazu. I nigdy więcej nie pozwolisz sobie na nudną prezentację.

Każdego dnia ludzie na całym świecie uczestniczą w trzydziestu milionach prezentacji w PowerPointcie. Ile z nich ciekawi, porusza emocje i zapisuje się w pamięci widzów? Niewiele. Cóż, to bardzo ułatwia Ci zadanie. Większość osób prezentujących swoje materiały po prostu przekazuje informacje. Ty dodatkowo masz zapanować nad słuchaczami. Bądź wiarygodny i przekonujący. Postrzegaj siebie oczami widzów i obłaskawiaj ich.

Jak to zrobisz? Pozwól, że wyłoży Ci to rzecznik prasowy Doliny Krzemowej. Jerry Weissman to człowiek, który zamienia akcje w złoto. Jest autorem ponad czterystu prezentacji, dzięki którym firmy – takie jak Cisco, Yahoo! czy Compaq – z wielkim powodzeniem sprzedają inwestorom swoje akcje. Poza tym Weissman szlifuje osobiste umiejętności komunikacyjne dyrektorów Microsoftu, Intelu i innych korporacji, które znasz.

Z tej książki nauczysz się:

- zagajać i opowiadać wciągające anegdoty,
- wyłapywać myśli widzów,
- organizować treść prezentacji na szesnaście przejrzystych sposobów,
- nie popełniać grzechów głównych autorów wystąpień biznesowych,
- zadawać pytania retoryczne i wplatać w wystąpienie cytaty lub metafory,
- radzić sobie z trudnym audytorium.

Spis treści

O autorze	9
Przedmowa. Przeszłość to prolog	11
Wprowadzenie. Zaklinacz publiczności	13
ROZDZIAŁ 1. Ty i Twoja publiczność	31
Problem z prowadzeniem prezentacji	32
Siła prezentacji	35
Przekonywanie: przechodzenie z punktu A do punktu B	36
Zjednywanie publiczności	40
Ciągłe Aha!	45
ROZDZIAŁ 2. Znaczenie CTTBM	47
Co Ty z tego będziesz miał?	48
Wyzwalacze CTTBM	49
Niebezpieczeństwo wybrania niewłaściwego adresata	54
ROZDZIAŁ 3. Rozwijanie kreatywności:	
rola burzy mózgów	61
Odwoływanie się do danych	62
Kontrolowanie burzy mózgów	
— ramy strukturalne prezentacji	71
Burza mózgów: efektywne zbieranie danych	77
Najpierw treść, potem kolejność	90

ROZDZIAŁ 4. Struktury organizujące treść prezentacji	91
16 rodzajów struktur organizujących treść	94
Jaką strukturę prezentacji wybrać?	123
Czym kierować się przy wyborze struktury prezentacji?	128
Znaczenie struktury prezentacji	130
Cztery kluczowe pytania	132
ROZDZIAŁ 5. Przyciągnij uwagę publiczności	135
7 podstawowych sposobów otwarcia prezentacji	137
Otwarcia mieszane	154
Przechodzenie do punktu B	155
Powiedz, co zamierzasz powiedzieć	160
90 sekund do startu	166
Przekonywanie najbardziej wymagającej publiczności	166
ROZDZIAŁ 6. Komunikacja wizualna	169
Właściwe wykorzystanie grafiki	170
Prelegent w roli głównej	174
Mniej znaczy więcej	177
Psychologia percepcji wzrokowej	178
Elementy grafiki	185
ROZDZIAŁ 7. Niech przemówią słowa	187
Wypunktowanie kontra zdania	188
Zawijanie tekstu	190
Przygotowanie efektownego slajdu z wypunktowaniem	191
Paralelizm tekstu	194
Efekty animacji	196
Poziomy wypunktowania	197
Styl tekstu	199
Styl grafiki	201
Wskazówki dotyczące slajdów zawierających tekst	206

ROZDZIAŁ 8. Niech przemówią liczby	209
Znaczenie elementów graficznych przedstawiających liczby	210
Wykresy kolumnowe	211
Wykresy kołowe	216
Typografia wykresów liczbowych	218
Kij hokejowy	220
Subtelne? Tak, ale...	222
ROZDZIAŁ 9. Wspieranie treści grafiką	225
Widok panoramiczny	226
Techniki ciągłości w elementach graficznych	230
Powtórne skupienie się na prelekcji	255
Grafika i widok panoramiczny	256
ROZDZIAŁ 10. Powoływanie prezentacji do życia	261
Magiczny składnik: werbalizacja	262
Nauczanie rozproszone	266
Połączenia wewnętrzne	270
Łączniki wewnętrzne w praktyce	283
Frazeologia	283
ROZDZIAŁ 11. Dostosowanie prezentacji do specyfiki publiczności	293
Znaczenie dostosowania	294
Iluzja pierwszego razu	296
Łączniki zewnętrzne	298
Zbieranie materiału	307
Łączniki zewnętrzne w praktyce	311
ROZDZIAŁ 12. Finał mistrzostw świata	315
Kończąc, pamiętaj o początku	316
Wszystko zaczyna się od historii	316
Ćwicz, ćwicz, ćwicz	319
Każda publiczność, w każdej sytuacji	321

DODATEK A Narzędzia pracy	323
Otoczenie prezentacji	324
DODATEK B Lista kontrolna prezentacji	327
4 pytania o kluczowym znaczeniu	328
Wyzwalacze CTTBM	328
7 podstawowych sposobów otwarcia prezentacji	328
16 rodzajów struktur organizujących treść	329
12 rodzajów łączników wewnętrznych	331
7 rodzajów łączników zewnętrznych	332
5 technik ciągłości w elementach graficznych	333
Podziękowania	335
Skorowidz	339



Przyciągnij uwagę publiczności

Przykłady firm:

- | | |
|---------------------|----------------------------|
| ■ Intuit Software | ■ TheraTech |
| ■ DigitalThink | ■ Microsoft |
| ■ Mercer Management | ■ Network Appliance |
| ■ Cisco Systems | ■ Cyrix |
| ■ Yahoo! | ■ ONI Systems |
| ■ Macromedia | ■ Laurel Elementary School |
| ■ Argus Insurance | |

Na początku prezentacji wyobraź sobie, jak wygląda Twoja publiczność. Być może jest to grupa potencjalnych klientów, którzy przyszedli posłuchać prezentacji na temat najnowszego produktu Twojej firmy, wchodzi pojedynczo do sali, popijają kawę i zerkają na palmtopy. A może są to bankowcy, na co dzień zasiadający za biurkami zawałonymi stosami dokumentów, prawdopodobnie wnioskami kredytowymi, którzy decydują o przyznaniu lub nie kredytu na rozwój firmy. A może, tak jak moi klienci, których firmy zamierzały wejść na giełdę, publiczność składa się z inwestorów instytucjonalnych, słuchających prezentacji w sali konferencyjnej eleganckiego hotelu i zastanawiających się, co słyszeć na giełdzie.

O czym myślą słuchacze na początku prezentacji? Prawdopodobnie ani o Tobie, ani o Twojej prezentacji. Zapewne myślą o pilnej wiadomości, otrzymanej właśnie na palmtopie, obsługiwanym wcześniej petencie, który ubiegał się o pożyczkę, nieprzewidywalnych wynikach notowań giełdowych, następnym spotkaniu, zaległym raporcie albo o kłótni z małżonką.

Jeśli rozpocznieś prezentację na pełnych obrotach, nie dasz szansy słuchaczom, by włączyli się w Twój tok rozumowania, a w dodatku będą mieć trudności z nadążeniem za Tobą. *Nie każ im myśleć!*

Rozwiązaniem tego problemu może być otwarcie pojawiające się na początku prezentacji. To krótkie zdanie, które pozwala przykuć uwagę publiczności (i jednocześnie pomaga swobodnie przejść do właściwej prezentacji).

W tym rozdziale znajdziesz informacje na temat siedmiu sprawdzonych sposobów otwarcia i przykłady ich wykorzystania w praktyce.

7 podstawowych sposobów otwarcia prezentacji

1. **Pytanie.** Pytanie skierowane do słuchaczy.
2. **Zaskakująca informacja.** Zaskakujące dane statystyczne lub mało znany fakt.
3. **Historia opisująca przeszłość lub przyszłość.** Spojrzenie wstecz lub wybiegające w przyszłość.
4. **Anegdota.** Krótka historia opowiadająca ludzkie losy.
5. **Cytat.** Promowanie firmy słowami pochodzącymi z uznanego źródła.
6. **Aforyzm.** Znane powiedzenie.
7. **Analogia.** Porównanie dwóch z pozoru niezwiązanych ze sobą zdarzeń lub przedmiotów, co ułatwia tłumaczenie złożonego tematu, zrozumiałego tylko dla wtajemniczonych.

Pytanie

Świetnym sposobem rozpoczęcia prezentacji jest zadanie publiczności pytania. Dobrze dobrane, nawiązujące do tematu pytanie wzbudza natychmiastową reakcję, przełamuje bariery, przykuwa uwagę publiczności i zmusza ją do zaangażowania się w Twój wywód.

Scott Cook, założyciel i dyrektor wykonawczy firmy Intuit Software, otworzył pytaniem prezentację, aby osiągnąć podwójny efekt. Przed wejściem firmy na giełdę Scott pojawił się na konferencji poświęconej inwestycjom technologicznym, zorganizowanej przez Robertson, Stephens and Company w San Francisco. Swoją prezentację rozpoczął w następujący sposób:

„Dzień dobry, panie i panowie. Dzisiejszą prezentację pozwolę sobie rozpocząć od pytania: »Ilu z was kontroluje stan konta i uzupełnia na nim środki, aby Wasze czeki miały pokrycie? Czy zobaczę las rąk?«”. Oczywiście prawie wszyscy słuchacze podnieśli do góry rękę.

„Dobrze, a ilu z was *lubi* to robić?”. Wszyscy opuścili ręce. Na sali słychać było stłumione śmiechy i wszyscy słuchacze zwrócili uwagę na prelegenta.

Scott Cook kontynuował: „Nie jesteście wyjątkami. Miliony ludzi na całym świecie nie lubią tego robić. Nasza firma Intuit Software opracowała proste, niedrogie i łatwe w obsłudze narzędzie finansowe, które nazwaliśmy Quicken”.

Rozpoczęcie prezentacji od szczegółowego opisu nowego produktu byłoby dla Scotta katastrofą. Gdyby to zrobił, prawdopodobnie publiczność wkrótce zaczęłaby patrzeć na niego nieprzytomnym wzrokiem. Jednak pytanie stanowiące otwarcie prezentacji natychmiast przykuło uwagę publiczności.

Bądź jednak ostrożny przy zadawaniu pytań wymagających podniesienia ręki przez słuchaczy, ponieważ może to zostać przez nich odebrane jak wywołanie do tablicy. Poza tym, jeśli w odpowiedzi na pytanie nie zobaczysz lasu rąk, przyniesie ono odwrotny skutek. Pytanie zadane przez Scotta Cooka dało spodziewany efekt, ponieważ doświadczenie w roli prelegenta zdobył on jeszcze przed założeniem Intuit, kiedy pracował jako doradca zarządu w firmie Bain and Company.

Jeśli nie chcesz ryzykować, że pytanie pozostanie bez odzewu ze strony publiczności, zadaj pytanie retoryczne, ale takie, które rzeczywiście może mieć dla słuchaczy znaczenie, a następnie udziel na nie odpowiedzi. Mike Pope, który rozpoczął karierę jako dyrektor finansowy w DigitalThink Inc., giełdowej spółce oferującej internetowe programy edukacyjne w ramach e-learningu, wkrótce awansował na dyrektora wykonawczego. Jednym z pierwszych zadań Mike'a na tym stanowisku było przedstawienie nowej strategii firmy na spotkaniu z wszystkimi jej pracownikami. Zdawał sobie świetnie sprawę, że nowa strategia zaciskania pasa będzie miała wpływ na pracę niektórych z nich. Wybrał taki sposób przedstawienia strategii, który akcentował większe dobro firmy.

Mike rozpoczął prezentację od następujących słów: „Gdybym zapytał teraz Freda, jaka jest strategia działania DigitalThink, dostałbym od niego jedną odpowiedź. Gdybym zapytał o to samo Lisę, otrzymałbym inną odpowiedź. Tak naprawdę otrzymałbym tyle odpowiedzi, ilu mamy pracowników. Wszyscy mieliby rację, ponieważ nasza firma chce zadowolić wszystkich. Taka strategia jednak już się nie sprawdza. Moim dzisiejszym zadaniem jest przedstawienie nowej strategii, dzięki której wszyscy będą mieli ten sam pogląd, co pozwoli nam jako firmie osiągnąć sukces”.

Następnie Mike zaprezentował zebranym nową strategię. Kiedy zakończył prezentację, publiczność zareagowała spontanicznymi brawami. Nawet później, po spotkaniu, rozmowy na temat prezentacji cechował pozytywny wydźwięk. Oferując pracownikom plan, który mógł przynieść lepsze rezultaty (CTTBM), Mike przygotował ich na zaakceptowanie nowych warunków.

Zadanie pytania retorycznego może przełamać lody między prowadzącym a publicznością, pod warunkiem że jest wystarczająco prowokacyjne i ma znaczenie dla publiczności.

Zaskakująca informacja

Zaskakującą informacją mogą być wszelkie dane dotyczące wzrostu rynkowego, gospodarki, demografii lub trendu socjologicznego, których publiczność może nie znać. Zaskakująca informacja musi być ściśle związana z tematem prezentacji i punktem B. Im dziwniejszy i bardziej niezwykły fakt, tym lepiej.

Adrian Slywotzky jest dyrektorem firmy konsultingowej Mercer Management Consulting i autorem książek o tematyce biznesowej. Często przedstawia swoje poglądy na temat źródeł wzrostu gospodarczego prezesom i dyrektorom dużych firm i doradza im, jakie strategie biznesowe powinni stosować, aby do tych źródeł dotrzeć. W celu przyciągnięcia uwagi słuchaczy Adrian rozpoczyna prezentację od slajdu zatytułowanego „Kryzys rozwoju”. Wymienia w nim kilka największych i najbardziej znanych, a także najbardziej podziwianych amerykańskich firm, działających w różnych branżach.

Pokazując ten slajd, Adrian mówi: „Każdy inwestor szuka firmy, która mogłaby pochwalić się trwałym, dwucyfrowym wzrostem sprzedaży i zysków. *Żadna* z wymienionych tutaj świetnie prosperujących firm nie może się pochwalić takim wzrostem. To zdumiewające, ale prawdziwe. Nasze badanie wykazało, że jeśli odejmiemy wzrost wywołany przejęciami i innymi szczególnymi okolicznościami, *żadna* z wiodących firm nie byłaby w stanie rozwijać się w tempie kilkudziesięciu procent w poprzedniej dekadzie”.

Zanim Adrian skończy ogłaszać te fakty publiczności (która składa się z dyrektorów przedsiębiorstw bardzo podobnych do tych, które zostały wymienione w prezentacji), wielu słuchaczy odczuje zaniepokojenie, ale wszyscy będą gotowi do uważnego wysłuchania wskazówek dotyczących wyjścia z tej trudnej sytuacji.

Historia opisująca przeszłość lub przyszłość

Potraktuj tę opcję jako podejście „Tak było przedtem, tak jest obecnie”. Historia zaczerpnięta z przeszłości (retrospekcja) lub opisująca przyszłość (perspektywa) pozwala przyciągnąć uwagę słuchaczy i oderwać ich od rzeczywistości i obecnych wydarzeń: pilnej wiadomości otrzymanej właśnie na palmtopie, niepewnych wyników notowań giełdowych czy kłótni z żoną.

Na przykład możesz opisać, w jaki sposób pewne sprawy były załatwiane w przeszłości, jak są obecnie załatwiane i jak według ciebie będą załatwiane w przyszłości. Różnica może podkreślać zalety sprzedawanego przez Twoją firmę produktu lub oferowanej usługi, co może być efektywnym wprowadzeniem do głównego tematu i punktu B prezentacji.

Firma działająca w branży zaawansowanych technologii może łatwo przedstawić zalety opracowanych przez siebie produktów lub usług, pokazując możliwości rozwiązań dostępnych pięć lat temu (przeciętny cykl życia produktu w tej branży), stosowanych obecnie i tych, które będą dostępne na rynku za sześć miesięcy.

Ta opcja może być również wykorzystana w czasie spotkań mających na celu zmotywowanie pracowników. James Richardson został dyrektorem ds. marketingu w Cisco po ponad 13 latach zajmowania

kierowniczych stanowisk w firmie. Nowe stanowisko objął w bardzo trudnym okresie: w 2002 roku na rynku akcji był zastój, w branży technologicznej panowała stagnacja z powodu mniejszych obrotów, a największe spadki sprzedaży zostały odnotowane w sektorze telekomunikacyjnym.

Na corocznym spotkaniu pracowników działów sprzedaży handlowcy czuli, że będą mieli wielkie trudności ze zrealizowaniem tego-rocznych planów sprzedaży. James miał doświadczenie w wygłaszaniu przemówień programowych, więc rozpoczął prezentację od retrospekcji, żeby wkrótce zwrócić się ku przyszłości: „Kiedyś też byłem handlowcem. Pamiętam czasy, kiedy bez problemu zdobywaliśmy zamówienia od klientów. Wtedy *wykorzystywanie* możliwości, jakie stwarzał szybko rozwijający się rynek, było znacznie łatwiejsze. Dzisiaj sytuacja na rynku wygląda zupełnie inaczej. Popyt został w dużej mierze ograniczony. Obecnie musimy sami poszukać nowych, rozwijających się rynków i nowych źródeł przychodu. Musimy sami zacząć *stwarzać* sobie możliwości”.

Anegdota

Wspominając o anegdocie, *nie* mam na myśli dowcipu. Lubię dobre dowcipy, tak jak wszyscy, ale moja rada jest taka: nigdy nie opowiadaj w czasie prezentacji dowcipów. Nikt nie może przewidzieć, jak publiczność na nie zareaguje: czy dowcip okaże się sukcesem, czy niewypałem. Nawet jeśli kawał wywoła śmiech na widowni, to raczej odciągnie jej uwagę od Twojego przesłania, zamiast je wzmocnić.

Mówiąc o anegdocie, mam raczej na myśli *bardzo* krótką historię, opowiadającą ludzkie losy. Anegdota otwierająca prezentację może być skuteczna, ponieważ z natury interesujemy się losami ludzi

i troszczymy się o innych. Jest to prosty i skuteczny sposób wyabstrahowania pewnych pojęć lub ubarwienia i ożywienia nudnego tematu prezentacji.

Ronald Reagan, zwany wielkim krasomówcą, nigdy nie przemawiał dłużej niż kilka minut bez ubarwienia wystąpienia jakąś anegdotą w celu nadania mu bardziej osobistego charakteru. Zawsze miał na podorędziu krótkie historie o dzielnym żołnierzu, uczynnej pielęgniarce lub zasłużonym dziadku ożywiające temat wystąpienia. Zawsze też jego opowieści wywoływały u słuchaczy pełne życzliwości uśmiechy i pełne zrozumienia kiwanie głowami.

Dziennikarze prasowi również często uciekają się do anegdot, aby przykuć uwagę czytelników. Rzuć okiem na dzisiejszą gazetę, a przekonasz się, że przynajmniej jeden artykuł rozpoczyna się od anegdoty. Każdy pisarz wie, jak ten chwyt działa.

Poniżej zamieściłem przykłady wykorzystania anegdot w otwarciach świetnych prezentacji biznesowych.

Wiosną 1996 roku pracowałem nad objazdową kampanią promującą wejście na giełdę firmy Yahoo!, która była właścicielem wyszukiwarki internetowej. W skład zespołu uczestniczącego w szkoleniu wchodził m.in. Tim Koogole, wówczas dyrektor wykonawczy firmy, Gary Valenzuela, dyrektor ds. finansowych, i Jerry Yang, założyciel firmy. Tim i Gary mieli prowadzić prezentację, a Jerry miał odpowiadać na pytania publiczności. Zespół rozważał możliwość wykorzystania kilku otwarć, Tim jednak zdecydował, że rozpocznie prezentację od osobistej historii opartej na faktach, która będzie odzwierciedleniem obaw jego i każdego członka publiczności. Przytoczona przez niego anegdota brzmiała następująco:

Witam, panie i panowie. Jak możecie sobie wyobrazić, przygotowanie firmy do wejścia na parkiet to bardzo pracochłonne zajęcie: trzeba przygotować dokumenty dla Komisji Papierów Wartościowych i Giełd, odbyć spotkania z prawnikami i audytorami, przygotować prezentację do kampanii promocyjnej, no i oczywiście, trzeba jeszcze kierować firmą. Wyobraźcie sobie, jak się poczułem w zeszłym tygodniu, kiedy zdałem sobie sprawę, że mamy już kwiecień, a ja jeszcze nie przygotowałem zeznania podatkowego. Miałem mnóstwo wątpliwości, jak je wypełnić, ale nie znalazłem nawet odrobiny czasu, by spotkać się z moim księgowym.

Na szczęście pracuję w Yahoo!, więc załogowałem się do systemu, kliknąłem stronę główną firmy, z menu głównego wybrałem temat „Finanse”, a potem „Podatki” i znalazłem wszystkie odpowiedzi na moje pytania.

Jeśli spojrzysz na naszą firmę, biorąc pod uwagę szeroki zakres możliwości jej wyszukiwarki internetowej, sprawdzającej się w każdej dziedzinie wyszukiwania — czy to będą finanse, podróże i rozrywka, czy sport i zdrowie — i jeśli weźmiesz pod uwagę rosnące zastępy użytkowników internetu, zobaczysz, że przychody, które Yahoo! może uzyskać z reklam, są bardzo atrakcyjne. Zapraszam państwa do przyłączenia się do nas.

Ta historia ma zresztą inny wymiar, który podkreśla zasady przygotowywania prezentacji. Głównym elementem modelu biznesowego Yahoo! była promocja marki firmy przez wykreowanie młodzieżowego, zuchwałego i optymistycznego wizerunku wyrażonego w nazwie firmy, jej reklamach, a nawet w kształcie liter czerwonego logo, kojarzącego się z filmem animowanym lub komiksem.

Planując kampanię promującą wejście firmy na giełdę, zespół Yahoo! i jego doradcy zastanawiali się, jak wypromować ten wizerunek bez zrażania statecznych, rozważnych inwestorów. W pewnym momencie zespół rozważał nawet noszenie atlasowych marynarek w firmowych kolorach podczas trwania kampanii. Pomysł ten ostatecznie nie został zrealizowany i zastąpiono go krótkim filmem wideo, który wyświetlany na początku, miał nadać ton całej prezentacji. Został on nakręcony w stylu klipów MTV, więc znalazły się w nim krótkie ujęcia pod dziwnymi kątami. Klip pokazywał rozentuzjasmowanych, biegających, skaczących i wygłupiających się młodych ludzi, którzy krzyczą: „Do you Yahoo!?”.

Film został zrealizowany bardzo sprawnie. Być może podejrzewacie, że jako były pracownik telewizji przychylnym okiem patrzyłem na rozpoczęcie prezentacji klipem wideo, ale ja, zresztą jak zawsze, kiedy chodzi o prezentowanie filmów, nalegałem, aby pokazać go w drugiej kolejności, *po* anegdocie Tima Koogla. W końcu inwestorzy interesują się najbardziej zarządzaniem, a nie zgrabnie nakręconymi filmami, a Tim został zatrudniony w raczkującej firmie, ponieważ miał *odpowiednie doświadczenie*: wcześniej był prezesem firmy Intermec Corporation, będącej częścią Litton Industries, a jeszcze wcześniej pracował przez osiem lat w Motoroli. Sukces, jaki Tim odniósł, pracując w tych uznanych, „dojrzałych” przedsiębiorstwach, miał przekonać inwestorów do poważnego potraktowania dzieciaków prowadzących Yahoo!. Dlaczego nie zrobić dyrektora wykonawczego gwiazdą prezentacji?

Inwestorzy, którzy zapisali się na akcje Yahoo!, zareagowali jednak zupełnie inaczej. Być może był to jeden z nielicznych przypadków w historii, kiedy rada człowieka mediów została odrzucona

przez inwestorów jako zbyt konserwatywna. Wideo rozpoczynało prezentację, ale w końcu nie miało to wielkiego znaczenia. Firma Yahoo! była tak gorącym towarem, że jej popularność przyciągała ciągle nowych zwolenników.

Trzy lata wcześniej w podobnej sytuacji moje wskazówki zostały jednak uwzględnione. Firma Macromedia (obecnie część firmy Adobe Systems), produkująca oprogramowanie do tworzenia stron internetowych, zaangażowała mnie do przeszkolenia zespołu prowadzącego objazdową kampanię promującą wejście firmy na giełdę. Czekalem z rozpoczęciem programu, aż zespół opracuje, przy wykorzystaniu ich własnego oprogramowania, animowany film, mający rozpoczynać prezentację podczas kampanii. Klip wideo, w którym iskrząca się na złoto, animowana litera „M” tańczyła na ekranie, podskakując i kręcąc piruety w takt żywej i radosnej muzyki, robił imponujące wrażenie. Niemniej jak zawsze, tak i w tym przypadku radziłem zespołowi Macromedia, aby wyemitować film dopiero po otwarciu prezentacji przez dyrektora wykonawczego Buda Colligana.

Potem razem z Budem opracowaliśmy następującą anegdotę:

Dzień dobry, panie i panowie. Witam was na prezentacji oferty publicznej firmy Macromedia. W zeszłym roku byłem prawdziwym liderem w firmie Apple Computer. Miałem wspaniałą pracę, nieograniczone zasoby i nieskrępowany budżet, współpracowałem z mądrymi ludźmi. Możecie się zastanawiać, dlaczego więc zmieniłem tę posadę na niepewną karierę w raczkującej firmie. Przyczyna była taka, że w Apple Computer zajmowałem się oceną i rozwojem nowych tech-

nologii. Przez moje biurko przewinęło się mnóstwo wspaniałych nowych programów i urządzeń, ale tym, co przyciągnęło moją uwagę, były multimedia.

Jestem pewien, że każdy z was słyszał już o multimediami. Wydaje się, że wszyscy o nich mówią, ale jeśli poprosisz o wytłumaczenie terminu, większość osób będzie miała z tym problem. Dlatego zamiast przedstawić państwu definicję multimediiów, pokażę je państwu.

Po tym wstępie Bud puścił klip wideo. Dzięki anegdocie Buda opowiedzianej na początku prezentacji ten krótki film był czymś więcej niż tylko uroczym ozdobnikiem. Był również imponującą prezentacją tego rodzaju kreatywności, którą Macromedia udostępniła milionom klientów, i dlatego miał bardzo duże znaczenie dla osiągnięcia punktu B.

Rozważmy teraz przykład z całkiem innej dziedziny biznesu: firma Argus Insurance, z siedzibą w Yakima w stanie Waszyngton, sprzedaje firmom ubezpieczenia dostosowane do indywidualnych potrzeb ich pracowników. Są to indywidualne programy, w ramach których pracownicy wybierają najbardziej im odpowiadający zakres polisy, za którą chcą sami płacić dodatkowo, ponad ubezpieczenie wykupione przez pracodawcę.

Tradycyjnie agenci Argus Insurance odwiedzali przedsiębiorstwo i zebranim w sali pracownikom pokazywali kasetę wideo, zawierającą ogólne informacje o usługach firmy. Po prezentacji filmu wręczali pracownikom broszurki i czekali na zamówienia pracowników, bardzo nieliczne zresztą.

Kiedy pracowałem z grupą pracowników Argus Insurance, przedstawiłem im koncepcję otwarcia. Z niewielką moją pomocą agentka ubezpieczeniowa Carol Case przygotowała następujące otwarcie, bazujące na sytuacji wziętej z życia:

W zeszłym roku jeden z klientów naszej firmy przeżył pożar we własnym domu. Prawdopodobnie jego przyczyną było zwarcie instalacji elektrycznej, co jednak nie zostało ostatecznie ustalone. W każdym razie dom się spalił, a pożar zniszczył cały jego dobytek. Nie tylko stracił dom, ale również był zrujnowany finansowo.

Nasz klient, tak jak większość ludzi, przyznaje teraz, że był o krok od prawdziwej katastrofy. Na szczęście w Argus Insurance zaradziliśmy tej beznadziejnej sytuacji. Argus przejrzał jego dotychczasową polisę ubezpieczeniową i znalazł luki w zakresie ubezpieczenia. Przedstawiliśmy klientowi ofertę wszechstronnej, taniej polisy, która obejmowałaby zakresem ubezpieczenia te okoliczności i zdarzenia, które nie były przewidziane w poprzedniej umowie.

Każdy człowiek może się identyfikować z historią tego klienta. Carol podpisuje teraz znacznie więcej nowych polis niż w przeszłości, głównie dzięki przekonującej anegdocie otwierającej prezentację.

Cytat

Kolejną opcją otwarcia jest cytat. Nie mam na myśli cytatu autorstwa Szekspira, Winstona Churchilla, Johna F. Kennedy'ego ani nawet żadnego z biznesowych guru, chyba że któryś z nich wspomniał coś o Twojej firmie. Ale jeśli możesz przytoczyć pozy-

tywny komentarz o sobie, swoim produkcie lub swoich usługach, zamieszczony w uznanej gazecie branżowej lub biznesowej, to taki cytat jest bardzo cenny. Słowa pochwały mogą przyciągnąć uwagę publiczności i wzbudzić zaufanie do Ciebie od początku prezentacji.

Raczej nie bierz pod uwagę kupna książki z serii *Tysiąc cytatów na każdą okazję*, ponieważ w większości przypadków cytaty zamieszczone w tego typu wydawnictwach do niczego nie pasują.

Kiedy firma DigitalThink¹ wchodziła na giełdę w 1999 roku, jej dyrektorem finansowym był Mike Pope. W tym czasie wszystko, co miało związek z internetem, rozwijało się bardzo dynamicznie, a wiele firm zajmujących się e-learningiem przygotowywało się do giełdowych debiutów. Trzy lata później, kiedy Mike awansował na stanowisko dyrektora wykonawczego, przedstawiłem mu program szkoleniowy. Zauważyłem, że gdy omawiałem zagadnienie otwarcia prezentacji, Mike uśmiechnął się wymownie.

Skąd ten uśmiech? Mike wyjaśnił: „W roku, w którym nasza firma wchodziła na giełdę, prawie każda prezentacja przedstawiana w ramach kampanii promocyjnych przez firmy zajmujące się e-learningiem, rozpoczynała się cytatem z Johna Chambersa (John Chambers był dyrektorem zarządzającym Cisco i królem internetu): »Następną dziedziną, która zawładnie internetem, będzie edukacja. Edukacja przez internet, czyli e-learning, rozwinie się do tego stopnia, że zacznie generować dużo większy ruch w sieci niż poczta elektroniczna«”. Cytat ten otwierał prezentację każdej firmy działającej w dziedzinie e-learningu. I był dość przekonujący.

¹ W 2004 roku firma DigitalThink Inc. została przejęta przez firmę Convergys — *przyp. tłum.*

Aforyzm

Aforyzm lub znane powiedzenie również może stanowić świetne otwarcie prezentacji. Jednak dobrze się zastanów i wybierz taki, który naturalnie nawiązywałby do tematu i punktu B prezentacji.

Oto kilka przykładów zastosowania aforyzmu na początku prezentacji. Kiedyś pracowałem nad prezentacją dla firmy z branży biotechnologicznej przygotowującej się do wejścia na giełdę. Firma powstała w wyniku połączenia się trzech mniejszych spółek, specjalizujących się w pracach badawczych nad nowotworami. Prezentacja zaczynała się od następujących słów: „Całość jest *większa* niż suma jej części”, podczas gdy ogólnie przyjęta zasada mówi: „Całość jest *równa* sumie swoich części” — ale twórcy prezentacji świadomie ją zmienili. Ta drobna modyfikacja podkreślała synergię, osiągniętą dzięki połączeniu różnych zasobów i doświadczeń.

Oto kilka kolejnych przykładów:

Firma zajmująca się produkowaniem ekranów do prezentacji grafiki wykorzystała powiedzenie: „Zobaczyć znaczy uwierzyć”, które błyskawicznie przekazywało informację o ostrości i wierności obrazów na przedstawianych na tych ekranach.

Firma wykorzystująca technologię, polegającą na rozpoznawaniu mowy przez urządzenia elektroniczne, rozpoczęła prezentację od słów: „Łatwiej powiedzieć, niż zrobić”.

Przedsiębiorstwo, które odnalazło niszę rynkową między dwoma głównymi konkurentami, zastosowało hasło: „Uderz w nich tam, gdzie ich nie ma”. Ten aforyzm, przypisywany słynnemu amerykańskiemu baseballście Wee Willie Keelerowi, można wytłumaczyć

tak: „Nie musisz być największy ani najsilniejszy, aby wygrać we współzawodnictwie. Możesz odnieść sukces, skupiając wysiłki na tym polu, które wszyscy inni ignorują”.

W każdym z powyższych przypadków aforyzm rozpoczynający prezentację przyciągnął uwagę publiczności już na samym początku wystąpienia, co pozwoliło prowadzącemu wprowadzić słuchaczy w temat prezentacji. *Zdobądź ich uwagę i skieruj ją w odpowiednim kierunku.*

Analogia

Ostatnia opcja jest, prywatnie mówiąc, moim ulubionym sposobem otwarcia prezentacji. Analogia to porównanie dwóch z pozoru niepowiązanych z sobą przedmiotów lub koncepcji. We wstępie do książki przytoczyłem analogię między masażystą i skutecznym prelegentem. Mam nadzieję, że zwróciłeś na to uwagę.

Dobrze przemyślana analogia jest świetnym sposobem wyjaśnienia wszystkiego, co jest tajemnicze, niejasne lub skomplikowane. Jeśli Twoja firma ma do czynienia z produktami, usługami lub systemami skomplikowanymi pod względem technicznym albo wymagającymi sporej wiedzy, poszukaj prostej analogii, która pomogłaby słuchaczom wyłowić istotę rzeczy.

Im prostsza i bardziej zrozumiała będzie analogia, tym lepiej. Jeśli próbujesz sprzedać inwestorom firmę, która opracowała ulepszoną wersję programu do zarządzania danymi w sieci, możesz wyjaśnić jej funkcjonowanie w następujący sposób: „Pomyślcie o naszej firmie jak o ludziach, którzy usuwają koleiny na autostradzie informacyjnej. Zamierzamy zbierać opłaty od każdego kierowcy, który pojawi się na naszej płatnej autostradzie”.

Porównanie do drogi świetnie się sprawdza w historiach spółek sieciowych, ja jednak znalazłem całkiem dobrą analogię tego typu dla firmy z branży biotechnologicznej. TheraTech (obecnie Watson Laboratories, Inc.) opracowała technologię pozwalającą na stopniowe uwalnianie się leku zawartego w plastrze, który dostaje się przez skórę do organizmu. Podczas przygotowań do objazdowej kampanii promującej wejście firmy na giełdę pracowałem z Charlesem Ebertem, wówczas wiceprezesem firmy ds. badań i rozwoju i zarazem doktorem farmacji. Charles wyjawiał mi, na czym polega ich technologia, opisując dokładnie system matrycowy plastra TheraTech i zasadę działania substancji wspomagających przenikanie leku przez skórę. Poprosiłem Charlesa, aby wyjaśnił mi te terminy, a on odpowiedział: „Pomyśl o matrycy jak o ciężarówce. Lek jest towarem, który przewozi ta ciężarówka. Pomyśl o skórze jak o granicy, na której ciężarówka musi się zatrzymać. Substancje wspomagające przenikanie leku przez skórę można porównać do silnika, który podnosi szlaban i pozwala ciężarówce jechać dalej”.

Nauka w porównaniu z biznesem bywa skomplikowana. Często trudność polega na łączeniu obu tych dziedzin. Możliwość wykorzystania w biznesie osiągnięć genetyki dobrze wyjaśnia prosta analogia: „Ponieważ naukowcy zatrudnieni w naszej firmie jako pierwsi zlokalizowali geny odpowiedzialne za powstawanie wielu chorób, będziemy otrzymywali tantiemy od dużych koncernów farmaceutycznych pracujących nad lekami mającymi zwalczać te choroby. To tak, jak posiadanie praw autorskich do przebojowej piosenki i zbieranie tantiem za każdorazowe jej odtworzenie”.

Vince Mendillo jest w Microsoftzie dyrektorem odpowiedzialnym za marketing urządzeń przenośnych. Prowadził w Londynie prezentację otwierającą konferencję na temat możliwości rozwoju tych urządzeń, którą Microsoft zorganizował dla niezależnych producentów oprogramowania (*Independent Software Vendors, ISV*) w Europie. ISV przygotowują aplikacje, które sterują tysiącami urządzeń przenośnych, a także innego rodzaju oprogramowanie.

Vince rozpoczął prezentację od zastosowania analogii, która okazała się jeszcze bardziej skuteczna dzięki specjalnemu powitaniu:

Dzień dobry! Skoro jestem w Europie, powinienem dodać: bonjour, buenos dias i jako Amerykanin włoskiego pochodzenia — buongiorno!

Jako miłośnik historii studiowałem dzieje rodzinnych stron moich przodków. Przez stulecia Włochy były podzielone na małe, autonomiczne państwa, które toczyły z sobą wojny. Ale w 1870 roku, dzięki bohaterskim wyczynom Giuseppe Garibaldiego, przywódcy partyzantki, który później został wybitnym generałem, Włochy zostały zjednoczone w jedno państwo.

Świat urządzeń przenośnych jest dzisiaj bardzo podobny do tych autonomicznych, małych włoskich państewek, toczących z sobą ustawiczne bitwy. Obecnie bitwa toczy się o technologię, platformę i systemy, co jest dla was jako niezależnych producentów oprogramowania bardzo niekorzystne. W Microsoftzie słyszymy wasze głosy i rozumiemy zakłopotanie tą sytuacją. Dlatego postaraliśmy się razem z naszymi partnerami, takimi jak Intel czy Texas Instruments, oraz z głównymi operatorami utworzyć otwartą platformę, która pozwoli

nam na zainstalowanie 100 milionów produktów firmy Microsoft w urządzeniach przenośnych. Chciałbym was wszystkich serdecznie przywitać i zaprosić do naszego zespołu.

Otwarcie Vince'a było znakomite i niewątpliwie przykuło uwagę słuchaczy.

Otwarcia mieszane

Możesz w prezentacji wykorzystać kombinację kilku rodzajów otwarć. Przypomnij sobie, jak w rozdziale 1. opisywałem prezentację dyrektora wykonawczego Network Appliance Dana Warmenhovena, który rozpoczął wystąpienie od słów: „Czymże jest nazwa?” (aforyzm: nieśmiertelne pytanie Julii do Romea). Później zadał pytanie retoryczne: „Czymże jest urządzenie?”, na które od razu udzielił odpowiedzi: „Urządzeniem może być toster”. Następnie Dan wykorzystał toster do przedstawienia analogii: „Ma zasadniczo jedno przeznaczenie i bardzo dobrze spełnia swoją funkcję: opieka chleb”.

W prezentacji Dan wykorzystał *trzy rodzaje* otwarć i z pewnością przyciągnął uwagę słuchaczy, więc do końca posługiwał się tą analogią: „Zarządzanie danymi w sieci jest skomplikowane. Do tej pory do zarządzania danymi wykorzystywano sprzęt mający wiele funkcji, ale jego działanie nie zawsze we wszystkich zastosowaniach się sprawdzało. Nasza firma oferuje produkt, który nazywa się File Server. Nasz wyrób wykorzystywany jest tylko do jednego zadania i wykonuje je dobrze: do zarządzania danymi w sieci”. W tym miejscu Dan był gotowy do przejścia do punktu B: „Gdy pomyślicie o gwałtownym wzroście ilości danych w sieci, zobaczycie,

że nasz File Server jest postrzegany jako zasadniczy element tego wzrostu, dzięki czemu Network Appliance jako firma będzie się rozwijać. *Zapraszamy was do udziału w naszym rozwoju*”.

Przechodzenie do punktu B

Aby jak najlepiej rozpocząć prezentację, musisz zrobić coś więcej, niż tylko przyciągnąć uwagę publiczności. Otwarcie prezentacji powinno mieć większe znaczenie dzięki nawiązaniu do punktu B.

W każdym z przytoczonych powyżej przykładów prowadzący kontynuowali prezentację, idąc wytyczoną w trakcie otwarcia ścieżką, aż do punktu B. Aby zrobić to samo, będziesz musiał poznać dwie dodatkowe odskocznie: *unikatową propozycję sprzedaży* (UPS) i *dowód koncepcji*.

- **UPS** to bardzo zwięzłe opisanie Twojej firmy, przedstawienie podstawowej przesłanki, która określa Twoją działalność albo ofertę. Potraktuj UPS jak uproszczoną wersję prezentacji: sposób, w jaki byś się zareklamował, gdybyś wszedł do windy i nagle dostrzegł świetną szansę do wykorzystania. Tylko proszę, zakończ historię, gdy dojedziesz do czwartego piętra, a nie do siedemdziesiątego!

UPS powinno składać się z jednego, góra dwóch zdań. Najczęstsze narzekania na prezentacje dotyczą czasu ich trwania: „Słuchałem cierpliwie przez 30 minut i *nadal* nie wiem, czym się zajmują”. UPS powinno rozwiązać te wątpliwości.

Przypomnij sobie, jak Dan Warmenhoven rozpoczynał prezentację: „Nasza firma oferuje produkt, który nazywa się File Server.

Nasz wyrób wykorzystywany jest tylko do jednego zadania i wykonuje je dobrze: do zarządzania danymi w sieci”. Bardzo jasne i zwięzłe UPS.

- **Dowód koncepcji.** To pojedyncze stwierdzenie, dzięki któremu UPS staje się wiarygodne. Podnosi również wiarygodność tego, czym się zajmujesz. Dowód jest opcjonalny: czasami zaczynasz prezentację od otwarcia, przechodzisz do UPS, a następnie bezpośrednio do punktu B bez dodatkowego wzmocnienia.

Czasem jednak warto wzmocnienie zawrzeć w prezentacji, ponieważ jest bardzo wymowne. Masz mnóstwo możliwości wyboru, na przykład jako dowód możesz przytoczyć osiągnięcia firmy: „Klienci zakupili 85 tys. egzemplarzy tego oprogramowania w pierwszym dniu sprzedaży” lub wymienić zdobyte prestiżowe nagrody: „»Business Week« uznał nasz produkt za jeden z dziesięciu najlepszych produktów roku”. Dowodem może być również przytoczenie czyjejś pozytywnej opinii, na przykład: „Kiedy wiceprezes IBM przetestował nasz produkt, powiedział, że oddałby wszystko, żeby to IBM go wynalazł”.

Potraktuj **otwarcie**, **UPS**, **dowód koncepcji** i **punkt B** jak dynamiczne punkty zwrotne prezentacji. Jeśli płynnie przejdziesz przez każdy z nich na początku wystąpienia, w zasadniczej części prezentacji zostaniesz nagrodzony za to początkowe wprowadzenie: *zdobędziesz* uwagę słuchaczy, którzy będą wiedzieli, czego od nich oczekujesz.

Wróćmy jednak do przypadku Scotta Cooka, założyciela i dyrektora wykonawczego firmy Intuit Software, i jego prezentacji przedstawionej na zorganizowanej przez Robertson, Stephens and Company

konferencji, poświęconej inwestycjom technologicznym, w której wziął udział przed kampanią promującą wejście firmy na giełdę. Scott rozpoczął wystąpienie od dwóch pytań: „Ilu z was kontroluje stan konta i uzupełnia na nim środki, aby czeki miały pokrycie?” i „Ilu z was *lubi* to robić?”.

Kiedy ucichły śmiechy i ręce słuchaczy opadły, Scott kontynuował: „Nie jesteście wyjątkami. Miliony ludzi na całym świecie nie lubią tego robić. Nasza firma Intuit Software opracowała proste, niedrogie i łatwe w obsłudze narzędzie finansowe, które nazwaliśmy Quicken”. Potem Scott kontynuował: „Jesteśmy przekonani, że miliony osób, które nie cierpią stałego kontrolowania stanu swojego konta, kupią egzemplarz Quickena...”. Wytworzył takie ciśnienie, że pominął dowód koncepcji i przeszedł od razu do punktu B: „...co sprawi, że firma Intuit będzie tą, którą zechcecie oglądać”.

Na tym etapie rozwoju firmy jedynym celem Scotta było wytworzenie wśród potencjalnych inwestorów i dyrektorów inwestycyjnych świadomości, że akcje zostaną wystawione w ofercie publicznej. W przeciwieństwie do pozostałych dyrektorów zarządzających, biorących udział w konferencji i przedstawiających prezentacje w poszukiwaniu finansowania własnych przedsięwzięć, Scott był *jedynym*, który zapowiadał tylko kampanię: „firmę, którą zechcecie oglądać”. Wystąpienie Scotta *nie* miało na celu zebrania funduszy. Akurat na tej konferencji Scott odrzucił intratną ofertę inwestycyjną, ponieważ miał już kapitał obrotowy potrzebny do działalności. Pozyskał go z funduszu wysokiego ryzyka — Kleiner, Perkins Caulfield and Byers, firmy, która pierwsza za-inwestowała w jego biznes.

Na marginesie chciałbym dodać, że Scott nie jest nieśmiały, jeśli chodzi o wyrażanie swoich intencji. Pracowałem z prawie czterystoma dyrektorami wykonawczymi, przygotowując ich do kampanii promujących wejście ich firm na giełdę. Prawie wszystkim musiałem przypominać, aby w prezentacji zawarli jasne i wyraźne wezwanie do działania (pamiętaj, że jednym z pięciu grzechów głównych jest brak przedstawienia celu prezentacji). Większość dyrektorów niechętnie używa słowa na „i” (inwestować). Ja również jestem daleki od nakłaniania ich do tego. Sugeruję zawsze, aby raczej stosować czasowniki „zapraszać”, „przyłączyć się”, „wziąć udział” czy „dzielić”. Tylko Scott Cook, jako jeden z czterystu dyrektorów, zakończył kampanię promocyjną śmiałym pytaniem skierowanym do inwestorów: „Dlaczego mielibyście *inwestować* w Intuit?”. I udzielił im wyczerpujących odpowiedzi.

Przypomnij sobie, jak w rozdziale 4. opisywałem przypadek firmy Cyrix. Jerry Rogers, dyrektor wykonawczy firmy, tak rozpoczął swoją prezentację: „Cyrix konkuruje z uznanymi gigantami, takimi jak Intel i AMD, a także z dwoma innymi, dużymi i zasobnymi firmami”. (Otwarcie, które wykorzystał Jerry w prezentacji, było zaskakującą informacją; w tym przypadku było to *najbardziej* znamienne zdanie). „Jako szef małej, raczkującej firmy, szukającej swojego miejsca na rynku, muszę odpowiedzieć na trudne pytania, które stawiają potencjalni klienci, dotyczące mikroprocesorów kompatybilnych ze sprzętem IBM (UPS). Stale przewijają się trzy pytania: »Czy na procesorach Cyriksa będą działały wszystkie aplikacje? W jaki sposób Cyrix chce konkurować z Intelem? Czy Cyrix jest wystarczająco stabilny pod względem finansowym, aby odnieść sukces?«”.

Jerry kontynuował: „Cyrix rozpoczął już dystrybucję pierwszej grupy procesorów klasy 486, *nieprodukowanych* przez Intela (dowód koncepcji). Te same trzy pytania na temat kompatybilności produktu oraz możliwości konkurencyjnych i finansowych firmy są ważne dla potencjalnych inwestorów, takich jak wy. W mojej dzisiejszej prezentacji odpowiem na nie, aby udowodnić, że Cyrix jest pewną inwestycją” (punkt B).

Odpowiedzi, jakie Jerry przedstawił inwestorom, i jego wezwanie do działania przyniosły firmie sukces: w dniu debiutu giełdowego cena akcji skoczyła z 13 do 19 dolarów, co było znacznym osiągnięciem w roku 1993.

Wróćmy jeszcze do przedstawionej już w tym rozdziale postaci Carol Case, agentki ubezpieczeniowej z firmy Argus Insurance. Carol zaczęła prezentację od opisanie historii pożaru, po czym kontynuowała: „Nasz klient jest jednym z wielu, którzy wykupili ogólną polisę niedostosowaną do jego indywidualnych potrzeb. Teraz zdaje sobie sprawę, że z taką polisą w ręku był o krok od katastrofy. Na szczęście nasza firma potrafiła rozwiązać jego problem. Argus może zaoferować indywidualną polisę z wartością dodaną, która zaspokoi Twoje potrzeby związane z ochroną przed poważnymi stratami finansowymi” (UPS). Carol już prawie dążyła do punktu B, ale po drodze zahaczyła o dowód koncepcji: „Być może dlatego Argus jest jednym z najszybciej rozwijających się brokerów ubezpieczeniowych w stanie”. Teraz była gotowa do przejścia do punktu B: „Wiem, że zechcecie skorzystać z okazji i zgłosicie zamiar podpisania dostosowanej do waszych potrzeb polisy”.

Jeśli rozpocznesz prezentację od **otwarcia, UPS, dowodu koncepcji i punktu B**, publiczność nie będzie miała wątpliwości, dokąd zmierzasz. Teraz czas na to, aby powiedzieć im, jak ich tam *skierujesz*.

Powiedz, co zamierzasz powiedzieć

Punkty zwrotne prezentacji, o których mówiłem wcześniej, przygotowują publiczność, ale czy teraz od razu chcesz przejść do sedna prezentacji? Czy chcesz się zagłębić w temat, który wybrałeś na pierwszy ogień? Niezupełnie. Radziłbym, abyś najpierw przedstawił publiczności *plan* prezentacji, czyli zapowiedź najważniejszych tematów, które zamierzasz omówić.

Aby przygotować publiczność na to, co może ją czekać podczas reszty prezentacji, skorzystaj ze sprawdzonej zasady: powiedz, co zamierzasz powiedzieć. Pozwoli to słuchaczom dostrzec nie tylko poszczególne drzewa, ale i *cały las*.

W większości prezentacji biznesowych plan jest przedstawiany na slajdzie nazywanym agendą lub programem spotkania. W przypadku kampanii promujących wejście na giełdę plan ujęty jest na slajdzie zwanym przeglądem inwestycyjnym. W obu przypadkach slajd zawiera streszczenie głównych punktów oferty firmy. Jeśli slajd, pokazujący streszczenie prezentacji, dołączymy do sekwencji grup tematycznych, publiczność będzie mogła zobaczyć wszystkie główne tematy prezentacji i ramy strukturalne,

które je łączą. Takie ujęcie pozwoli dostrzec zarówno cały las, jak i poszczególne drzewa. Traktuj je jak ostatnie sprawdzenie jakości treści.

Powiedzenie publiczności, co zamierzasz jej powiedzieć, jest jednak czymś więcej niż tylko agendą spotkania. Możesz „naciągnąć” wątek opowieści, dodając do niego dwa punkty zwrotne: *nawiązanie do punktu B i przewidywanie czasu trwania prezentacji*.

- **Nawiązanie do punktu B.** Podczas prezentacji promującej firmę Argus Insurance Carol Case poprosiła o zamówienia następującymi słowami: „Wiem, że zechcecie skorzystać z okazji i zgłosicie zamiar podpisania dostosowanej do waszych potrzeb polisy...”. Wypowiedź kontynuowała, przedstawiając plan prezentacji: „...więc możecie rozważyć podpisanie z firmą Argus...” — i w tym miejscu wymieniła kolejne punkty streszczenia.

Porównaj podejście Carol, zawierające łącznik z punktem B, ze znacznie częściej spotykanym podejściem *bez* nawiązania: „A teraz przedstawię państwu agendę”.

Rozpoczynając prezentację podczas kampanii promującej wejście na giełdę, Scott Cook wezwał inwestorów do działania tymi słowami: „Dlaczego powinniście zainwestować w Intuit?”. Następnie nawiązał do slajdu przedstawiającego ofertę inwestycyjną (rysunek 5.1): „Oto powody, dla których warto rozważyć zakup akcji Intuit”. Potem pokrótce streścił główne punkty prezentacji, dodając do każdego punktu kilka słów od siebie.

Oferta inwestycyjna

- Duży rynek, niespenetrowany przez konkurencję
 - Finanse osobiste
 - Rachunkowość w małej lub średniej firmie
 - Rynki zagraniczne
 - Usługi
- Sprawdzone podejście – jak do produktów konsumpcyjnych
- Produkt najlepszy w swojej klasie
- Lider rynku na wszystkich platformach
- Znaczące przychody od dotychczasowych klientów



Rysunek 5.1. Slajd przedstawiający ofertę inwestycyjną w prezentacji promującej wejście firmy Intuit na giełdę

Dzięki temu Scott uniknął czytania słowo w słowo głównych punktów streszczenia. Praktyka ta nieodzownie potrafi zdenerwować każdego słuchacza, który pomyśli sobie: „Nie jestem dzieckiem, potrafię przecież czytać!”.

Kiedy Scott skończył przedstawiać główne punkty programu, dodał: „Potraktujcie to jak zarys dwudziestominutowej prezentacji. Zaczynijmy od możliwości rynkowych”. Było to *jeszcze jedno* nawiązanie, tym razem do sedna prezentacji.

- **Przewidywanie czasu.** Jeśli od razu podasz planowany czas zakończenia prezentacji, publiczność będzie wiedziała, ile czasu musi poświęcić na wysłuchanie Ciebie. Określając czas trwania prezentacji, pokazujesz, że jesteś świadomy wartości czasu słuchaczy i zamierzasz go efektywnie wykorzystać. Jest to kolejny aspekt zjednywania publiczności.

Przedstawiając publiczności *streszczenie* prezentacji oraz *przewidywany czas* jej trwania, dostarczasz *plan* i *harmonogram* działania. Te cztery rzeczowniki zapisane kursywą mają wspólny

mianownik, jakim jest słowo *kontrola*. Jeszcze raz przekazujesz słuchaczom podświadome przesłanie *skutecznego kontrolowania*.

Oczywiście to, że powiedziałeś, co zamierzasz powiedzieć, nie oznacza, że wszyscy będą uważali Cię za doskonałego menedżera. To przesada. Ale sytuacja odwrotna jest prawdziwa: jeśli rzucisz słuchaczy na głęboką wodę bez planu i harmonogramu, mogą poczuć, że sytuacja wymknęła im się spod kontroli. Jeśli jednak pokażesz światło w tunelu, będą siedzieć grzecznie, słuchając przesłania i myśląc w duchu: „Ci ludzie wiedzą, co robią. Mają plan. Są dobrze przygotowani. Posłuchajmy, co nam chcą powiedzieć”.

Przedstawienie planu prezentacji jest ułatwieniem także dla prelegenta. Jeśli klikniesz slajd zawierający streszczenie i przekażesz go publiczności, możesz w myślach sprawdzić elementy prezentacji i przypomnieć sobie, w jakiej kolejności będziesz prezentował swoje koncepcje. To ułatwi Ci przechodzenie z jednego punktu prezentacji do następnego w trakcie całego wystąpienia. Przypomnij sobie, jak się świetnie sprawdziło w przypadku prezentacji Hugh Martina z ONI Systems, zatytułowanej „10 pytań najczęściej zadawanych przez inwestorów instytucjonalnych”.

Co gorsza, może się zdarzyć, że pewnego dnia ktoś do Ciebie podejdzie i powie: „O rany, bardzo mi przykro, ale mamy opóźnienie. Twoje wystąpienie było zaplanowane na pół godziny, ale musisz się zmieścić w ośmiu minutach”.

Wpadasz w panikę? Nie, po prostu omawiasz slajd ze streszczeniem i przedstawiasz publiczności główne punkty prezentacji w wyznaczonym czasie. Skoro slajd zawierający plan jest miniaturą całej

prezentacji, możesz go użyć w celu wyłożenia istoty Twoich pomysłów.

Zasada *powiedz, co zamierzasz powiedzieć* ma wiele zalet: stanowi plan, nawiązanie, prognozę, podpowiedź i w dodatku ma krótką formę.

Teraz możesz przejść do spełnienia zapowiedzi i szczegółowo omówić grupy tematyczne, ubierając szkielet struktury prezentacji w treść.

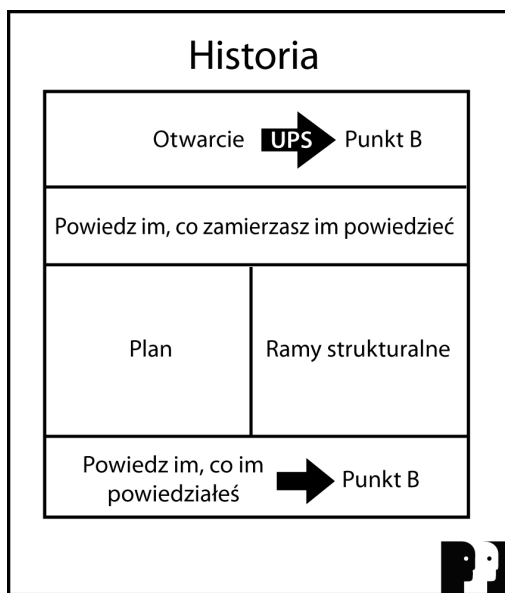
Oczywiście kiedy skończysz omawiać wszystkie slajdy prezentacji, ponownie powiesz słuchaczom, co im powiedziałeś. Zazwyczaj jest to ujęte w slajdzie zatytułowanym „Podsumowanie”, stanowiącym lustrzane odbicie planu przedstawionego na początku prezentacji. Połączenie między planem a podsumowaniem służy zamknięciu prezentacji. Tworzy również tematyczną konkluzję, która zgrabnie wiąże początek i koniec prezentacji. Przy okazji konkluzji powtórz punkt B. Ostatnie słowa, które zapadną w pamięć publiczności, mają wzywać do działania.

Chciałbym jeszcze dodać ważną wskazówkę dotyczącą powyższego tematu: podsumowanie ma być krótkie! Jeśli czytasz powieść i zostało Ci do końca książki tylko parę stron, wiesz, że możesz się spodziewać przyspieszenia tempa narracji. Tę samą zasadę zastosuj w prezentacji — kiedy dotrzesz już do ostatniego slajdu będącego podsumowaniem, mów zwięźle i na temat.

Na początku prezentacji skutecznie *przyciągnąłeś* uwagę słuchaczy, *kierowałeś* ich uwagę przez wszystkie części wystąpienia

i *doprowadziłeś* do punktu B. Co więcej, Twoja opowieść spełnia wszystkie wymagania klasycznej, arystotelesowskiej zasady opowiadania historii: mocny początek, konkretny środek i wyraźne zakończenie.

W moich programach szkoleniowych przedstawiam zazwyczaj formularz treści prezentacji (rysunek 5.2), który zawiera wszystkie wyżej wymienione elementy. Jest to przydatne narzędzie, ułatwiające śledzenie zasadniczego formatu prezentacji, które na pewno sprawdzi się podczas przygotowywania przekonującej prezentacji.



Rysunek 5.2. Formularz treści prezentacji

90 sekund do startu

Otwarcie, UPS, nawiązanie do punktu B, kolejne nawiązanie do „powiedz, co zamierzasz powiedzieć” i jeszcze jedno nawiązanie do planu to początkowe etapy *każdej* prezentacji. Nieprzerywalność wątku pozwala nabrać rozpędu i lepiej wykorzystać czas przeznaczony na zasadniczą część prezentacji.

Ważne jest, aby wymienione etapy przejść w takiej właśnie kolejności w czasie nie dłuższym niż 90 sekund. Pamiętaj zawsze o znaczeniu początku prezentacji. Jeśli stracisz zainteresowanie publiczności w ciągu tych 90 sekund, prawdopodobnie już go nie odzyskasz. Nie dostaniesz drugiej szansy, żeby zrobić pierwsze wrażenie.

Ale jeśli uda Ci się w ciągu tych 90 sekund przyciągnąć uwagę i zdobyć zaufanie słuchaczy oraz zdefiniować punkt B, publiczność pójdzie za Tobą, gdziekolwiek ją zaprowadzisz.

Nie dostaniesz drugiej szansy, żeby zrobić pierwsze wrażenie.

Przekonywanie najbardziej wymagającej publiczności

Jim Flautt, wiceprezes ds. marketingu w firmie DigitalThink, brał udział w moim programie szkoleniowym mającym pomóc Mike’owi Pope’owi, wówczas nowo wybranemu dyrektorowi wykonawczemu spółki, w przygotowaniu prezentacji przedstawiającej nową strategię firmy.

Dzień po szkoleniu Jim uczestniczył w prezentacji przedstawionej na zjeździe absolwentów szkoły biznesu. Postanowił usiąść z tyłu

widowni, tak jak ja zawsze to robię, aby obserwować nie tylko prelegenta, ale również reakcje publiczności. Gościnnie mowę wygłosił uznany przedsiębiorca, ale jego prezentacja od początku była nieustającym, zbyt obfitym potokiem słów i slajdów. Jim obserwował, jak publiczność szybko traci zainteresowanie prezentacją — u słuchaczy szybko pojawił się syndrom nieprzytomnego wzroku. Kiedy Jim zobaczył kręcące się we wszystkich kierunkach głowy i wijące się ciała słuchaczy, uśmiechnął się do siebie. Wiedział dokładnie, co poszło nie tak.

Następnego dnia Jim, absolwent Amerykańskiej Akademii Marynarki Wojennej w Annapolis i były oficer, który służył na okręcie *USS Albany*, miał wygłosić wykład na temat łodzi podwodnych w szkole podstawowej swojego syna. Jim zdawał sobie sprawę, że publiczność składająca się z siedmiolatków, a więc słuchaczy, którzy nie potrafią skupić uwagi przez dłuższy czas, może być równie wymagająca, co publiczność złożona z biznesmenów. Zamierzał więc wykorzystać to, czego dowiedział się na moim szkoleniu o przygotowywaniu prezentacji biznesowych, aby sprostać oczekiwaniom pierwszoklasistów.

Jim, tak jak Scott Cook z Intuit Software, zastosował otwarcie wymagające od publiczności podniesienia ręki. Jim zadał słuchaczom trzy następujące pytania: „Kto z was wie, co to jest łódź podwodna?”. Wszyscy pierwszoklasiści podnieśli ręce do góry. „Kto z was widział już łódź podwodną?”. Połowa pierwszoklasistów podniosła ręce do góry. „Kto z was widział *latającą* łódź podwodną?” — po tym pytaniu wszyscy uczniowie zaczęli się uśmiechać, chociaż i wzdychać.

Jim kontynuował, zmierzając do **punktu B**: „Przyszedłem tutaj dzisiaj, aby opowiedzieć wam o łodziach podwodnych...”. Później, aby przejść z **punktu B** do **powiedz, co zamierzasz powiedzieć**, dodał: „...i o tym, co się dzieje na łodzi podwodnej, jak nią nawigować i w jaki sposób naprawić. Opowiem wam o kilku fajnych rzeczach, które łodzie podwodne potrafią robić. Kiedy po jakichś 15 minutach skończę opowiadać” — w ten sposób Jim **określił czas** trwania prezentacji — „*pokażę* wam latającą łódź podwodną!”. Na dokładkę Jim przedstawił solidne CTTBM.

Po takiej zapowiedzi na widowni rozległy się dalsze chichoty, westchnienia, a nawet okrzyki zadowolenia dzieci. Jim przyciągnął ich uwagę i potrafił ją utrzymać przez około 15 minut, prezentując zastygłym w skupieniu maluchom slajdy ze zwykłymi fotografiami. Później, zgodnie z obietnicą, Jim odtworzył na komputerze film, który pokazywał amerykańską łódź podwodną w czasie ćwiczeń, wyskakującą ze wzburzonego oceanu, co wyglądało jak popisowy skok delfina w oceanarium.

Jim wywiązał się z wszystkich zadań: *przyciągnął* uwagę słuchaczy, *pokierował* nią i *doprowadził* do punktu B. Jeśli te zasady sprawdziły się w przypadku pełnych energii siedmiolatków, mogą też się sprawdzić w przypadku niecierpliwych inwestorów szukających zyskowej inwestycji, klientów szukających produktu lepiej spełniającego ich oczekiwania lub zestresowanych menedżerów potrzebujących skuteczniejszej strategii. Mogą też się sprawdzić w Twojej prezentacji.