

**Zpracování podnikatelských záměrů formou moderních  
prezentačních metod pro efektivnější získávání finančních  
prostředků.**  
**(Studijní materiál)**

**Zpracoval: Ing. Radek Novotný, PhD.**



EUROPEAN UNION  
European Regional  
Development Fund

## **1. Úvod**

Každý chceme občas někomu sdělit nějakou myšlenku či nápad a většina z nás s ním chce i uspět. Proč se nám to ale nedaří? Buď nás posluchači vůbec neberou, nebo nám nedají ani prostor vše vysvětlit.

Kde jsme udělali chybu? Vždyť ta myšlenka, produkt či služba jsou tak skvělé?

Oren Klaff – autor metody S.T.R.O.N.G. pro pitching podnikatelských záměrů, projektů, inovací říká, že chyba je v tom, že lidé se příliš snaží druhým osobám (obchodním partnerům, investorům, zákazníkům) vysvětlit, proč je produkt skvělý. Zejména se mýlí v tom, že si říkají: „Když představím všechny výhody svého produktu, lidé ho budou chtít.“

Kdyby to tak fungovalo, tak si i partnera vybereme podle různých kritérií a parametrů, či měřítek výkonu.

Je to ulítlé? Proč? Když si kupujeme nějakou věc, či službu, počítáme s tím, že s ní budeme trávit nějakou dobu, vpustíme si ji do svého domova, někdy i blízko na tělo, jako třeba boty, či spodní prádlo. A se spoluprací v podnikání je to podobné.

### ***Oč vlastně ve skutečnosti jde? Na základě čeho přebíráme cizí názory a podle čeho souhlasíme s návrhy druhých lidí?***

Začínající podnikatel, či inovátor žádající o finanční podporu s vlastními názory, postoji, kulturními vzory, informacemi, zkušenostmi a zájmy chce, aby jiný jedinec (investor, hodnotitel) se svými názory, postoji, kulturními vzory, informacemi, zkušenostmi a zájmy s ním souhlasil. A nejen to, žadatel chce, aby ta druhá osoba změnila své jednání, či rozhodnutí v jeho prospěch.

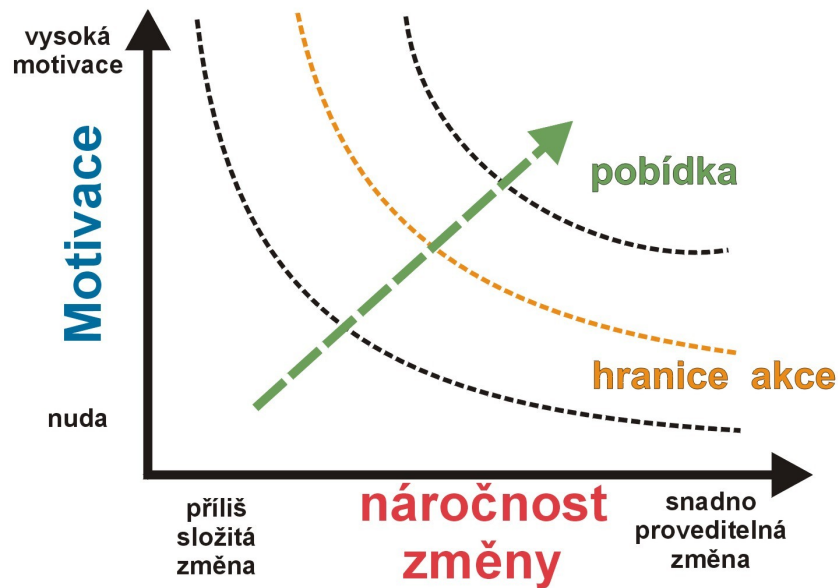
Navíc, protože nemluvíme o jednorázovém prodeji vysavače, či nádobí, ale o dlouhodobé spolupráci na trnité cestě za úspěchem, nejde o to, chvilkově protistranu oblbnout, převálcovat, či utahat, ale dlouhodobě táhnout společně za jeden provaz.

Věc se má ve skutečnosti tak, že chceme, aby nějaký svobodný a nezávislý člověk změnil své chování a udělal to, co chceme my, či na čem se spolu dohodneme a to v delším časovém horizontu.

Tomuto přesvědčování se říká **pitching**.

Existuje několik modelů, které popisují, co musí nastat, aby svobodný a nezávislý člověk změnil své chování.

Foggův behaviorální model hovoří o tom, že jde o kombinaci motivace ke změně a schopnosti nebo náročnosti změnu provést. Tyto kombinace jsou na určitých trajektoriích, a aby u člověka došlo k požadované změně chování, musí mít dostatečnou míru motivace a schopnosti (možnosti) změnu provést. Pokud se tato kombinace na požadované trajektorii nenachází, musí se podpořit nějakou pobídkou k akci. Pokud všechny tyto 3 aspekty se objeví najednou, dojde k aktivitě, o kterou se snažíme.



### Foggův behaviorální model obtížnosti realizovat změnu

Nejde ani tak o kvalitu produktu, která rozhoduje o změně chování, ale jedná se o správné načasování více aspektů.

#### 1.1. Parametry prezentace a pitchingu (přesvědčování) o inovativním (novém) produktu (službě).

Ať už se jedná o představení podnikatelského záměru investorovi, nebo o nové vylepšení (inovaci) obchodnímu partnerovi či aktivitu, na kterou potřebujete peníze z rozpočtu vlastní firmy, vždy se pro dosažení úspěchu, musí uplatnit 3 faktory.

A to:

musíte posluchače **zaujmout**

musíte **udržet** jeho **pozornost** po celou dobu prezentace

a musíte ho **přesvědčit** (o čem, to si povíme později)



### Průnik faktorů pro úspěšný pitching

Opět je zásadní, aby se všechny tyto tři faktory či okolnosti uplatnily během vaší prezentace a pitchingu.

Aby byla více zřetelná vzájemná provázanost těchto 3 okolností, vysvětlíme si, co s největší pravděpodobností nastane během prezentace a pitchingu, pokud by se naplnily pouze libovolné 2 z těchto 3 faktorů.



### **Nepřesvědčivá prezentace**

Pokud by autor projektu, začínající podnikatel či inovátor potenciálního obchodního partnera svým nápadem zaujal a udržel jeho pozornost po celou dobu své prezentace, ale svými argumenty ho nepřesvědčil, s největší pravděpodobností mu bude sděleno: „že nápad je zajímavý, ale že záměr ještě není ve stádiu, ve kterém by bylo možné ho zainvestovat, ale ať se mu někdy v budoucnu dotyčná osoba ozve“.



### **Nezajímavá prezentace**

Tato situace nastává tehdy, když jednáte s nekonfliktním investorem, který k danému jednání přistupuje korektně a skutečně chce začínajícímu podnikateli či inovátorovi pomoci.

Prezentátor je dobře připraven, dokáže posluchači (potenciálnímu obchodnímu partnerovi) představit všechny aspekty, výhody i úskalí projektu (podnikatelského záměru) a zvládne na všechny dotazy uspokojivě odpovědět.

Nicméně výsledkem obvykle je, že druhá strana poděkuje za představení záměru, ale sdělí, že o daný typ byznysu nemá zájem. Tento stav je většinou již nezměnitelný a další šance na spolupráci s tímto partnerem je nulová.



## Neúplná (špatně provedená) prezentace

Toto se stává u špatně provedené prezentace. Na první pohled je výsledek jednání velmi úspěšný, ale jde o časovanou bombu, která s velkou pravděpodobností způsobí na obou stranách pocit rozčarování a často obě strany viní z krachu spolupráce toho druhého.

Tato situace nastává tehdy, když např. vědecký pracovník je do „svého dítěte“ příliš zamilovaný a příliš zahleděný do své oblasti. Podceňuje obchodní stránku inovace a mnohdy vlastně požaduje od obchodního partnera „jen“ finanční prostředky na dotažení svého „fenomenálního“ nápadu.

Problém je způsoben v podstatě tím, že si investor nevyslechl, možná i přeslechl některé klíčové (někdy ale pro odborníky jasné, resp. logické) požadavky a podmínky, které musí nastat. Ty však nadějnost inovace a návratnost investice prodlužují nebo kladou na smluvní podmínky spolupráce mnohem větší a detailnější nároky.

Pokud by totiž prezentace a pitching proběhly tak, jak mají, nikdy by se výše popsaná kombinace motivace a požadavků na změnu chování investora (viz Foggův model chování) nedostaly na správnou trajektorii. A zároveň pokud předpokládáme, že prezentátor vědomě nelže, nedokázal by najít dostatečný stimul pro přesvědčení tohoto obchodního partnera.

Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že prezentace a pitching projektu, podnikatelského záměru, či inovace před potenciálním obchodním partnerem je jen začátek dlouhého procesu.

Není možné do 5 – 20 minut vtěsnat všechny informace a data, které v tomto stádiu ani nemáte a neznáte.

V dalších kapitolách si ukážeme, jak prezentaci nastavit, aby bylo řečeno dost, posluchač nebyl zahlcen či otráven detaily, ale abyste udrželi jeho pozornost do té míry, že nemůže v další fázi jednání tvrdit, že tuto klíčovou informaci před tím nedostal.

### **1.1.1. Timing neboli načasování jednotlivých aspektů prezentace a pitchingu**

V předchozí kapitole jsem definoval aspekty, které musí nastat, abyste přesvědčili investora, že se mu vyplatí, aby své těžce vydělané peníze věnoval na tak rizikovou věc jako je transfer vědomostí či technologie na úrovni podnikatelského záměru nebo do inovace ve stádiu ochrany autorských práv.

Problém je v tom, že všechny tři aspekty (zaujetí, udržení pozornosti a přesvědčení) musí nastat, ale díky naší biologické podstatě, každý funguje jinak a v jiném čase.

## A) zaujetí

Asi se vám ve vašem životě párkrát stalo, že jste se setkali s cizím člověkem, který vám velmi přesvědčivě začal něco vykládat.

Vy jste po pár vteřinách zjistili, že vás to vůbec nezajímá a dokonce jste mohli pociťovat, že je vám to nepříjemné, že se vám ten člověk snaží něco vnutit. Intuitivně jste se tomu jeho monologu začali fyzicky bránit.

Pokud jste asertivní povahy, snažili jste se tento kontakt striktně ukončit, pokud jste měkčí, snažili jste se ho neposlouchat a přemýšlet o zámince, proč a jak se vypařit.

Říká Vám to něco? Pokud ano, vězte, že ten člověk selhal v té nejzákladnější věci, nestaral se o to, jak vás zaujmout.

Na začátku je ale třeba zdůraznit, že není cílem této podkapitoly vysvětlovat a přibližovat ty zázračné techniky práce s hlasem, gesty apod., kterých je nyní trh se vzděláváním plný.

My se zaměříme na to, jak zaujmout obsahem a formou, jakou jsou váš záměr a inovace představeny.

Oren Klaff (Pitch Anything, 2011) mechanismus a princip fungování obrany před nekritickým přejímáním cizích názorů vtipně popisuje na vývojových částech našeho mozku.

*O\_Klaff\_zony\_mozku2.jpg*

Základem tohoto procesu je, že předávaná informace prostupuje vaším mozkiem od jedné mozkové vrstvy ke druhé. Pokud informace nesplní požadovaná kritéria (pro každou vrstvu jiná), je prostupu zabráněno a vy už s prezentátorem přestáváte vnitřně komunikovat. Tzv. „pouštíte informace jedním uchem tam a druhým ven“.

Detaily a praktiky, jak úspěšně zvládnout vaši prezentaci a pitching, aby se vámi sdělované informace úspěšně dostaly do vrcholové, analytické částí posluchačova mozku, budeme probírat později.



**Schéma průběhu zaujetí u posluchače**

Zkrátka, máte jen několik vteřin na to, jestli posluchače, v tomto případě potenciálního partnera zaujmete natolik, aby věnoval svoji energii tomu, aby Vás poslouchal po zbytek vaší prezentace a začal o tom, co vy mu prezentujete navíc ještě

přemýšlet.

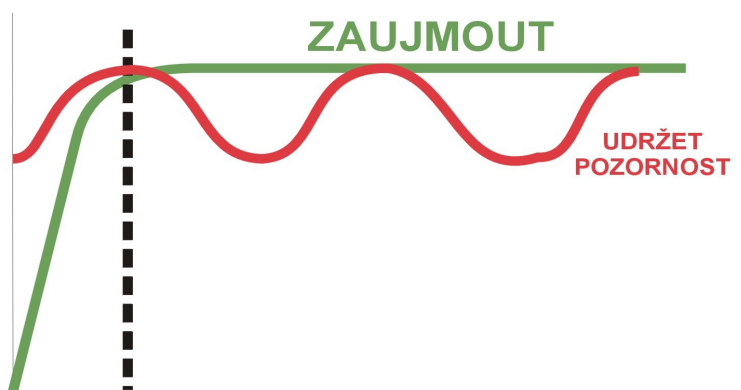
Pokud se Vám to však nepodaří, mít další pokus už nebudete.

Proto je velmi důležité, čím svoji prezentaci zahájíte, ale o tom si povíme v druhé části tohoto materiálu.

### **b) udržení pozornosti**

Na rozdíl od zaujetí, které se uplatňuje v prvních okamžicích prezentace, tento aspekt musí v různé intenzitě fungovat po celou dobu vašeho představení a pitchingu. Jaká rizika nastanou, když se vám to nepodaří, jsem uváděl výše.

Nicméně určitou výhodou je, že pro zvládnutí tohoto aspektu je více zbraní na vaší straně a pokud je správně použijete, budete si posluchače vodit jako „rybu chycenou na háčku“.



**ZU\_schema.jpg**

Jak je vidět na tomto grafu, úroveň pozornosti posluchačů se přirozeně mění. Je dokonce ve vašem zájmu, aby někdy posluchačova pozornost vůči tomu, co říkáte, poklesla v zájmu jeho vlastního vnitřního dialogu a přemýšlení o tom, co právě slyšel.

Ale kdy to má nastat a na jak dlouho, musíte mít v rukách vy.

Na straně druhé je třeba trochu asertivity, abyste si ještě před začátkem vaší prezentace vynutil respekt a pozornost. O tom, jak v takovém případě postupovat, si opět pohovoříme v druhé části této knihy.

Nyní postačí, když si zapamatujete, že udržení pozornosti na stejné hladině není v po celou dobu vaší prezentace a pitchingu nutné a nic se nestane, když krátkodobě poklesne, protože existují techniky, jak ji opět v posluchačovi zvýšit.

### **c) přesvědčit**

*Máte doma psa anebo kočku? Staráte se o ně? Představte si, co si asi myslí takový pes: „Ten dvojnožec mi dává žrádlo, když zakňučím, chodí se mnou ven, hraje si se mnou a mám pelíšek, kde mohu spát a nikdo mě z něj nevyžene.“*

*„Ten člověk musí být asi Bůh!“*

*A co si asi myslí taková kočka?*

*„Ten dvojnožec mi dává žrádlo, když zamňoukám, pustí mě ven a zase dovnitř domu. Hraje si se mnou a mám pelíšek, kde mohu spát a nikdo mě z něj nevyžene.*

*„To musím být asi Bůh, když mi tak slouží!“*

*Jak vidíte, dva naprosto diametrální pohledy na danou situaci. Ale co je to hlavní? Nemohou existovat dva úhly pohledu na danou skutečnost najednou. Nejde přece, aby existovali dva Bozi v jednom bytě najednou.*

Přesvědčit znamená nabídnout druhým dívat se na věci, jevy a okolí jinak než doposud.

Zde nebudeme rozebírat různé obchodní triky a nátlaky, které se učí obchodní zástupci. Patrně fungují, ale zásadní problém je v tom, že člověk, který hledá obchodního partnera nebo investora, s ním chce a bude spolupracovat ještě mnoho let a potřebuje, aby byl o této příležitosti a o výhodnosti spolupráce přesvědčený po celou dobu, projektu. Hlavně když se nedaří, když se vyskytnou (a že se vyskytnou) problémy, či potíže.



**Klasické obchodní praktiky** (foto autor)

Na rozdíl od cestáka, který nás nutí podepsat smlouvu, která se později složitě vypovídá, prezentace a pitching je jen první fází dlouhého procesu vyjednávání.

Ve fázi přesvědčování jde o to, aby posluchač uznal vaše argumenty, přijal je za své. Je třeba, aby je i dál rozvíjel a předával, šířil nadšení dál na své podřízené, finanční ředitele a právníky.

Aby to ale udělal, musíte si tzv. „srovnat úhly pohledu“. Jinými slovy, zda se budete na popisovanou situaci dívat očima psa anebo kočky.

Techniku přesvědčování skvěle rozpracoval již zmíněný Oren Klaff ve své knize „Pitch Anything“ (2011).

V podstatě jde o to, že každá lidská bytost je naprogramována tak, aby si sama vytvářela názory na dané věci. Teprve až zjistí, že její názory nejsou správné, aby



sama rozhodovala o tom, jaké okolní názory a informace bude přijímat za své a jaké nikoliv. Oren Klaff to popisuje jako nějakou energetickou bariéru, která nás obklopuje, aby názory, požadavky a zájmy ostatních naší osobnost nezničily.

Síla této bariéry je u každého jedince jiná (v závislosti na povaze a osobnosti) a patrně se mění i s věkem.

Martina Pásková (2008) cituje autory, kteří popisují „stav tzv. *disonantní kognice, která nastane u jedince tehdy, když nové vjemy nezapadají do jeho dosavadních poznatků a on se je snaží převést na konsonantní kognici. Toho prý dosáhne buď formou změny interpretace, nebo ignorováním. Připravenost přijímat a tolerovat disonantní kognice je kulturně determinovaná a podléhá individuálním odlišnostem, získaným během procesu socializace*“.

V této části knihy bude stačit vědět, že názory, které máme, vyplývají podle Orena Klaffa z určité konstelace (okolnosti). Jsou definovány tzv. FRAMY (rámy) či úhly pohledu, přes které se na jednotlivé věci díváme (*viz pohled psa a kočky*).

Když uvidíme ručně paličkovanou krajku, někdo v ní vidí to množství práce a bolesti v zádech, než byla dokončena a kolik lidí je dnes schopno a ochotno ji vyrábět. Jiný množství peněz, které by se za ni daly utržit a někdo v ní vidí tradici a dovednosti našich předků, které se penězi dají jen těžko vyčíslit.

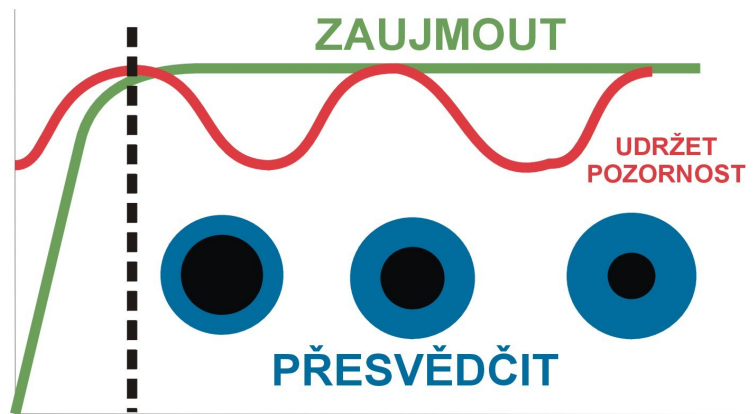
Tyto úhly pohledu mohou existovat vedle sebe (existuje mnoho výrobců krajk, ale každý vyzdvihuje na svém produktu to své, co je jeho konkurenční výhoda), ale nikdy tyto pohledy neexistují spolu. A pokud ano, z hlediska podnikání nastává problém.

V našem případě-přesvědčování druhých o perspektivě podpory podnikatelského záměru či inovace je to stejné.

FRAMY (rámy) **neuznávají kompromis**, prostě nelze, aby ta díra na trhu, na kterou máte připravený váš produkt nebo či službu byla a zároveň nebyla. V diskusi vyhraje buď jeden, nebo druhý FRAME. Na závěr se střetnou ty nejsilnější FRAMY a ostatní lidé se prostě přidají na stranu vítěze. Dobrovolně usoudí, že jeho argumenty byly nejpřesvědčivější (*nastává konsonantní kognice*).

To v konečném důsledku znamená, zda investor (hodnotící komise) váš záměr finančně podpoří, či nikoliv.

V zásadě jde o to, umět při konstrukci prezentace odhadnout všechny možné pohledy na náš záměr či inovaci. Vybrat pro nás ten nejvhodnější a nejsilnější a najít protiargumenty vůči těm FRAMŮM, které je nutné porazit. Jaké typy FRAMŮ existují a který poráží, který popíšeme v druhé části této publikace, která se zaměřuje na pitching.



### Uplatnění faktorů během prezentace

Cílem této části je uvědomit si, že dobře postavený úhel pohledu (FRAME) nám umožní definovat problém a jeho řešení tak, že náš produkt nebo služba vyjdou jako dobrá či nejlepší volba. Byt s námi nemusí všichni ve všem souhlasit.

Prostě dobře nastavený FRAME na začátku je polovinou úspěchu při přesvědčování.

Na rozdíl od zaujetí (viz výše), při přesvědčování budeme bojovat po celou dobu prezentace, ale nemáme moc pokusů pro získání většiny posluchačů (či toho nejdůležitějšího). Možná jen jednu, dvě či maximálně tři šance. Ale pokaždé, když v argumentačním střetu s nějakým členem investorova týmu, či členem hodnotící komise prohrájeme, ztrácíme na váhách pro a proti nějaké to závaží.

Pokud se nám ale nepodaří prosadit náš úhel pohledu (FRAME) na danou problematiku hned na počátku, naše šance na úspěch je malá.

#### **Shrnutí**

***Pro prezentaci a pitching se používají různé nástroje a techniky. Pokud se při přípravě použijí a pak se dodrží, zajistí, že dokážeme posluchače díky jeho biologické podstatě a přirozeným instinktům zaujmout, přesvědčit a stihneme mu říct přesně tolik, kolik v dané situaci stačí, aby se rozhodl pro náš prospěch.***

## **2. Nástroje pro tvorbu prezentace projektu, podnikatelského záměru, či inovace**

### **2.1. Úvod**

Znáte termín „Potěmkinovy vesnice“? Ty byly vystavěny na pokyn generála Potěmkina, aby ukázaly carevně Kateřině II a zahraničním diplomatům území kolem Dněpru a další území připojená k Rusku v lepším světle, než ve skutečnosti byla.

Z této historické události se stal symbol toho, jak falešně přikrášlit skutečnost a zastírat pravdivý stav věcí.

Nechci tvrdit, že podnikatelský záměr nebo inovace je „Potěmkinova vesnice“ v tomto přeneseném slova smyslu. Ale ruku na srdce, co má autor takové myšlenky (záměru) vlastně v rukách?

**Nemá vůbec nic**, lépe řečeno má nanejvýš analýzy, studie trhu a konkurence a finanční propočty. Nemá seznam dlouhodobých zákazníků, nemá zpracované skutečné náklady a výnosy, nemá zapracovaný tým, ani své cash flow za poslední 3 roky. Z tohoto pohledu skutečně nemá žádná tvrdá data. Proto je taky tak těžké získat od banky na rozjezd podnikání úvěr.

Začínající podnikatel či inovátor má pocit o díře na trhu, postřehy o neuspokojených přáních potenciálních zákazníků, své nadšení a onu Potěmkinovu vesnici. Tedy představu, jak by měl jeho projekt (firma) za 3 až 5 let vypadat.

**A záměrem podnikatele je, komplex těchto abstraktních věcí předat co nejlépe, co nejpřesvědčivějším způsobem ve velmi omezeném čase někomu, koho vůbec nezná.**

### ***Jakým způsobem tyto velmi omezené informace předat?***

Jde vlastně o přenos určitých informací interpretujících zamýšlenou (plánovanou) skutečnost od autora k posluchači. Prezentátor a příjemce jsou však ve velmi rozdílných pozicích.

Prezentátor má všechny dostupné informace, zná kontext, historii daného problému a většinou je v dané oblasti expertem.

Posluchač má o daném záměru, či inovaci velmi hrubé informace. V případě veřejného financování, není hodnotitel často v oboru expertem, ale má rozhodovací pravomoc.

V této kapitole již neřešíme, že prezentátor musí, zaujmout, přesvědčit a udržet posluchačovu pozornost, ale ani nehledáme, jaké informace vybrat, aby posluchač nebyl nezahlcen podružnými daty a fakty.

Na to se soustředíme v dalších kapitolách, protože je v zájmu prezentátora, aby byly poskytnuty pro rozhodování relevantní informace.

Zde budeme rozebírat formy, do jakých informace posluchači transformovat, aby je pochopil a správně vyhodnotil.

### ***Hledáme tedy jak?***

### **2.2. Prezentace vs. interpretace**

I když používáme termín prezentátor a prezentace, je nutné se zamyslet nad

významem těchto pojmů a vnímat jejich význam v dané situaci.

Definice říká, že „*Informace jen poskytují fakta, ale cílem interpretace je dávat nové pohledy, myšlenky a způsoby, jak se na věci dívat. Interpretace je též o sdílení našeho entuziazmu a je velkou snahou, aby naši návštěvníci byli také fascinováni*“ (Timothy a Boyd, 2003).

Informace by neměla být na rozdíl od interpretace nijak emotivně či morálně zabarvená.

Nesmíme lhát, ale máme právo vybrat, v jaké formě informaci posluchači představíme, aby jí rozuměl a sám vyhodnotil, pokud možno v náš prospěch.

Nicméně pro úspěch našeho záměru není cílem jen poskytnout fakta a nechat na posluchačovi, jak s nimi naloží. Je třeba dát do toho část ze sebe, život, emoci a dosáhnout toho, aby náš cíl, tedy realizace záměru, či inovace byla podpořena.

V našem případě se nejedná o faktografickou formu informování, která se používá např. ve škole, na pracovní poradě či na vědecké konferenci. Tehdy okolí seznamujeme se skutečnostmi, fakty a údaji. Předpokládáme, že posluchač je na stejné odborné úrovni, anebo je v jeho zájmu, aby informace správně pochopil.

Při prezentaci projektu, podnikatelského záměru nebo inovace před investorem, hodnotící komisí jsme to my, komu záleží na tom, aby posluchač informace správně pochopil. Jak už bylo uvedeno výše, mnohdy je pro něho daná problematika nebo sdělovaný obsah neznámý.

Záleží nám na celkovém pocitu, dojmu, který z toho nakonec bude posluchač mít (*zaujmout, přesvědčit*). Tento celkový pocit rozhodne o tom, zda to při hlasování (bodování) podpoří nebo dokonce do toho jde s námi a dá pokyn podřízeným dohodnout detaily spolupráce.

Proto se zaměříme na vhodnější nástroj a tím je „**interpretace**“ faktů a sdělovaných informací.

### **Shrnutí**

***Začínající podnikatel či inovátor má informace velmi limitujícího obsahu (málo dat a faktů). Potřebuje předat spolu s pozitivní emoci člověku (většinou) jiného odborného zaměření tak, aby u něho vyprovokovaly zamýšlenou reakci (spolupráce, investice).***

***Z toho vyplývá, že nejefektivnější je informace o projektu, podnikatelském záměru či inovaci interpretovat a ne jen prezentovat fakta.***

## **2.2. Interpretace (informací) z hlediska srozumitelnosti a emotivnosti**

Znáte rčení herce Vladimíra Menšíka: „jeden pohavek je lepší, než o tom za měsíc planě kecat na rodičovském sdružení“?

*Když se na to podíváme z našeho hlediska, jde vlastně o dvě formy vyjádření a přenosu informace při výchově dětí a někteří z nás stále přemýšlí, která z nich je efektivnější.*

### 2.2.1. Úvod

Investor či obchodní partner není dítě, a proto se v této části publikace zaměříme na jednotlivé formy sdělení, které je možné používat v rámci celé prezentace a pitchingu. Představíme si, jak lze interpretované informace předávat. Typy interpretace rozebereme z hlediska srozumitelnosti a účinku emotivního náboje na posluchače.

Existují dvě základní skupiny, do kterých všechny formy spadají.

### ***Je to slovní a obrazové zpracování informace***

#### Slovní forma interpretované informace - úvod

*V různých obměnách se říká, že „slovo je meč“.*

Slovo dokáže bodnout, to znamená, že má svoji emotivní sílu a že dokáže rozseknout nějaký problém, což bychom mohli interpretovat, že umí ukázat cestu těm, kteří neznali řešení, a tím je přesvědčit.

Aby byla informace srozumitelná, slovo neboli text vyžaduje od tvůrce velké literární schopnosti. Slovo není zcela ideální ani pro udržení pozornosti. Některé situace či informace nedokáže slovo správně vyjádřit (tzv. nejsou pro to slova).

V některých složitějších případech, náročných na představivost je slovní vyjádření velmi nedostatečné. Příkladem jsou různé technické návody na obsluhu přístroje, které jsou pro většinu populace krajně nesrozumitelné.

#### Obrazová forma interpretované informace - úvod

*O vizuálním zpracování informace se říká: „Jeden obrázek je lepší než 1000 slov“.*

Jak již rčení naznačuje, obraz je velmi vhodný pro dosažení srozumitelnosti informace a zároveň v sobě nese vysokou dávku emocí.

Proto bylo obrazové vyjádření (kromě gest a posunků – ale i to jsou vyjádření vnímaná jako obrazy) nejstarší formou interpretování informace.

Co se týče emotivní stránky vizuální informace, dokáže na rozdíl od slova dobře vyjádřit abstrakci, je svědkem minulosti i interpretátorem neznámé budoucnosti.

### **Zpracování slovní a vizuální informace lidským mozkem**

Odborníci na **neuromarketing** zjišťovali, jak mozek reaguje na reklamy v tisku a jak v televizi. Při výzkumu se zjistilo například to, že hipokampus, tedy centrum dlouhodobé paměti v mozku, je zhruba šestkrát aktivnější při sledování televize než při prohlížení tiskových inzerátů.

Člověk, který se dívá na reklamní spot, si ho bezprostředně ukládá do paměti, pamatuje si jeho prvky, jako jsou zvuky či barvy.

Když ale čte inzerát v novinách, aktivuje se nejprve centrum analytického myšlení a centrum zaměřené pozornosti v mozkové kůře (Respekt, č. 6, 2008, str. 61).

Obrazová komunikace je zásadní částí lidské historie. Informace o těch kulturách, které pro záznam své historie používaly řeč (např. Keltové) se nedochovaly.

Původní kultury používaly obrazy ke komunikaci a záznamu historie. Tato tradice pomohla utvářet písmo, historii a kulturu po celém světě.

(Storytelling In Business, 2010)

### **Shrnutí**

***Pokud prezentátor chce, aby potenciální obchodní partner nebo investor posuzoval (analyzoval) předkládaná fakta, je vhodné je prezentovat ve formě textu. Pokud chce sdělit informace, které si má spíše pamatovat, či v něm mají vyvolat emotivní odezvu, je vhodné je interpretovat vizuálním vyjádřením.***

***Tyto dva přístupy se vzájemně nevylučují. Naopak mají se cíleně a smysluplně kombinovat. Takový přístup dobře udržuje zaujetí i pozornost publika.***

### **2.3. Formy slovního a obrazového vyjádření:**

*Víte, proč je dnes v hollywoodských filmech mnohem více akčních scén a méně dialogů, než tomu bylo např. v II. polovině minulého století (tisíciletí)?*

*Protože stále více obyvatel v USA nemá za mateřský jazyk angličtinu a neumí anebo nechce rychle číst titulky.*

Jedna věc je najít v sobě schopnost vyjádřit nějakou myšlenku tak, aby jí ostatní rozuměli a úplně jiná věc je, jak takto interpretovanou informaci sdělit, předat ostatním.

Charakterizujme jednotlivé formy vyjádření informace a možnosti jejich použití:

- Vyjádření informace ve formě psaného textu
- Vyjádření informace ve formě mluveného slova
- Vyjádření informace formou příběhu
- Vyjádření informace ve formě grafického znázornění
- Vyjádření informace ve formě obrazu
- Vyjádření informace ve formě ukázky
- Vyjádření informace kombinací výše uvedených způsobů – Digitální příběh

#### **2.3.1. Vyjádření informace ve formě psaného textu**

Jak již bylo popsáno výše, lidský mozek, pokud se setká s psaným textem, aktivuje analytickou část mozku.

Proto je vhodné použít psaný text pro představení jednoduchých čísel a jasných úderných sdělení, které mají posluchači / diváci během prezentace před očima nebo v prezentačním materiálu, který si odnesou s sebou domů.

Výhodou slovního vyjádření v textové podobě je faktická přesnost přenosu. Což se dá doložit známým příslovím „Co je psáno, to je dáno“.

Proto je dobré jakékoliv prohlášení, tvrzení (statement), které chceme, aby bylo nezpochybnitelné, prezentovat při přednášce textem.

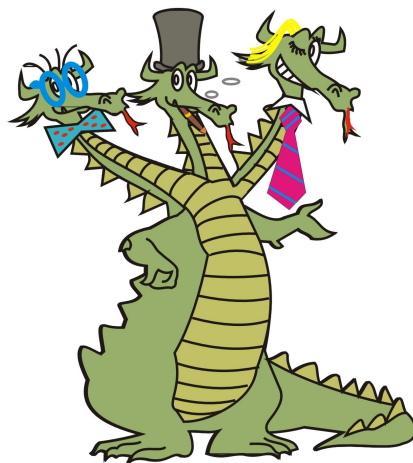
Nicméně vyhýbejte se zpodstatněným slovům (např. dosažení, umožnění, zajištění) a používejte slovesa a úderná přídavná jména, která vyvolají emoce a podpoří pocit pohybu, akce, změny.

V rámci pitchingu je efektivní použít psaný text v první části prezentace pro sdělení hlavní myšlenky tzv. „Big Idea“, kde využíváme analytický účinek psaného textu.

Tak, jako se liší naše myšlení a pohled na danou věc, liší se i literární jazyk, kterým popisujeme dané téma. Proto je třeba si uvědomit jaká slova, slovní spojení ve větách použijeme, abychom dosáhli kýženého efektu.

#### Různé formy slovního sdělení s ohledem na typ posluchače:

Vedle výběru slov pro dosažení zamýšleného efektu je třeba i zohlednit způsob uvažování a myšlení posluchačů. Podle odborného zaměření na škole a podle oboru, ve kterém pracujeme, se nám vyvinul individuální způsob myšlení a tudíž i komunikace, který možná sdílíme s podobně zaměřenými lidmi (technický inženýr s inženýrem, právník s právníkem, filosof s filosofem, apod.).



#### **Nároky prezentátora**

Argumenty, pohled na problém a jeho řešení vědce se budou lišit od argumentů, pohledu na problém a jeho řešení manažera, či podnikatele. To klade na prezentátora velké téměř nesplnitelné nároky, ale ignorování tohoto faktu by se mohlo velmi vymstít.

#### **Shrnutí**

***Psané slovo používáme v prezentaci k vyzdvižení hlavních argumentů, čísel aby je posluchači mohli analyticky posoudit (Big Idea). Vyvolání cílené reakce závisí na vhodně zvolených slovech a způsob psaného sdělení vybíráme podle způsobu myšlení posluchače.***

### 2.3.2. Vyjádření informace ve formě mluveného slova

Komunikace za pomoci mluveného slova nebo živého vyprávění je druhou nejstarší formou. Kombinuje slova a jejich sémiologický význam s tónem, intonací či dikcí, takže je schopna efektivním způsobem předávat emotivní složku sdělení (ironii, strach, vážnost).

Podle vědců studujících historii pravěkých lidí, byla schopnost vyprávět příběhy pro přežití našich předků stejně důležitá, jako schopnost rychle utíkat, házet oštěpem přesně na cíl. Osoba, která dokázala barvitě vyprávět příběh o tom, jak uniknout šavlozubému tygroví, mohla vzbudit pozornost a naučit efektivní postup tak, že si ho ostatní zapamatovali. (Storytelling in Business, 2010)



**konkurenční výhoda ve schopnosti komunikovat**

#### **Shrnutí**

***Slovním vyjádřením lze poměrně efektivně přenášet logické, racionální argumenty pro přesvědčení potenciálních obchodních partnerů a v případě kombinace s ústní formou, lze současně přenášet i emotivní složku sdělení, která pomůže posluchače jak zaujmout, tak i přesvědčit. Vyžaduje však od autora schopnosti, kterými ne každý budoucí podnikatel, či inovátor oplývá.***



### 2.3.3. Slovní vyjádření s využitím struktury příběhu

Co se týče udržení pozornosti, má slovní vyjadřování ve svém arzenálu jeden velmi efektivní více než 3000 let starý nástroj, a tím je **příběh**.

Strukturu příběhu lze použít pro obě formy slovního vyjádření informace.

Též je třeba si uvědomit, že samotná prezentace a pitching se skládají z více částí a i v nich lze jednotlivě sdělované informace (v psané i mluvené formě) prezentovat ve struktuře příběhů.

Jaké má struktura příběhu pro vyjádření informace výhody?

Michael Margolis expert na storytelling ve své knize *Believe Me píše*: "Lidé ve skutečnosti nevybírají produkt, řešení nebo myšlenku, oni kupují příběh, který je k tomu přiložen".

Obor, který se podnikatelskými příběhy zabývá, se nazývá Business Storytelling.

Stejně jako literární příběh už od dob Homéra i Business storytelling se řídí stejnou konstrukcí.

Příběh má danou strukturu (zápleтка, popis situace, rozuzlení / vysvětlení, morální aspekt).

Obsahuje tyto parametry:

**Tematická linka:** vnitřní svět úmyslů a podtextů

**Dějová linka:** vnější svět akcí a dialogů

**Konflikt (zápleтка, tajemství):** 6 typů konfliktů

(Storytelling i Business 2010) (2)

Jak bylo uvedeno výše, člověk je od pradávna naprogramován na předávání informací formou příběhu. Tematická linka nás poučí, zápleтка vzbudí náš zájem o to, jak to dopadne a dějová linka udrží naši pozornost.

Proto má i podnikatelský příběh v procesu pitchingu své nezastupitelné místo.

Nicméně zkuste odhadnout, proč Oren Klaff doporučuje použít ve svém pitchingu příběh?

Abychom předložili posluchačům své argumenty?	<b>NE</b>
Aby pochopili náš produkt, či službu?	<b>NE</b>
Abychom si je získali, měli nás rádi?	<b>NE</b>
Abychom jim předali emocionální vzkaz?	<b>NE</b>
<b><i>Aby vyprávěli naši myšlenku (záměr) dál, předávali je ostatním lidem. Šířili je.</i></b>	

Už od nepaměti se příběhy používaly k šíření znalostí, lidské historie a myšlenek. Samozřejmě, že obsahovaly i fakta, ale fakta nejsou to, co na příbězích funguje.

Příběhy totiž začínají účinkovat tam, kde fakta selhávají, protože lidé vždycky nedělají racionální rozhodnutí. My obecně děláme rozhodnutí na základě emocí a teprve potom hledáme fakta, která naše rozhodnutí podpoří.

Pokud chcete v podnikání sdílet (přenášet) nějaké silné (sdělení), jsou dvě věci, které musíte mít na paměti:

- měli byste použít příběh pro zaujetí a pro doložení vašich zkušeností a kredibility v té oblasti, či úhlu pohledu (FRAME), který jste nastavili jako nejzásadnější pro váš úspěch.
- nebudujte příběh na faktech (hlavně žádná relevantní data na začátku podnikání či inovace nemáte) ale navíc fakta začnou účinkovat až v momentě, kdy si posluchač potřebuje racionálně zdůvodnit své rozhodnutí, které udělal na emocionální úrovni.

Zní to nepřesvědčivě?

Tak si zkuste představit tři varianty, kde pravděpodobně budete žádat pro svůj nápad podporu:

### ***investor***

Myslíte si, že investor je člověk, kterého přesvědčíte, potom s ním proberete všechny detaily spolupráce, smlouvu a finance a pak to stvrdíte podpisy? Proč by to dělal? Na technické, či obchodní detaily má své lidi. Ani vy neznáte všechny podrobnosti, které je třeba pro zdárnou spolupráci při zahájení byznysu dojednat a dohodnout. Vy potřebujete, abyste investora přesvědčili, že do toho má s Vámi jít a aby váš příběh sdělil svým podřízeným s pokynem dohodnout detaily.

### ***Grant***

Granty a dotace jsou přidělovány na základě určitého schvalovacího mechanismu. Pracovníci grantového oddělení posoudí oprávněnost vašeho projektového záměru (oprávněnost žadatele, výše podpory, podporovaná oblast, apod.) a zda výsledky zapadají do celkového záměru grantového programu. Poté Vám mohou pomoci zpracovat projektovou žádost. Když svým příběhem pracovníky oddělení nadchnete, věřte, že tato konzultace bude úplně na jiné úrovni.

Projekt pak hodnotí vybraní hodnotitelé. Na základě jejich hodnocení postupujete do finálního schvalování. Připomínky hodnotitele a jeho názor na projekt jsou velmi významné pro schválení. V některých dotačních mechanismech se ještě před schválením zařazuje hodnotitelský panel, kdy se v případě rovnosti bodů, či pozice projektu v blízkosti limitní čáry upravuje pořadí projektů i na základě obhajoby hodnotiteli. Pokud je hodnotitel vašeho projektu o jeho potenciálu na rozdíl od konkurenčního projektu přesvědčen, máte mnohem větší šanci na lepší umístění.

A v případě schválení ještě probíhá tzv. negociace, neboť každý projekt byl schválen s nějakými podmínkami a připomínkami. Mnohdy je vám schváleno méně peněz, než žádáte, či ještě musíte v rámci rozpočtu přidat nebo změnit nějakou aktivitu. Opět velmi záleží na tom, zda negociátor vašemu projektu fandí, či nikoliv.

I po podepsání smlouvy a přidělení dotace vaše komunikace se zástupci donora nekončí. Probíhají různé monitoringy, průběžná hodnocení a nakonec i závěrečné hodnocení úspěšnosti projektu a opět velmi záleží, jestli tito úředníci znají Váš příběh, jsou s ním ztotožnění, předávají si ho mezi sebou a přes něj hodnotí dosaženou skutečnost.

### 2.3.4. Přejdem mezi textovou a obrazovou formou je grafické znázornění

Říká vám něco český génius Jára Da Cimrman a s ním spojené přednášky a divadelní hry stejnojmenného divadla? Součástí představení „Posel z Liptákova“ je i referát „Cesta z Prahy do Liptákova“, ve které se velmi podrobně líčí, která se výprava dostala do pojizerské vísky, jak nabrala benzín a jaké byly zrovna povětrnostní podmínky.

A právě čtení téměř nekonečné řady čísel charakterizující počasí daného dne přesně vystihuje situaci, kdy vyslovovaná čísla jsou pro posluchače nesrozumitelná a tudíž neinterpretovatelná.

Autoři divadelní hry Posel z Liptákova ve skutečnosti využili absurditu každodenního zážitku, které jsme každý z nás měli z ranních zpráv v českém rozhlase, které za socialismu v éře bez internetu sloužily jako forma šíření hydrometeorologických dat pro různé odborné skupiny (hydrology, zemědělce, piloty apod.). Bohužel jsme je museli vyslechnout i my, kterým tyto číselné řady nic neříkaly.

**Informace v podobě čísel, uspořádaných dvojic (trojic), časových řad, parametrických rovnic je před tvorbou prezentace naprosto nutné vizualizovat! Neobhájíte magisterskou práci.**

Kdybychom vytvořili určitou škálu forem, v jakých se informace předávají (sdílejí), tak schéma a graf by se nacházely přesně na pomezí mezi textem a obrázkem.

TEXT	<---- SCHEMA (GRAF) ---->	OBRÁZEK (FOTO)
Text je přesvědčivý (síla slova), ale černobílý a těžko postihuje celou škálu aspektů, tudíž nedokáže sdělit vše potřebné.	S. je přesvědčivé (obsahuje srozumitelné symboly jako text) a díky vizuální stránce umožňuje postihnout více aspektů. Nemá nonverbální složku komunikace jako obraz	Obraz komunikuje nonverbálně (sdílí emoce), dává větší prostor pro fantazii a tedy i různým interpretacím, takže bez vysvětlení nemusí být přesně pochopitelný.
Náročný na správnou volbu slov.	Levný, snadno realizovatelné sdělení	Náročný na aranžování scény, aby sdělovala zamýšlené

Jinými slovy, všechna čísla, která se dávají do tabulek je třeba pro prezentaci a pitching interpretovat, a to ve formě **grafů** a **schémat** (viz níže).

Za pomoci **grafů** se vizualizují trendy (projev určité hodnoty v čase), vlivy různých faktorů na pozorovaný subjekt, či závislosti.

**Schéma** sami aranžujeme, takže dokážeme vysvětlit, co by se stalo kdyby, či jak by to mělo fungovat. Může interpretovat děj (aktivitu) v čase. Co se děje, či bude dít s jednotlivými objekty, aktéry od začátku až do konce.

**A TOTO VŠE DOKÁŽEME VELMI LEVNĚ!!!**

Za pomoci schématu je možné vysvětlit:

byznys model, finanční tok, technologický proces, či technický popis

Graf na rozdíl od schématu vizualizuje (interpretuje) data (fakta), takže je mnohem přesvědčivější. Ze stejného důvodu, ale musí být **uvěřitelný**.

### **Manipulace s daty**

Každá interpretace je do určité míry zjednodušením, ukázáním složitého problému jen z určitého úhlu pohledu. To ale neznamená, že bychom mohli skutečnost záměrně, či nevědomky zkreslit, podle pravidla: „Nevěřím statistice, kterou si sám nezfalšuji“.

***Problém je v tom, že opravdu schopní obchodní partneři se právě na tato zpracování údajů soustředí a jsou schopni bezpečně určit, kde jsme náš odhad, či interpretaci zjednodušili (upravili) tak, aby podpořili naši pozici.***

***A právě podle toho posuzují, zda budou ochotni jít s inovátorem, či začínajícím podnikatelem do společného byznysu.***

***Nepravdivým grafem je možné nápad pohřbit rychleji a efektivněji, než přiznání, že potřebná data nemáme, či nejsou tak optimistická, jak bychom chtěli.***

Obvykle se toto zkreslení realizuje tak, že se zvolí pro prezentátora výhodný rozsah (na hodnotové ose „y“ se zvolí takové měřítko, že i téměř neměnný trend se objeví jako stoupající/klesající) nebo se vybere takový úsek (časová ose „x“), kdy jsou získané hodnoty pro prezentátora nejvýhodnější (data před, či za prezentovaným úsekem už tak optimistická nejsou).

Navzdory těmto rizikům má graf, či schéma ohromnou interpretační a vysvětlující sílu, kdy do té doby nejasný, neznámý (nepředvídatelný) děj (proces), ale i zpochybňovaný vliv podmínek, či okolností jsou rázem **srozumitelné a přesvědčivé**. Navíc protože jsou graf, či schéma obrazovým sdělením, je kýžený efekt (dojem, výsledek) snadno a rychle **zapamatovatelný**.

### **Nevýhody grafu.**

Jak už bylo napsáno výše, graf je vizualizací dat a správná data jsou **drahá**. Získat je stojí čas a peníze. Ať už je sbíráme v terénu sami, nebo si je koupíme od statistického úřadu, či marketingové firmy.

Další překážkou pro vytvoření kvalitního grafu je, že musíme tomu, co se snažíme interpretovat (vysvětlit), velice dobře rozumět. To znamená, že získaná data musíme umět **zpracovat**.

Dnes existuje řada počítačových programů na statistiku, které nám dají do grafu téměř cokoli, ale pokud nevíme, co hledáme, či jak daný faktor ovlivňuje výsledky, můžeme se radovat nad něčím, co sice v grafu hezky vypadá, ale ve skutečnosti to nemůže nastat (pokud nepopíráme matematické a fyzikální zákony).

Lidé zpravidla využívající selský rozum a praktické zkušenosti nesrovnalosti v sebeefektivnějším grafu odhalí a zpochybní.

Na straně druhé, pokud dobře rozumíte tomu, co prezentujete, dokáží vhodné statistické metody z nasbíraných dat „vytáhnout“ vlivy, které v nich na první pohled nevidíme.

To neznamena, že byste měli být jako začínající podnikatelé experty na statistiku. Ale neměli byste bez rozmyslu akceptovat jakékoliv grafy, které vám přijdou pod ruku. Měli byste umět odborníkům na statistiku klást správné otázky a dávat jasné úkoly, co a proč chcete, aby se ze získaných dat pokusili vyhodnotit a zároveň si nechat vyhodnocená data do detailu vysvětlit.

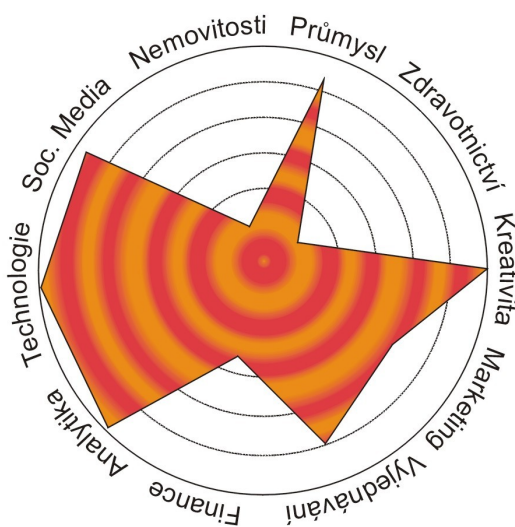
### **Schematické grafy**

Schematické grafy vizualizují rozdíly, převládající faktory.

Jsou informace, které nemají za cíl prezentovat hodnoty, trendy, pohyby, ale existenci (Ano/Ne), případně převahu určitých statických faktorů. Teprve jejich vzájemná kombinace (vztahy, či existence vs. neexistence) dotváří samotnou interpretaci. K předání této vícefaktorové, komplexní informace skvěle slouží plošné, vícefaktorové grafy.

Tedy pro jasnější interpretaci dat jsme museli použít další statistické metody, ale jsou případy, kdy jediný pohled na tento schematický graf dokáže jasně a naprosto zřetelně předat zamýšlené sdělení (anebo odhalit slabiny).

Tím je schematický polární graf schopností a dovedností, který se používá při prezentaci členů týmu.



### **Vícefaktorový graf schopností a dovedností člena týmu**

#### Výhody a nevýhody schémat

Jak už bylo popsáno výše, na vytvoření schématu nepotřebujeme získávat data. S tužkou, nebo fixou v ruce dokážeme za pomoci jednoduchých symbolů (bloky, šipky, hierarchie, rozmístění objektů) ukázat, co by se stalo kdyby, jak by daný proces měl fungovat, apod.

Existuje jistě řada případů, kdy je vhodné použít schéma, v našem případě se soustředíme na dva:

- popisovaný proces není možné pozorovat pouhým okem (jinak bychom použili

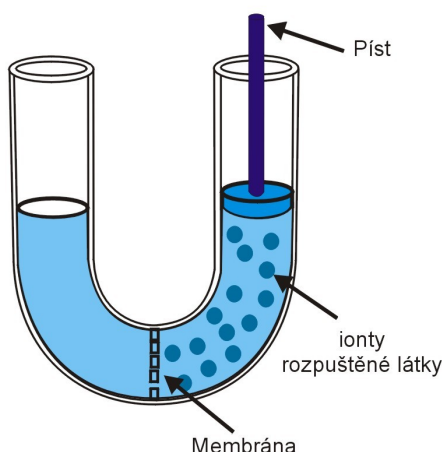
fotografii, či video). Proces probíhá na mikroskopické úrovni, je příliš rychlý/pomalý, je překryt mnoha dalšími procesy, a tudíž není snadno viditelný.

- popisovaný proces je složitý a i když bychom ho pozorovali, asi by ho ne každý nepochopil

V prvním případě je naším cílem, popisovaný proces zvětšit, zpomalit (rozkreslit na fáze). V druhém případě potřebujeme proces zjednodušit, ignorovat nepodstatné, barevně odlišit podobné, uměle zvětšit významné a zmenšit z našeho pohledu nevýznamné, atd.

K tomu, aby bylo schéma srozumitelné, je třeba na rozdíl od grafů a statistických vyhodnocení, které je možné vcelku úspěšně zvládnout i bez fantazie a kreativity, umět i něco více.

S určitou dávkou literární licence můžeme říct, že dobré schéma je intelektuálním dílem, které obsahuje kreativní skok.



### **Osmotický tlak – schéma s kreativním skokem**

V osmometru je membránou oddělená čistá voda (vlevo) od roztoku. Tato membrána propouští vodu, ne však ionty rozpuštěné látky. Tlak, který musíme vynaložit na píst, abychom udrželi obě hladiny v U-trubicí na stejné výši, se rovná osmotickému tlaku roztoku.

*I když někdo nemá ani ponětí o osmotickém tlaku, každý si někdy hrál se stříkačkou s pístem a dokáže si sebe představit, jak tlačí na píst.*

**Kreativní skok je** vybočením z běžného toku myšlenek (v našem případě bychom se např. snažili schématem znázornit všechny procesy činnosti, které probíhají) a na určitou dobu opouštíme daný prostor a hledáme podobný proces (analogie) v jiných oborech a potom se s touto analogií vracíme do našeho toku myšlenek a použijeme zde tu novou analogii (Nöllke 2006).

Pokud se schéma podaří, dojde u diváka (posлуhače) k mentální proměně, která je

provázena fyziologickou reakcí lidského mozku, která se projevuje uvolněním endorfinu, hormonu štěstí a euforie. Dochází k tzv. **AHA efektu**. Divák sdělovanou informaci chápe, je spokojený a baví se.

Špatně sestavené schéma naopak diváka poplete, znejistí. Soustředí se na pochopení předkládané vizualizace a přestává poslouchat. Ztrácí pozornost, a pokud se mu nepodaří na problém, nejasnost sám přijít, je otrávený a ztrácí o věc zájem.

#### Značka jako vizuální podoba informace

Dalším schematickým sdělením, které je na pomezí mezi textem a obrázkem je značka. I když je značka tvořena např. písmeny, její vizuální vzhled lidský mozek přestává analyzovat jako text (nečte ji), ale vnímá ji jako celek – symbol.

Takovým případem jsou mezinárodní symboly (označení pro pánské a dámské toalety) nebo dopravní značení na silnicích.

#### 2.2.5. Vyjádření informace ve formě obrazu

*Víte např. co je nejstarším důkazem (informací), že člověk dokázal vyrábět určitou formu textilie (zpracování lineární jednorozměrné příze do plošného útvaru – tkaniny)? Cca 27 000 – 22 000 let př. n. l. byla v Dolních Věstonicích nalezena vypálená hliněná kulička s otiskem plátnového vzoru tkaniny (patrně někdo ještě čerstvou hliněnou kuličku položil na podložku z propletených rostlinných vláken, jejíž vzor se do keramiky obtiskl a díky pozdějšímu vypálení se hliněný artefakt dochoval do dnešní doby a tuto technologickou informaci nám předal.*

Obraz je stejně jako text nejen formou vyjádření informace. Ale na rozdíl od textu nevyžaduje od autora i příjemce informace žádné speciální znalosti, jako je znalost písma a schopnost čtení, či znalost cizího jazyka.

Vizuální (obrazovou) komunikaci využívají i zvířata (vyceněné zuby = hrozba, zvětšení objemu naježením chlupů, peří pro zastrašení soupeře) a gesto a posunek se zcela jistě používaly ještě dříve než řeč.

Obraz stejně jako text na rozdíl od gesta a živé komunikace nevyžaduje, aby byl autor sdělení fyzicky přítomen tohoto vyjádření (performanci)

Oproti textu a symbolu má mnohem širší variabilitu pochopení. To je na jedné straně výhodou, ale i nebezpečím z hlediska srozumitelnosti a pochopitelnosti sdělení. To dává interpretátorovi (prezentátorovi) větší volnost, ale i odpovědnost jaké obrázky, či fotografie zvolí, aby dosáhl požadovaného účinku.

Zvolením vhodných vypovídajících fotografií, schémat (i série fotek) lze velmi přesvědčivě argumentovat a vyvolat požadovanou emotivní reakci.

Obraz může vyjadřovat i větu (sdělení)



### Rčení vyjádřená obrázky (piktogramy)

Jde o to, že plných **80% našeho mozku je určeno na zpracování obrazu**. Jestliže nalezneme způsob, jak aktivovat představivost svých posluchačů a podaří se nám vytvořit silný mentální obraz, dopad vašeho příběhu bude znásoben. Vizuelní představy mohou pomoci uložit v posluchačově paměti naše myšlenky a významně zvyšují schopnost se je učit a pochopit je.

#### 2.3.5.1. Propojení obrazové interpretace s příběhem.

Propojení obrazu s příběhem může být v podstatě dvojí:

- A) příběh je uvnitř obrazu
- B) série obrázků jdoucích za sebou vytvoří příběh

#### A) příběh je uvnitř obrazu

Myšlenka z obrazu vystoupí, až na ní upozorníme. Obraz vzniká většinou stylizovaně (je cíleně připraven a sestaven) buď jako naaranžovaná fotka, nebo obrázek sami vytvoříme (kresba, počítačová vizualizace).

#### B) příběh je vytvořen sérií obrázků jdoucích za sebou

Příběh vytváříme skládáním více obrázků do série. Příběh je na rozdíl od předchozí varianty dynamický a nevyžaduje od prezentátora vizuelní informaci posluchačům interpretovat.

Posluchač sám sleduje představovaný příběh. Nicméně při jeho sestavování je důležité mít na paměti, aby pointa nebyla vyjevna dříve, než potřebujeme, protože pak posluchač okamžitě ztrácí pozornost, jako to nastává u vyprávění starého vtípu.

Pokud je prezentátor zručný kreslíř, dodá autorská grafika na zajímavosti. Ale díky rozvoji digitálních technologií již dnes existuje řada počítačových aplikací na zhotovení posluchačsky poutavého komiksu.

Určitou kombinací komiksu a videa je počítačová aplikace Voki ([www.voki.com](http://www.voki.com)), která umožňuje vytvořit vlastního Avatara – postavičku, která za Vás vypráví příběhy.

#### 2.3.6. Vyjádření informace ve formě ukázky

Znáte rčení „že jednou ukázat je lepší než 1000 obrázků“. To by v našem případě mohla prezentovat živá ukázka nebo spíše video, což je vlastně kombinací obou výše uvedených skupin (slovo, vizuelní obraz).



Jak už bylo zmíněno výše, ukázka má v oblasti interpretace a pitchingu podnikatelského záměru, či inovace ohromný potenciál. Ať už jde o technický návod (bez ohledu na to, zda jde o živou ukázkou nebo i digitální verzi), vizualizaci budoucího stavu, či digitálního formu funkčnosti budoucího výrobku (tzv. Virtuální prototyping). Ve všech případech jde o velmi srozumitelnou formu interpretace myšlenky.

Další výhodou je, že investorovi, poskytovateli dotace můžete nabídnout sledování postupu projektu v čase. Kdy zaznamenané události, pokrok, či zásadní okolnosti jsou zaznamenané a poté příkládány do průběžných zpráv. V jaké formě je možné ukázky přenášet si opět vysvětlíme až v další kapitole.

A pokud se ještě u takovéto ukázky zvýší poutavost, tím, že se zasadí do děje - přidáním příběhu vznikne [Digitální příběh](#).

### **2.3.7. Digitální příběh**

Digitální příběh je kombinací výše uvedených způsobů (text, slovo, graf, schéma, ukázka, či video) do jednoho příběhu.

Slovo buď v podobě živého, nebo namluveného (digitálního) komentáře je s vizuální formou informace, či interpretace časově zesynchronizováno tak, aby slovní i obrazovou složku konkrétní informace posluchač (divák) přijímal ve stejný okamžik. Nemusí si tak na rozdíl od filmů a literárních děl nic domýšlet, čímž by ztrácel na koncentraci.

To zároveň vyžaduje vybírat a vytvářet na každou významnou informaci ve slovní podobě její vizuální variantu.

Když např. vysvětlujete, jak stávající produkt na trhu vlivem namáhání praská, je třeba, aby se v tomto okamžiku objevil obrázek, fotka, či schéma této praskliny na výrobku, aby mozek posluchače nemusel ve své paměti hledat, jak asi taková prasklina vypadá, protože to opět odvádí posluchačovu pozornost. Posluchači by se také ještě mohlo vybavit, kde takovou prasklinu naposledy viděl, že to bylo loni na dovolené a než se z těchto krásných vzpomínek vrátí do reality, je polovina vaší přednášky pryč.

### **Digitální příběh a vyprávění**

Ať už je komentář o čemkoliv (např. v rámci pitchingu popisujete vývoj inovace, situace na trhu, či budování vašeho týmu) nebo jde o digitální příběh vyprávěný z důvodu zvýšení vaší kredibility (že o situaci na trhu víte hodně), vždy je třeba, aby posluchače upoutal.

Tedy musí mít strukturu příběhu a zápletku, jak bylo uvedeno výše (viz kapitola 2.3.1) a pointa nesmí být vyjevena dříve, než chcete vy.

Pokud je důvodem použití digitálního příběhu, že chcete znovu obnovit soustředěnost posluchačů, Oren Klaff navrhuje příběh vůbec nedokončit, vhodně (vtipně) tuto historku použít jako "oslí můstek" pro další etapu pitchingu.

### **3. Přenos informace ve formě obrazu**

Jednání s investorem má několik fází a osobní setkání je až to poslední. Takže pro přenos informací o vašem podnikatelském záměru, či inovaci před tímto finále musíte použít jiné nástroje, než živá multimediální prezentace.

Různé zprávy, reporty o desítkách stran, texty na CD nosiči, nikdo nečte. Nemá totiž důvod, ještě jste ho nezaujali. Proto je vhodné použití pro své úvodní pitche (elevatorpitch) digitální, elektronická zařízení a média.

#### **3.1. hardware (paměti, prezentační zařízení)**

Elektronická zařízení pro prezentaci digitálních příběhů se sdružují do různých skupin podle různých hledisek:

a) podle toho, kde jsou digitální příběhy (např. videopitche) uloženy a jak jsou k návštěvníkovi přenášeny, se dělí na online a offline zařízení. U **on-line** zařízení jsou příběhy uloženy na serveru (např. na vaší webové stránce, Youtube ) a oslovaný potenciální investor si je, buď za pomoci internetu stáhne do svého prezentačního zařízení, nebo si je prohlíží přímo na vzdáleném serveru.

**Off-line** zařízení využívají paměťové nosiče SD karty, flash disky, kde jsou digitální příběhy uloženy. Vložením paměťového nosiče do prezentačního zařízení si potenciální obchodní partner, či donor digitální příběhy rovnou pouští.

b) dalším hlediskem je **vlastnictví** prezentačního zařízení. Levnější, ale méně příjemnou variantou je, že investorovi pošlete **paměťovou kartu** s daty (např. miniSD karta), kterou si vloží do svého vlastního mobilního zařízení a pouští si videopitch přímo na tomto nosiči. S rozmachem inteligentních mobilních zařízení tzv. smartphonů se tento technický problém vyřešil. Přesto od osoby, kterou chcete upoutat, vyžadujete, aby si vyndal svoji paměťovou kartu, vložil si do svého zařízení naprosto cizí, o jejíž bezpečnosti nemá ani potuchy. Když si uvědomíme, že krádež firemních dat je jedním z nejnávratnějších byznysů, nepovažuji tento způsob za optimální.

S rozvojem **dotykových obrazovek a tabletů**, jejichž cena je zlomkem ceny původních LCD obrazovek, je již pro žadatele o investici, či grant v řádu statisíců až milionů korun finančně dostupné zakoupit tato prezentační zařízení (stačí menší rozměr displeje, kdy jsou ceny velmi příznivé), nahrát na ně svoji videopitch, ale i nějaké další digitální příběhy a prezentace s doplňujícími informacemi a potenciálním obchodním partnerům je prostě rozdat, či zaslat.

Není diskuse o tom, že pokud oslovaná osoba nemusí nic vkládat do PC, notebooku či mobilu, jen zmáčkne tlačítko a videopitch se mu přehraje, pravděpodobnost, že to udělá, se blíží jistotě (jsme tvorové zvědaví bez ohledu na IQ a dosažené vzdělání).

V případě veřejného financování můžete kdykoliv, pokud se umístíte mezi neúspěšnými žadateli, příslušné úředníky poprosit, aby Vám desky s tabletem vrátili, a můžete toto zařízení použít jindy a jinde.

V případě crowdfundingu, kdy přesvědčujete velkou skupinu normálních občanů, zda by nechtěli vaši myšlenku, či inovaci podpořit a předplatit si výsledek (produkt, či službu) odesláním malého obnosu na váš účet, je možné použít bluetooth bránu, kdy se jim průchodem kolem videopitch nahraje přímo do jejich mobilního zařízení.

### 3.2. Software (způsob výběru a spuštění konkrétního videopitche (digitálního příběhu)

Je třeba si uvědomit, že digitální příběh je na rozdíl od analogového záznamu na filmový pás či magnetického záznamu na videokazetě, klasickým počítačovým souborem, který je spolu s dalšími soubory uložen v konkrétním adresáři počítače či serveru. Proto je vedle prezentačního zařízení nutné pro použití digitálních příběhů zvolit určité rozhraní (počítačovou aplikaci), které požadovaný digitální příběh v paměti najde a spustí.

Řeší se to několika způsoby. Buď má mobilní prezentační zařízení nahraný jen ten jediný soubor a zapnutím zařízení a po naběhnutí systému se rovnou spustí příslušná videopitch nebo podle typu prezentačního zařízení si adresát tlačítka, perem, či dotykem prstu v příslušné aplikaci zvolí v menu příslušný digitální příběh a spustí si ho.

Dalším systémem, který se rychle šíří, je využití tzv. **QR kódů** a jejich čteček instalovaných na mobilních telefonech s fotoaparátem a operačním programem.

Jak asi víte, QR kód je čárový kód převedený do plochy (2D), ve kterém je ukryt odkaz na příslušnou videopitch (digitální příběh) umístěný na vaší webové stránce, či jiném serveru poskytujícím cloud systém.

Volně přístupná aplikace QR generátoru na webu převede po vepsání příslušný odkaz digitálního příběhu do jedinečného QR kódu, který můžete jako přílohu oslovovacího emailu odeslat příslušné osobě.

Ten si na svém mobilním telefonu spustí aplikaci s čtečkou QR kódů, přiblíží objektiv fotoaparátu na mobilním telefonu k QR kódu a počítačová aplikace si informaci sama stáhne a nabídne uživateli přímé spojení s příslušnou webovou stránkou. Zájemce si digitální příběh rovnou prohlédne, nebo si odkaz může uložit a příběh si shlédnout později, při vhodnější příležitosti.

Případně můžete hypertextový odkaz na videopitch spolu s krátkou úvodní zprávou odeslat investorovi, či zástupci donora ve formě SMS

Další komunikační technologií, která nevyžaduje pokrytí signálem je tzv. **NFC technologie** (Near Field Communication), hardware pro tuto technologii se již instaluje do nových „smartphonů“. Návštěvník si nosič s digitálními příběhy (např. SD kartu) vloží do svého mobilního zařízení a pouhým jeho přiblížením k symbolu příslušného exponátu, pod kterým je schováno pasivní NFC zařízení. To vyšle do mobilního telefonu signál, na jehož základě mobilní telefon najde a otevře příslušný digitální příběh (viz expozice Parlamentária při Evropském parlamentu v Bruselu).

## **II. KAPITOLA – TVORBA PREZENTACE A PITCHING**

### **II. 1.0. Úvod**

Pitching je metoda, jak formou jednání a emotivně zaměřené prezentace pozitivně motivovat a přesvědčit partnera (investora), aby dlouhodobě změnil své chování a udělal to, co chceme my či na čem se spolu dohodneme.

Jaké volit argument a jak interpretovat informace, abychom posluchače přesvědčili?

Existuje mnoho obchodních triků a metod, jak dosáhnout toho, aby posluchač změnil svůj názor.

Problém je, že prezentace podnikatelského záměru, či inovace, které jsou ještě na papíře, či ve stádiu patentové ochrany, prototypu apod. nemohou využívat standardní prodejní metody. Navíc není jisté, zda by byly úspěšné, protože ve stádiu inovační myšlenky stejně nemáme dostatek tvrdých dat.

Rozhodnutí o tom, čím a jak přesvědčovat, zejména u inovací není matematický či inženýrský problém, který může být vyřešen poskytováním dalších a dalších informací.

Proto se zaměříme na pitchingovou metodu S.T.R.O.N.G. Oren Klaffa a ukážeme si, jak lidský mozek v procesu přijímání informací vlastně pracuje.

Na co je tedy úspěšné a efektivní se v přípravě prezentace zaměřit, aby bylo jednání úspěšné.

### **II. 1.1. Metoda S.T.R.O.N.G.**

Metoda S.T.R.O.N.G. využívá přirozené reakce lidí, využívá toho, jak funguje lidský mozek při přijímání nových informací, které mají přispět k rozhodnutí.

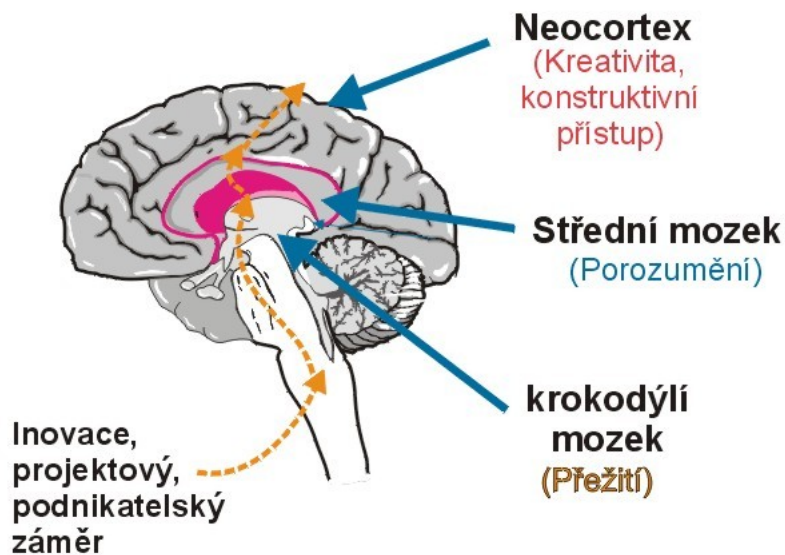
#### **II. 1.1.1. Fungování mozku při posuzování informace**

Nejprve je třeba si vysvětlit, jak lidský mozek v procesu přijímání nových informací funguje:

Doktor Paul Maclean ve své teorii říká, že všechny informace vstupují do našeho mozku přes mozkový kmen. Nad ním je limbická oblast, která kontroluje naše emoce a pokud jsme vystaveny určitým okolnostem, má na starosti náš rozhodovací proces.

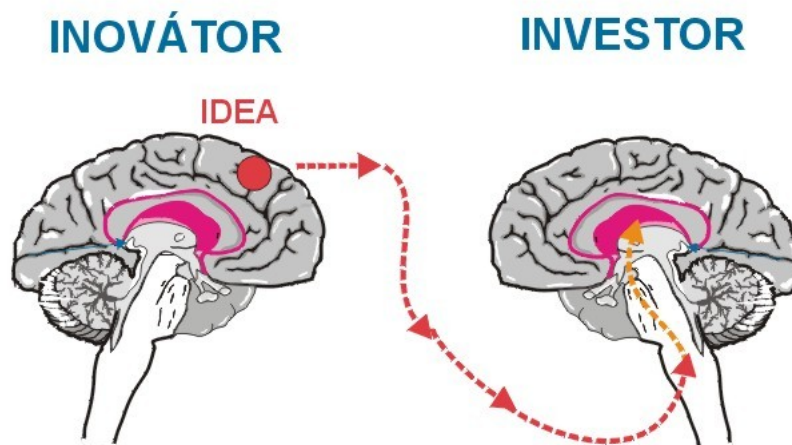
Třetí oblastí je cerebrum, které je rozděleno na dvě hemisféry. Je pokryto tzv. neocortexem neboli šedou kůrou mozkovou. Ta má na starosti analytické funkce. Je odpovědná za invenci, kreativitu, psaní, počítání.

Totéž svým způsobem tvrdí odborník na pitching Oren Klaff, když říká, že všechny informace které sdělujeme druhé osobě, vstupují do jeho vědomí přes limbickou část – nejprimitivnější a nejstarší část mozku, kterou nazval crock brain neboli krokodýlí mozek.



### Funkční zóny mozku

Podstata problému, proč se nám nedaří uspokojivě vysvětlit naši myšlenku někomu, koho dnes a denně bombardují se svými nápady různí lidé je v tom, že my přirozeně vytváříme všechny naše argumenty a interpretace v té naší nejchytřejší části mozku v Neocortexu. Tyto argumenty a interpretace jsou však na straně posluchače přijímány 5 milionů let starou a ne zrovna nejbystřejší částí mozku posluchače. Ta má navíc velice malou datovou kapacitu, takže se velice rychle unaví.



### Postup cizí myšlenky zónami mozku

Toto je zásadní problém, který je třeba při pitchingu řešit.

Proto, jestli vaše inovativní či podnikatelská myšlenka má projít krokodýlím mozkem do analytické části investorova mozku, je třeba tuto komplexní ideu přetransformovat a prezentovat ji způsobem, který jeho krokodýlí mozek snadno přijme a udrží jeho pozornost.

Není totiž podstatné, jak moc informací investorovi poskytneme, zda hodně či málo, ale jak dobré podle této teorie myšlení jsou. Jinými slovy je důležité, jak dobře dokážeme naladit naši informaci na myšlení druhé osoby.

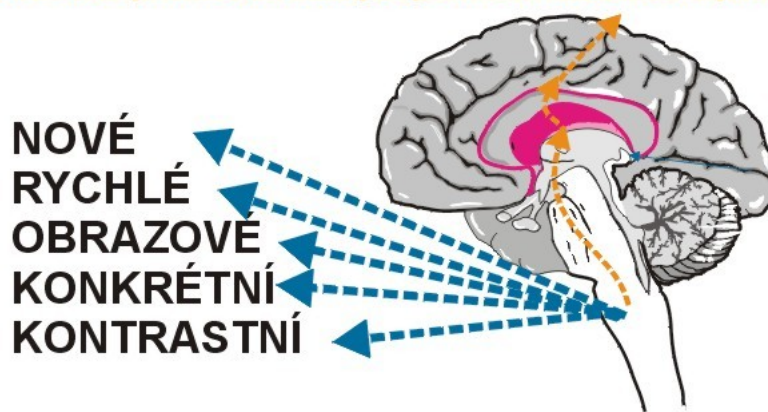
Jak už bylo uvedeno v kapitole 1.1.1. o zaujetí tématem rozhoduje právě tento krokodýlí mozek (Crock brain). Měl na starosti přežití jedince, a i když tuto službu už většině lidí na planetě po většinu života zajišťovat nemusí, stále posuzuje, co je pro nás z tohoto hlediska podstatné.

Krokodýlí mozek analyzuje informace velice jednoduchým způsobem:

- když není nová, ignoruje ji
- když není snadno představitelná – ignoruje ji
- pokud není dynamická – ignoruje ji
- když není nebezpečná – ignoruje ji
- pokud se nedá sníst – ignoruje ji
- pokud s ní nemůže mít vztah, třeba sex – ignoruje ji
- pokud se to nedá ulovit – ignoruje ji

Pokud bude mít naše sdělení výše uvedené parametry (ale s opačným znaménkem) je velká pravděpodobnost, že náš záměr zaujme nemotivovaného a velmi zaneprázdněného člověka, jakým investor, grantový úředník, či podnikatel většinou jsou.

### Krokodýlí mozek analyzuje informace, které jsou:



Oren Klaff : Pitch Anything (2012)

### **Požadavky na informaci pro úspěšný postup částmi mozku**

Tento přístup platí bez ohledu na to, zda oslovujete příslušného člověka při náhodném setkání (ve výtahu tzv. „elevátor pitch“), rozesíláte investorům, či hodnotitelům první upoutávku s žádostí o schůzku anebo jste již dostali několikaminutovou šanci svůj

záměr odpresentovat osobně.

### II. 1.2.2. Struktura a základní kameny prezentace a pitche

Vlastní pitching metodou S.T.R.O.N.G. podle Orena Klaffa se řídí přesným harmonogramem a postupem.



Oren Klaff : Pitch Anything (2012)

### **Struktura prezentace metodou STRONG**

Pro vytvoření vlastní prezentace, ale i pro ostatní marketingové nástroje, které se používají, aby se prezentátor s příslušnou osobou setkal, je potřeba vytvořit určité základní kameny. Pro ně je třeba nejprve nasbírat data a potřebným způsobem je interpretovat (viz I. část této publikace).

Jsou to tyto základní kameny:

- Proč, Kdo, Proč nyní
- Perspektiva (FRAME), ze kterého se na celou problematiku budeme dívat
- Ústřední myšlenka (Big Idea)
- Příběh nebo příběhy s jednotlivými vnitřními fázemi děje
- Též si musíme připravit několik vychytávek, upoutávek a postřehů o trhu, konkurenci a zákaznících, kterými svoji prezentaci proložíme.

Není nutné tyto základní kameny vytvářet v pořadí, jako jsou výše uvedeny (naopak Oren Klaff doporučuje ústřední myšlenku sestavovat jako poslední, když už všechny ostatní stavební kameny máme hotové).

Nyní si jednotlivé kameny rozebereme podrobněji.

### II.1.2.2.1. Proč, Kdo, Proč nyní

Dobrých nápadů je na světě hodně, ale jejich úspěšná realizace hodně záleží na schopnostech týmu.

Zároveň aby byl posluchač (investor) ochoten vůbec zvažovat navrhované řešení, musí prezentátory v jeho očích získat kredibilitu, že to dokáže.

Proto je třeba v různých částech pitchingu obhájit kvalitu projektu, lidských zdrojů apod.

Jak už bylo uvedeno výše, pro zdárný pitching podnikatelského záměru a inovace by měly příběhy zodpovědět na tyto typy otázek:

#### **A) Proč?** – „Value proposition“ (jádro příběhu)

Proč by měl úředník projekt schválit, proč by měl dát dotaci zrovna vám? Proč by měl investor své těžce vydělané peníze dát zrovna na váš nápad? Co z toho budete mít vy, co z toho budou mít oni?

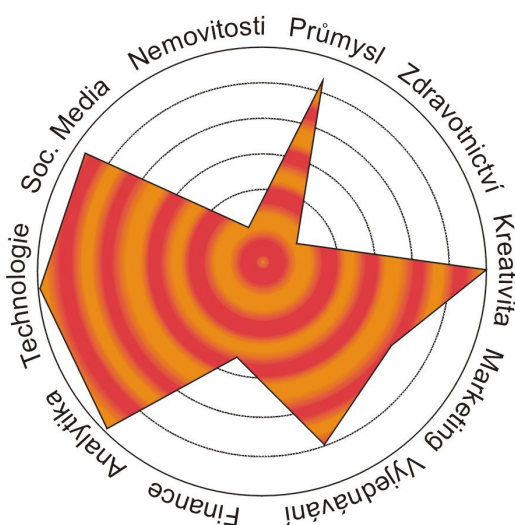
Jaký předpokládáte budoucí užitek „Value proposition“.

Odpověď na tuto otázku by měla obsahovat ústřední myšlenka (Big Idea)

#### **B) Pozadí – background** (lidi a jejich úspěchy, přínosy pro záměr).

Pokud posluchače přesvědčíte, že váš záměr má smysl, že je zájem o řešení, které nabízíte, lidé budou produkt (službu) kupovat, je nutné posluchače přesvědčit, proč by tento podnikatelský záměr, či inovaci měli realizovat zrovna s vámi. Jakou mu dáváte záruku, že to dokážete, že to dotáhnete až do konce?

Jak je uvedeno výše s ohledem na typ projektu je třeba odprezentovat dosavadní zkušenosti a znalosti jednotlivých členů týmu a dalších spolupracujících osob. Pro jednoduché a rychlé představení je vhodné použít vizualizaci.



**Znalostní a zkušenostní vícefaktorový diagram**



### **C) Retrospektivní příběh (Backstory)**

Příběh popisující, jak se na nápad přišlo, jaká byla cesta od nápadu až sem, je velmi efektivní součástí prezentace. Příběh pomáhá zaujmout a zvýšit pozornost, posluchač si lépe uvedené fakta a souvislosti pamatuje.

Své výhody má vyprávění i v tom, připomenout úskalí, kterými jste museli projít, jak jste překonávali překážky, protože tím můžete přesvědčit posluchače, že jste dostatečně flexibilní, že umíte analyzovat problémy a nacházet řešení.

Pokud je prezentátorem např. vědec, je dost pravděpodobné, že by ho klišé o nepraktickém vědci mohlo poškozovat. Pak je příběh, jehož zápletka popisuje vyřešení praktického problému, velmi dobrým nástrojem, jak nenásilně a dopředu vyvrátit potenciální připomínky a názory, které se mohou posluchačům drát na jazyk.

Pokud dokážete plynule a hladce vyvracet protiargumenty, které nebyly ještě ani předloženy, získáváte body.

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.2.1. o fungování našeho mozku, nejaktivněji reagujeme na věci, které nám mohou uniknout. Proto je velmi důležitou součástí prezentace vysvětlení, proč je právě teď ideální doba pro to, podnikatelský záměr, či inovaci rozjet.

### **D) Proč nyní (ekonomické, sociální, technologické aspekty)**

Když už byl posluchač přesvědčen, že jde o zajímavý nápad a je s vámi realizovatelný, je třeba dotáhnout věci do konce, resp. do další úrovně, kdy spolupracovníci obou stran již pilují detaily projektové žádosti, smluvních podmínek o spolupráci, atd.

Takových jednání, kde investorovi (úředníkovi donora) někdo prezentuje nápady a záměry, je spousta. Rozhodnutí padne jedině tehdy, když ho přesvědčíte, že spolupráce s vámi je prioritní. V opačném případě si vás nechá v portfoliu, pro vhodný čas, kdy se jemu bude hodit, do toho jít.

Z toho důvodu je třeba prezentovat argumenty, které podpoří taktiku *Proč nyní?*

Používají se ekonomické, sociální, technologické aspekty, proč je zrovna nyní nejlepší příležitost spolupráci na záměru zahájit.

Ekonomické síly co se pro váš záměr z finančního hlediska na problému (tématu) změnilo a příště už by to mohlo být dražší?

Sociální síly jaká je nová změna ve vzorci chování lidí ve prospěch vašeho záměru. Že např. nové marketingové výzkumy prokázaly zásadní přeorientaci, či nové požadavky zákazníků, do kterých se váš záměr přesně trefuje.

Technologické síly - technologické změny, které vytváří novou příležitost pro váš záměr.

### **Přesvědčte posluchače, že nechvátáte Vy, ale nápad.**

Každý typ projektu (podnikatelský záměr, inovace, realizace časově omezeného úkolu.) klade jiná měřítka na kvalitu realizačního týmu a tudíž se pokaždé posuzuje něco jiného, resp. každý typ má v očích posluchače jinou hodnotu.

Oren Klaff navrhuje posuzovat kvalitu lidských zdrojů ze tří úhlů pohledu:

- historie, dosavadní zkušenost
- současnost
- budoucnost

Je třeba vnímat, že pro každý typ projektu se tyto tři pohledy uplatňují v jiné míře.

### **Startup**

Pro startup je historie nulová, důležité jsou reálné životní zkušenosti jednotlivých členů týmu. Významná je současnost, jak jste dokázali analyzovat trh, konkurenci, jaký je připravený byznys model, jak jsou nastaveny dodavatelské vztahy, co se outsourcuje apod. Z hlediska budoucnosti je důležité dohodnuté (připravené) kofinancování, v případě velkého outsourcování aktivity, jaká je analýza trendů a případných rizik na trhu.

Vlastní proces je ve hvězdách, např. v případě uzavření spolupráce např. s Venture kapitálem si plnění procesů pohlídá. Stejně tak veřejný donor systémem monitorovacích zpráv, reportů a průběžného financování. Takže budoucnost není z hlediska rozhodování moc relevantní.

### **Inovace**

V případě inovace je zásadní historie vývoje, patentová ochrana, dosavadní úspěchy a inovace skutečně dotažené na trh. Podobně jako u startupu je velice významná historie jednotlivých členů týmu. Ani ne tak po vědecké stránce, ale jejich zkušenosti se spoluprací s podnikatelským sektorem. Jak jsou jednotliví členové týmu flexibilní, zda v minulých projektech plnili termíny a rozpočet apod.

Z hlediska současnosti je důležitá kvalita strojního a laboratorního vybavení s ohledem na plánované další etapy výzkumu a vývoje. Jak jsou nastaveny smluvní podmínky s partnery, dodavateli. Z jakých osobností je sestavený konzultační tým. Jak je navržený systém průběžných porad, informování o výsledcích (možnost pravidelně nahlédnout do laboratorního deníku).

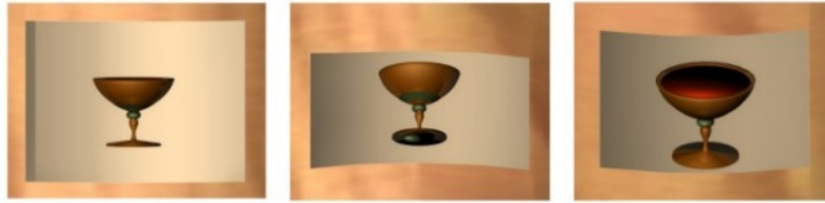
Pro budoucnost je důležitý návrh budoucích pravomocí, dělení případných práv a zisků.

Jak se tyto informace dají zakomponovat do prezentace? K tomu právě slouží příběhy.

### **II. 1.2.2.2. Perspektiva (FRAME)**

Vzpomínáte si na kočku a psa ve vašem domě, jak se oni dívají na jejich a vaše vzájemné postavení? Stejným způsobem je třeba na základě analýzy dat o trhu, konkurenci a zákaznících vybrat tu perspektivu (FRAME), ze které je díra na trhu pro váš podnikatelský záměr, či „Value proposition“ vaší inovace největší a nejnadějnější.

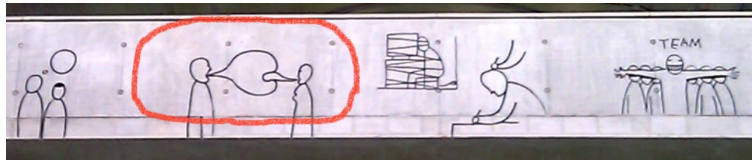
Definujeme úhel pohledu (budujeme FRAME), abychom pojmenovali situaci, ve které jsme se našli. Za pomoci FRAMU identifikujeme a interpretujeme specifické aspekty, které my považujeme pro úspěch za klíčové, protože tak chápeme danou situaci. Z této perspektivy (FRAMU) sdělujeme a interpretujeme náš záměr, či inovaci druhým.



### Různé pohledy (FRAMY) na danou věc

Vybraný úhel pohledu (frame) použijeme při vytváření ústřední myšlenky (Big Idea), i pro vyprávění příběhů.

Z toho je jasné, jak je důležité nastavit správně úhel pohledu. Protože čím úhel pohledu v diskusi převládne, ten kontroluje jednání a určuje pravidla, podle kterých bude diskuse probíhat (připomínky a dotazy, které nezapadají do nahlížené perspektivy, jsou všemi přirozeně považované za nepodstatné a odvádějící od podstaty problému).



### Grafika v Národní technické knihovně (foto autor)

Dá se logicky předpokládat, že perspektiv (FRAMŮ), ze kterých se na konkrétní podnikání či inovace lze dívat, je více.

Cílem přípravy prezentace i celého pitchingu je postavit ústřední myšlenku (Big Ideu) či tematickou linku příběhů na takovém framu, který žádný protivník neporazí. Případně definovat si všechny potenciální konkurenční framy a připravit na ně své protiargumenty.

Je třeba počítat s tím, že i oponent používá své úhly pohledu, jak se na situaci na trhu dívá on. Bude se snažit, aby prezentace probíhala podle toho, jak problém vidí on a když prezentátor nedokáže svůj úhel pohledu přesvědčivě vyvrátit (prolomit FRAME), bude muset hrát tzv. podle cizích karet a logicky bude ve velké nevýhodě.

Existuje řada typů framů, které mají různou hierarchii a sílu.  
silový, časový, finanční, analytický, frame morální autority

Pro lepší pochopení, jak FRAMY fungují, jsou zde uvedeny příklady těch, jaké může použít oponent.

**silový** – dělám v oboru spoustu let, vydělal jsem zde spoustu peněz, takže si nemyslím, že by někdo jako vy našel díru na trhu, které bych si nevšiml.

**časový** – posluchač vás usadí tím, „že nemá moc času, takže oproti původní dohodě potřebuje skončit dříve“, čímž Vám rozbije celou strukturu prezentace. Pokud na jeho perspektivu přistoupíte a začnete z uceleného díla vytrhávat jen některé důležité věci, nepřesvědčíte nikoho, budete působit nejistě v důsledku čehož vás i přestanou vnímat

i ostatní posluchači.

**finanční** – „dopředu Vás upozorňujeme, že nemáme na takové věci peníze (nemáme tolik peněz)“. Jakmile začne prezentátor vysvětlovat (obhajovat) potřebnou částku, může argumentovat čímkoliv, všichni přisedící se budou na celý problém dívat z hlediska ceny. Není cesta snížit své cenové požadavky – poté se rozjezd nedaří a investor (donor) bude nespokojený tak jako tak, protože firma, či inovace bez potřebných peněz nesplní své cíle.

Finanční frame je třeba přebít framem vyšší úrovně (síly).

**analytický** – oponent hledá detail na němž zbourá celý koncept. Mezi posluchači jsou analytičtí pracovníci investora (donora), kteří nemají za úkol nic jiného, než posuzovat podnikatelský záměr, inovaci z tohoto hlediska. Občas zkritizují celý koncept podle principu tzv. „problému jižní Francie“. To znamená, že oponent má nějakou jednorázovou unikátní zkušenost, na základě které posuzuje všechny i velmi vzdáleně podobné situace. Např. „Já to kdysi viděl (zkoušel) a ono to nefunguje. Opět nemá smysl se nechat do této detailní diskuse vtáhnout.“

**morální** frame je nejvyšší (nejsilnější) perspektivou. Takto nastavená perspektiva je poměrně dost těžce kritizovatelná. „Projekt řeší nějaký vyšší problém, než jsme my, či naše „žabomyší války“.“

Vybere se taková perspektiva (Frame), podle níž má prezentátor nejvíce interpretací a na ní se sestaví celá struktura prezentace. Jednotlivé prvky (základní kameny) prezentace by měly tuto konstrukci podporovat. Zároveň by tyto prvky měly dokázat vyvracet ostatní perspektivy. Zvolená perspektiva se stane obsahem tematické linky příběhu, popisujícího např. proces, jak inovátor přišel na svoji inovativní myšlenku, či začínající podnikatel na díru na trhu.

Zároveň by se měla stát tematickou linkou příběhu popisujícího a vyvracujícího slabé stránky (např. malá zkušenost týmu, obecné předsudky apod.).

Aby prezentátor vybral perspektivu (FRAME), která se těžko napadá, je možné využít klasické techniky, které lidstvo používá velmi dlouhou dobu.

Po tisíciletí fungovaly mezi lidmi mýty. Je několik teorií, co mýty jsou. Mýtus sloužil k obhajobě rituálů. Příběhy v podobě mýtů (pohádek) předávaly společenské normy, chování z generace na generaci atd., atd.

Když si toto přeložíme do dnešního uvažování, tak můžeme říct, že mýtům se naslouchalo a jednalo se podle nich.

Podíváme-li se na mýty ze sémiologického hlediska, dojdeme k tomu, že výhodou mýtu je, že se **nezpochybňuje** základní konstrukce (forma) - „řeč - předmět“, na kterém se metajazyk mýtu vytvořil. Což má pro vytvářenou perspektivu (**framing**) a následně z ní vycházející **tematickou linku** neocenitelnou výhodu. Pokud totiž dokážeme postavit svoji perspektivu na obecně přijímané pravdě, lidé ji přirozeně akceptují a je těžké ji vyvracet. Oponent totiž dost těžko rozbije váš frame, musel by ho nahradit jiným mýtem (alternativním úhlem pohledu). A naopak na špatné konstrukci postavený alternativní frame se dá rozbít tím, že upozorníte na chybu ve formě „řeč - předmět“.

1. označující - Smysl	2. označovaný Koncept -	
3. znak I. OZNAČUJÍCÍ  Forma		II. OZNAČOVANÝ  Koncept
III. ZNAK - Signifikace		

### Sémiologické schéma tvorby mýtu - FRAMU

Každá sémiologie postuluje určitý vztah mezi dvěma členy - *označujícím* a *označovaným*. Na rozdíl od běžné řeči, kde označující vyjadřuje označované, máme v každém sémiologickém systému co do činění nikoliv se dvěma, ale třemi různými členy. Neboť to, co se pokoušíme pochopit, rozhodně není jeden člen následující za druhým, ale korelace, jež je spojuje: je zde tedy **označující**, **označované** a **znak**, který je celkem sdružujícím oba první členy. A na tomto znaku právě stavíme myšlenkovou konstrukci – koncept, či FRAME, ze kterého interpretujeme svoje data.

Vezměme si černý oblázek: je to čisté označující a mohu mu dodat signifikaci různými způsoby; pokud ho však obdařím nějakým definitivním označovaným (například „odsouzení k smrti“ v anonymním hlasování) stane se z něj II. znak.

1. označující Černý - Smysl	2. označovaný Koncept -Oblázek	
3. znak I. OZNAČUJÍCÍ Černý oblázek Forma		II. OZNAČOVANÝ los pro decimaci  Koncept
III. ZNAK - Signifikace Kdo si vytáhne černou kuličku, či oblázek je odsouzen.		

### Sémiologické schéma tvorby mýtu – o losu na decimaci

A protože platí vztah „**černý - oblázek**“ a „**černá = smrt**“, nikoho nenapadne zpochybňovat, že pokud si dotyčný vytáhl černý kámen, je to on, kdo má být zdecimován (např. tím, že by poté říkal „*proč zrovna černý, proč ne modrý?*“).

Stejný proces signifikace uplatňujeme i na naši díru na trhu, či Value proposition inovace a sestavíme podle nich hlavní ústřední myšlenku (Big Idea).

### **1.2.2.3. Ústřední myšlenka (Big Idea)**

Ústřední myšlenka se používá v „elevator pitch“, v úvodní „oslovovací zprávě (např. videopitchi), na základě které žádáme o schůzku a je součástí prezentace.

Jejím cílem je ukázat posluchači, že prezentátor je na stejné znalostní rovině, která je současně hlubší než u většiny ostatních lidí kolem.

#### ***Z čeho se Big Idea skládá?***

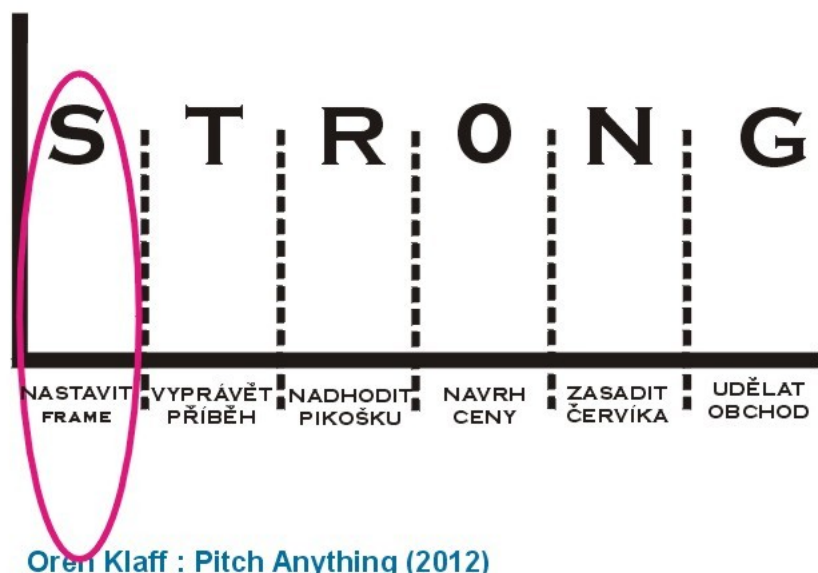
- z definovaného problému (sémiologická forma), který je třeba řešit,
- stručný popis, jak se problém obvykle řeší konkurencí (očekávaný oponentský argument - FRAME nižší kvality)
- potom se naznačí, co je trendem, kterým se ubírá očekávaná změna (tím si prezentátor zvýší u posluchačů kredibilitu, jako ten, co zná trh)
- a naznačí se, že navrhované řešení je v souladu s tímto trendem.

Oren Klaff definoval obecné požadavky na dobrou a úspěšnou ústřední myšlenku (Big Idea) takto:

Hlavní myšlenka musí být stručná, tvořená méně než 250 slovy

- musí být úderná, chytrá
- dostatečně konkrétní, ne příliš abstraktní, určitá
- zacílená a uzemňující (obsahuje AHA, či WOW efekt)
- poutavá
- musí obsahovat náznak, že znáte podstatu (jádro) tohoto oboru podnikání, že tomu rozumíte více než většina lidí
- musí obsahovat velký, ale obhajitelný závěr, který jasně naznačuje vaše přání dosáhnout konkrétního úspěchu
- Big Idea by neměla vypadat, že víte vše nejlépe a nejdříve (nemá vždy pravdu, ale nejsem ve svém úsilí a záměru nečitelný).

Bývá chybou, když se prezentace soustředí na příliš mnoho ústředních myšlenek. Když ale popíšeme problém a posluchači řeknou: „Ano, to je pravda, my to vidíme podobně“, je to známka toho, že se nám podařilo nastavit správnou perspektivu (Set the FRAME).



### Fáze prezentace Metodou STRONG – nastavení úhlu pohledu - FRAME

Rozsah Ústřední myšlenky:

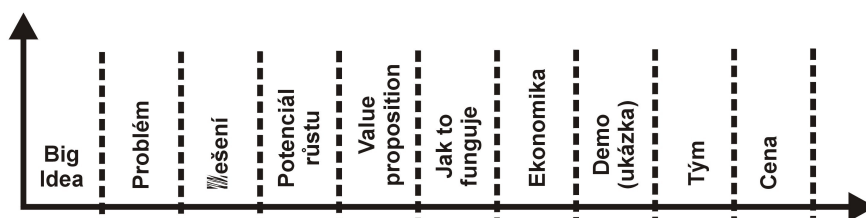
2-3 min - popis problému

2-8min – řešení

V případě „elevator pitche“ jsou to 2-3 věty, které se vejdu do 2 minut. Do času, jak dlouho investorovi trvá jízda výtahem do kanceláře.

#### II.1.2.2.4. Příběh

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.3. a v jednotlivých podkapitolách forma příběhu se používá tam, kdy chceme upoutat pozornost a podržet ji u posluchačů po celou dobu vyprávění. Zároveň lze díky různým nástrojům (graf, schéma, obraz, ukázka) použitým v digitálním příběhu srozumitelně interpretovat a předat posluchačům některá fakta a trendy.



#### Detailní struktura prezentace pro pitching

Jednotlivými příběhy se pak proloží celá prezentace.



## Fáze prezentace Metodou STRONG - vyprávění příběhů

### II 1.2.2.4. Další části pitchingu

Když jsme u konce s prezentováním informací a jejich interpretací o podnikatelském záměru, či inovaci, následují další etapy pitchingu metodou S.T.R.O.N.G., které mohou být jak ve formě příběhů, tak grafických nástrojů.

Nejsou součástí vlastní prezentace, ale používají se jako podpůrné nástroje vlastního pitchingu. Jejich obsah je poměrně volný a záleží na tom, jaké informace vzešly z počáteční analýzy dat.

Tyto fáze mají za úkol upevnit pozitivní dojem z prezentace a přiložit další „závaží“ na stranu vah podporující dohodu. Jak bylo uvedeno v kapitole o fungování mozku, člověk usiluje o věci, které mu unikají, které nemá jisté. A naopak - když pocítí, že se mu něco nabízí, že je žádaný, přestává mít o věc zájem.

Proto je třeba použít nástroje, které pocíťovanou závislost a potřebu dohodnout se ochladí, znejistí. Kombinace zájmu a nezájmu se dohodnout (pull/push theory), je další silou, která udrží pozornost posluchačů a pomůže přesvědčit.

### **Použité nástroje:**

**zajímavost z trhu**, která není tak úplně známá a posiluje podnikatelský záměr či Value proposition inovace. Může být představena slovní formou, obrázkem či digitálním příběhem podle toho, zda stojí na datech, na emoci, anebo na interpretaci.

Když už je posluchač ztotožněn s úhlem pohledu na daný problém, souhlasí s ústřední myšlenkou, věří týmu a cítí, že je vhodná doba, je čas přijít s **návrhem ceny**, o kterou investora (donora) na realizaci začínající podnikatel, či inovátor žádá. To zajisté zájem trochu ochladí, ale hned musí následovat nabídka zisku, co potenciální investor za své peníze dostane, kdy a v jaké formě (podíl ve firmě, opce, podíl na zisku), aby viděl návratnost své investice (ROI – return of investment).

**Tajemná přísada** (Secret Sauce) je konkurenční výhodou, která podnikatelský záměr či inovaci upřednostňuje před konkurencí. Investor chce slyšet, že pokud investuje své peníze, že nikdo jiný bez zvláštní námahy nedokáže v krátké době realizovat totéž. Nejlepší tajemnou přísadou je patentová ochrana nápadu, výjimečná



znalost, zvládnutá speciální technologie apod. Opět je možné ji prezentovat různými typy interpretačních nástrojů.

Dalším nástrojem je tzv. **zaháknutí (Hook point)**, které zvýší hodnotu záměru inovace. Většinu rozhodnutí děláme na emocionální rovině, takže v tomto místě je třeba použít informaci, která posluchače emocionálně zaujme.

Stalo se Vám někdy, že jste měli schůzku či jednání s někým, o kterém jste věděli, že ho máte jistého, že neodejde, že počká, že vás potřebuje? Málokdy jsme přišli na čas, protože jsme ještě řešili jiné věci, které z našeho hlediska nepočkaly, tzv. hořely.

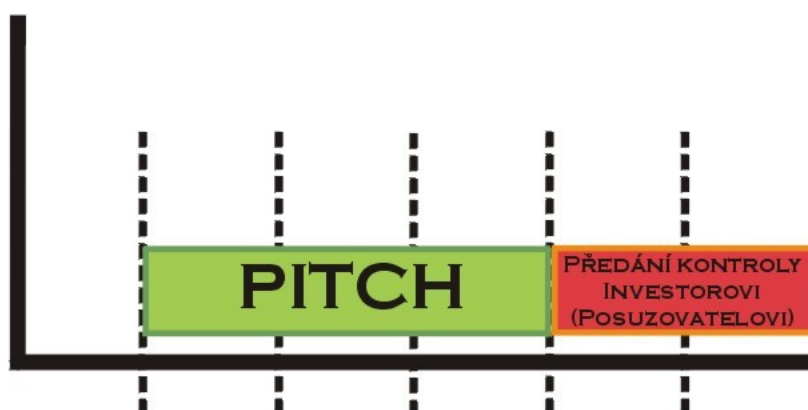
V angličtině se pro tento vztah používá termín „**needy**“. Člověk nesmí být nikdy vnímán jako „needy“. Nesmí na vás být vidět, že toho konkrétního úředníka (fundraiser) a jeho peníze potřebujete. Většinou si pak spolupráce dá načas anebo bude dohodnuta za mnohem horších podmínek, než bylo zamýšleno.

Dobré zaháknutí posluchače se naopak provádí informací, která velmi zvyšuje šance na trhu. Např. že se podařilo uzavřít s významným zákazníkem předběžnou smlouvu o odebírání výrobků v určitém objemu, apod.

Kdy a jak tyto motivační nástroje použít už není otázkou přípravy prezentace a podkladů, ale je to záležitost tréninku.

### II. 1.2.3. Závěr pitchingu

Čím uzavřít náš pitching? Oren Klaff říká: „Nikdy nesmíme předat kontrolu nad naším přesvědčováním posluchačům tím, že se jich zeptáme, co si o tom myslí. Zda je na tom něco zaujalo, jestli na nás nemají nějaké otázky“. Protože tím se silně potlačuje váš získaný sociální statut a dominantní postavení.



Oren Klaff : Pitch Anything (2012)

### Závěr prezentace Metodou STRONG

Naopak, šance na uzavření byznysu je tehdy, když se podpoří navržená cena například konstatováním: Inovace či startup je během na dlouhou trať a nejdůležitější je sehnat správného partnera. Takže přesvědčete vy mě, že jste pro mě ti nejlepší, se kterými se můžeme pustit do spolupráce.

## Reference:

Pásková M.: Determinanty kognitivních a mentálních map. *In: Výzkum kognitivních a mentálních map*. Gaudeamus 2008, s. 15.

Timothy, D. J. a Boyd, S., W.: *Heritage Tourism*, Pearson Education Limited, Harlow 2003, s. 61

Kelsey R.: *Storytelling In Business: How Can It Benefit You?* Mar 3, 2010

<http://www.themoleskin.com/2010/03/storytelling-in-business-how-can-it-benefit-you/>

2 Kelsey R.: *(Storytelling In Business: Elements of Story*, 2010

<http://www.themoleskin.com/2010/03/storytelling-in-business-elements-of-story-structure/>

Nöllke, M.: *Naučte se kreativně myslet*. Grada 2006, s. 36

Barthes, R.: *Mytologie*, Praha, Dokořán 2004, s.119 – 129.