

«Вам непонятно, что это значит?»

ГОВОРИ НА ЯЗЫКЕ ДИАГРАММ

Девять часов утра предпоследнего вторника месяца — время традиционной встречи совета директоров. Чтобы решить, что делать дальше, председатель совета директоров попросил перспективного менеджера — назовем его Фрэнком — подготовить краткую презентацию о состоянии дел в отрасли, в которой работает наша компания, а также об основных результатах работы компании. Доклад должен стать основой для определения возможностей для новых инвестиций.

Чтобы выполнить задание как следует, Фрэнк тщательно изучил проблему, составил план презентации и для наглядности подготовил несколько графиков и диаграмм. Как и большинство из нас, Фрэнк понимает, что диаграммы являются важной формой донесения идей. Хорошо продуманная и правильно подготовленная диаграмма поможет быстрее и точнее, чем обычные таблицы, донести материал до слушателей.

Плохо продуманные или выполненные диаграммы, как в случае с Фрэнком, не только не помогают слушателю, но и еще сильнее его запутывают. Давайте присядем и послушаем вместе со всеми презентацию Фрэнка. Время от времени мы будем комментировать эффективность используемых им визуальных материалов.

Фрэнк начинает: «Доброе утро, дамы и господа! Цель моей презентации — представить вам краткий обзор отрасли и основные результаты работы нашей компании и заручиться вашей поддержкой в вопросе выхода компании на рынки развивающихся стран. Я подготовил несколько графиков и диаграмм для того, чтобы более наглядно представить имеющиеся данные.

Прежде всего я хотел бы отметить, что мы работаем в отрасли, отличающейся хорошими финансовыми показателями. Как четко видно на этой таблице, все 11 показателей, отмеченные наверху по горизонтали, для трех типов компаний отрасли, перечисленных по вертикали, просто отличные».

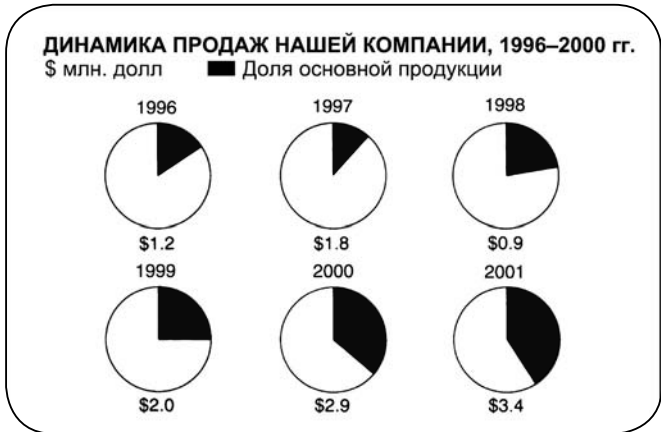
► 1

The table is a dense grid of numbers and text, likely a financial statement or performance report. It has several columns with headers and multiple rows of data. The text is small and difficult to read in detail, but it appears to be a standard financial table.

Тем временем вы сидите среди других слушателей и, тщетно пытаясь разглядеть цифры в таблице, думаете, что вам пора навеститься к окулисту.

► 2

Фрэнк продолжает: «По сравнению с другими компаниями результаты нашей работы можно назвать выдающимися. К примеру, с 1996 года наши продажи значительно выросли, несмотря на спад в 1998 году, причиной которого, как вы знаете, была забастовка».

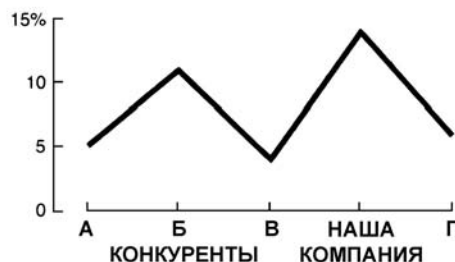


«Ой, я что-то пропустил? Могу поклясться — я слышал, как Фрэнк говорил, что продажи значительно выросли, но вижу лишь несколько круговых диаграмм, показывающих увеличение доли нашей основной продукции. А, понял! Он имеет в виду цифры под каждой из диаграмм...»

➤ 3

Фрэнк продолжает: «По сравнению с четырьмя нашими основными конкурентами мы занимаем первое место по рентабельности инвестиций. Этот показатель равен 14%...»

СРАВНЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В 2001 г., ПО КОМПАНИЯМ

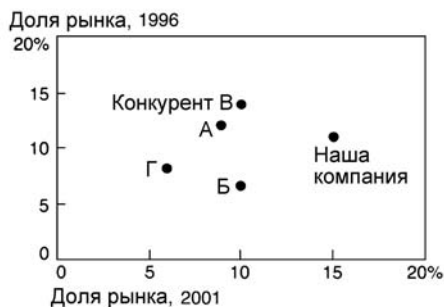


«Что занимает первое место? Кто занимает первое место? — думаете вы. — Диаграмма, по-моему, просто показывает, что показатель рентабельности инвестиций колебался.»

➤ 4

«... а наша доля рынка увеличилась по сравнению с 1996 годом, как и доля одного из наших конкурентов, в то время как доли трех других уменьшились».

ДИНАМИКА ДОЛИ РЫНКА ЗА 1996–2001 гг., ПО КОМПАНИЯМ



Вы тяжело вздыхаете: «Может, мне что-то подлили в апельсиновый сок? Иначе почему мои глаза видят нечто совершенно отличное от того, что слышат мои уши? Возможно, причина в том, что диаграммы не соотносятся с высказываниями докладчика?»

► 5

Фрэнк продолжает: «Основываясь на данных об объемах продаж, показателях рентабельности инвестиций и изменении доли рынка, мы рекомендуем сконцентрировать наши усилия на продвижении нашей основной продукции на рынках развивающихся стран. Мы считаем, что эти рынки обладают значительным потенциалом роста. Так как представленный график может

быть не совсем понятен, позвольте мне пояснить. Я привел данные по объему мирового рынка в 2001 году и прогноз на 2010 год. Основываясь на серьезных исследованиях, мы предполагаем, что объем рынка вырастет с 8 до более чем 11 миллиардов долларов. Затем я привел отдельные данные по 11 странам, оперирующим на данном рынке, показав долю каждой. После этого я подсчитал среднегодовой темп роста для каждой страны и указал его в центре таблицы. Из этих цифр ясно, что самый быстрый рост рынка будет наблюдаться именно в развивающихся странах».

Вы уже не можете удержаться, толкаете меня в бок и шепчете: «Невероятно — таблицы и графики, которые должны помогать докладчику, на деле требуют от него дополнительных объяснений! Я всегда думал, что рисунок заменяет тысячи слов, а не требует тысячи пояснений».



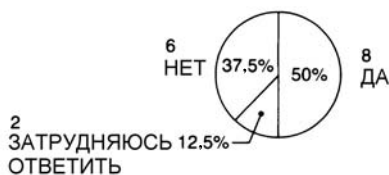
Фрэнк говорит: «Однако, если мы хотим развивать деятельность в этом направлении, сначала надо убедить наше высшее руководство в том, что политическая и социальная обстановка в выбранных нами развивающихся странах не будет мешать нашим планам. Недавно проведенный опрос 16 руководителей высшего звена показал, что их мнения по вопросу об инвестициях в эти страны разделились почти поровну».

► 6

**РЕЗУЛЬТАТЫ НЕДАВНЕГО ОПРОСА
16 РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО ЗВЕНА**

«Повлияет ли социальная и политическая обстановка в развивающихся странах на наше решение о расширении присутствия в этом регионе?»

ВСЕГО: 100% = 16



Источник: недавний опрос 16 руководителей высшего звена

К этому моменту вы уже сами готовы устроить социальные волнения, а вид круговой диаграммы почему-то напоминает обеденный десерт.

Намерение Фрэнка было правильным: с помощью диаграмм он хотел сделать презентацию более эффективной. Но достичь этой цели ему не удалось — диаграммы оказались трудны либо для чтения, либо для понимания. Давайте посмотрим на них еще раз и попробуем разобраться, почему они не произвели должного эффекта.

Таблицу ► 1 невозможно прочесть. Как и во многих наглядных пособиях, в которых невозможно что-либо разобрать, в ней отразился синдром нестерпимого желания продемонстрировать свои знания. Это обычно случается, когда докладчик стремится включить в таблицу всю доступную информацию, не заботясь о том, что из этого смогут извлечь слушатели.

Фрэнк не понял одной простой истины: диаграмма для презентации должна быть по крайней мере в два раза проще и в четыре раза четче той, которая применяется в письменном докладе. Они различны так же, как реклама на щите, которую нужно успеть прочесть и понять, проезжая

мимо на автомобиле, и реклама в журнале, которую можно детально изучить в свободное время.

В диаграмме ► 6 Фрэнк впал в другую крайность: она настолько проста, что и вовсе не нужна. Эту мысль можно было с легкостью выразить в словесной форме. Есть еще несколько случаев, когда лучше обойтись без диаграмм:

- 1) если вы имеете дело с прогнозными данными, так как диаграммы обычно ассоциируются с точными значениями;
- 2) если данные обычно представляются в виде таблиц, как, например, отчет о прибылях и убытках;
- 3) когда аудитория скептически относится к восприятию информации через диаграммы.

Главное правило при подготовке презентаций — чем меньше диаграмм, тем лучше. Во-первых, подготовка диаграмм занимает довольно много времени. Во-вторых, чем больше диаграмм используется в презентации, тем хуже их запоминают слушатели. Если в презентации или отчете используется одна диаграмма, то она получит 100% внимания аудитории; если сто — не запомнится ни одна.

Диаграмма ► 5, описывающая мировой рынок, является чем-то средним между таблицей и диаграммой. Докладчик не может решить, что лучше, и решает объединить и то и другое. Он надеется, что если диаграмма не произведет эффекта, то слушатели по крайней мере обратят внимание на табличные данные. Обычно такая уловка не срабатывает. Эта диаграмма, несомненно, помогла Фрэнку разобраться со связями между показателями прогнозируемых темпов роста в разных странах. Однако Фрэнк не позаботился о наглядности.

Оставшиеся три диаграммы (► 2, 3 и 4) представляют собой примеры наиболее распространенной ошибки — неправильного выбора типа диаграммы. В первом случае (диаграмма ► 2) круговые диаграммы использованы в том случае, когда намного удобнее был бы простой график. Во втором случае (диаграмма ► 3) был использован график, хотя лучше было бы применить линейчатую диаграмму. В третьем случае (диаграмма ► 4) точечную диаграмму следовало бы заменить гистограммой.

Вот так должны выглядеть эти три диаграммы, чтобы быстро и понятно выразить нужные мысли:

➤ 2

Продажи выросли с 1,2 млн. долл. в 1996 г. до 3,4 млн. долл. в 2001 г., несмотря на спад в 1998 г., вызванный забастовкой.



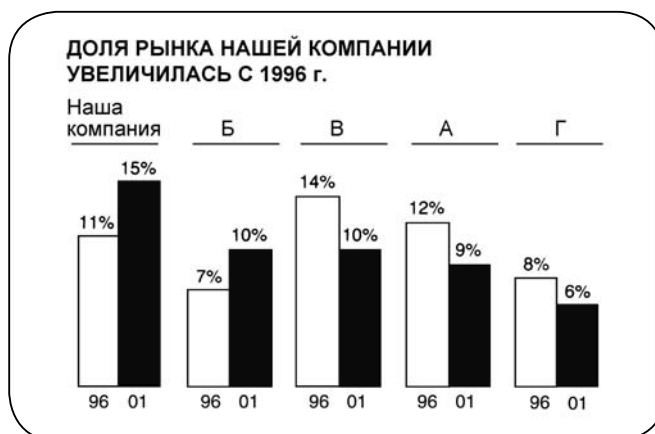
➤ 3

По сравнению с четырьмя нашими основными конкурентами мы занимаем первое место по коэффициенту рентабельности инвестиций (14%) в 2001 г.



➤ 4

Наша доля рынка увеличилась на 4%: с 11% в 1996 г. до 15% на сегодняшний день. Среди наших четырех основных конкурентов компания Б также улучшила свое положение, в то время как доли рынка компаний В, А и Г уменьшились.



Теперь все эти диаграммы производят нужный эффект. В каждом случае выбранный тип диаграммы соответствует идее заголовка, который, в свою очередь, подкрепляет основную идею диаграммы. Во всех этих примерах диаграммы гораздо быстрее и яснее передают идеи докладчика, чем это возможно при использовании простых таблиц.

Таким образом, цель нашей книги — помочь вам научиться доносить свои идеи с помощью правильно выбранных диаграмм, которые будут помогать вам при общении с аудиторией, где бы вы их ни использовали: в деловых презентациях или докладах, в компьютерных графических программах, в ежегодных отчетах или в статьях в прессе.

В первой части мы рассмотрим процесс преобразования данных в диаграмму.

Во второй части мы разберем примеры готовых диаграмм. Здесь вы сможете почерпнуть идеи для собственных презентаций.

В третьей части вы узнаете о том, как донести свои мысли до аудитории с помощью визуальных концепций и зрительных метафор.

В четвертой части мы изучим методы составления диаграмм для компьютерных презентаций.

Как уже было сказано выше, диаграммы являются важной формой коммуникации. Но чтобы в совершенстве овладеть языком диаграмм, необходимо пополнить свой словарный запас и приобрести определенные навыки. Одних только теоретических знаний недостаточно, поэтому я включил в эту книгу практические задания. Так что берите в руки карандаш — и давайте приступим к процессу выбора типа диаграммы!