

LE GUIDE DI
CORRIERE IMPRESE

Piccola guida per startupper

Dall'idea all'azienda:
team, prodotto, mercati,
mappa delle opportunità

A cura di Luca Barbieri
e Marco Bilocchi Pichi

in collaborazione con



Emil Abrisced
Pier Mattia Avesani
Enrico Cattaneo
Giulia Cimpanelli
Giovannella Condò
Francesca Ferrero
Paola Garibotti
Antonio Ghezzi

Giancarlo Giudici
Andrea Granelli
Carlaalberto Guglielminotti
Francesco Inguscio
Sandro Mangaterra
Marco Fabio Nannini
Alberto Onetti
Luigi Orsi Carbone

Francesca Perrone
Sasha Picciolo
Andrea Rangone
Cristiano Segnanfredo
Caterina Siclari
Giusy Stanzola
Biagio Tramontana
Flavia Trupia

Cinque strategie per un perfetto Pitch

Andrea Granelli e Flavia Trupia, fondatori di “PerLaRe”, associazione Per la Retorica
(www.perlaretorica.it)

Parlare futuro è sempre una sfida, ma lo è ancora di più per uno *startupper*. Chi tenta di lanciare una nuova realtà imprenditoriale si trova infatti in una condizione particolarmente difficile. Quella di dare forma e credibilità a un’idea senza storia e a concetti di business spesso mai visti prima e, molto frequentemente, anche senza il supporto dell’esperienza. Un salto senza rete, dunque: non ci sono fatti o numeri che possano offrire la rassicurazione della concretezza: siamo nel mondo del verosimile, dell’auspicabile, dell’ipotizzabile. E queste caratteristiche sono tipiche delle proposte innovative e non possono essere eliminate neanche dalla presentazione più concreta e fattuale. Ogni affermazione – anche se supportata da numeri e fatti – rimarrà sempre ipotetica, parziale e soggetta a verifiche future.

Online e nelle pubblicazioni di settore si trovano moltissimi consigli per l’*elevator pitch*, il così detto discorso dell’ascensore, l’allocuzione che – in una manciata di minuti – dovrebbe convincere i potenziali finanziatori a investire in un’impresa nascente.

“Siate chiari”, “siate brevi”, “siate concreti” consigliano i guru del *public speaking*. Ma come si fa a essere chiari, brevi e concreti? Si fa, se si è degli oratori nati, oppure se si conoscono alcune retrostrategie, le tecniche che ci mette a disposizione la retorica. Sì, proprio la vecchia ma sempre attualissima retorica, che ha molto più a che fare con le start up di quanto si possa immaginare. Di seguito proponiamo cinque strategie argomentative per elaborare – come dicono gli americani, con l’enfasi che li contraddistingue – “*a great two minutes talk*” e controbilanciare le debolezze intrinseche che ogni “proposta di futuro” – oltretutto fatta da persone “senza storia” – porta inevitabilmente con sé.

1° strategia: Il vostro racconto deve essere sempre centrato sulla risoluzione di un (grande) problema

Argomentare seguendo il meccanismo problema-soluzione è un classico dei classici. L’oratore getta il problema in pasto al suo uditorio. Poi, dopo una pausa strategica, fornisce la soluzione che, guarda caso, è il prodotto o il servizio che intende lanciare. Steve Jobs era un vero e proprio fan del meccanismo problema-soluzione e lo condivideva con un quel pizzico di ostentazione che, in una presentazione di business, non guasta. Spesso il problema non esiste ancora, si sta manifestando, se ne sono accorti solo gli osservatori più attenti. E allora si devono usare gli indizi a disposizione per costruire – come faceva Sherlock Holmes e come fanno oggi i *profiler* – l’identikit del criminale che ci permette di dimostrare che colpirà in un certo modo.

Risolvere un problema dimostra utilità e dà il senso dell'urgenza, mette in luce sia acutezza sia senso dell'osservazione ma anche attenzione al contesto – l'essere *market-driven* come dicono gli esperti. Troppo spesso le *business idea* nascono da un "mi piacerebbe fare questo" a prescindere dal fatto che ve ne sia una reale (anche se potenziale) necessità.

2° strategia: Usate con frequenza esempi, paragoni, similitudini

Di cosa stiamo parlando? Assistendo alle presentazioni degli *startupper*, spesso si avrebbe voglia di porre loro questa fatidica domanda. Bisogna ammettere che non è per niente semplice descrivere un prodotto o un servizio nuovo in poche, semplici parole. Fortunatamente la retorica mette a disposizione del neo imprenditore un'interessante soluzione: la similitudine, la possibilità di paragonare il proprio prodotto o servizio a qualcosa che suona semplice e familiare. "Facciamo per il surf quello che la seggiovia fa per gli sciatori": è un'espressione usata da Nathan Gold, un esperto americano di oratoria che diffonde online consigli pieni di buon senso ai neo-imprenditori. La similitudine di Gold illustra un nuovo prodotto: un dispositivo telecomandato che si posiziona nella tavola da surf per permettere di uscire dall'onda senza fatica.

Poiché la mancanza di tempo è sempre la sfida più grande di questo tipo di discorsi, i presentatori più efficaci usano le metafore, forme abbreviate di comparazione in cui vengono soppressi i nessi di paragone ("come", "è simile", "somiglia"...). Per richiamare una famosa metafora coniata da Adam Smith, il funzionamento del mercato come una mano invisibile diventa "la mano invisibile del mercato". La metafora – considerata la regina della retorica – richiede grande creatività e abilità linguistica e presuppone di intravedere somiglianze nella diversità. Ma quando si trova la metafora giusta, il risultato è assicurato. E papa Francesco, uno dei più straordinari creatori contemporanei di metafore, ne è la prova vivente.

Talvolta la metafora si abbrevia e si fonde con il nome dell'azienda. Allora abbiamo fatto bingo. *Kleenex*, *Post-it*, *to Xerox* erano parte di metafore che alla fine si sono trasformate in parole di uso comune, non più sostituibili. È il grande successo del marketing. Oggi diciamo *to google* e Jeff Bezos ha coniato l'espressione *to be amazoned* per indicare quando una soluzione digitale coglie di sorpresa (ed elimina) il precedente approccio tradizionale.

3° strategia: Iniziate con il piede giusto e andate dritti al cuore

Come iniziare? L'incipit di un discorso è sempre difficile. E lo è ancora di più se si hanno tempi contenuti per raccontare la propria idea.

Non avendo esperienza pregressa, non si tratta di fare finta o di inventarsi competenze non vere. Si tratta di mettere in luce altre doti: l'esuberanza giovanile (anche un poco folle – come raccomandava Steve Jobs), il fatto di essere freschi e senza preconcetti, il fatto di essere utenti e quindi conoscere bene come stanno le cose dall'"altra parte".

Spesso il problema non è convincere chi vi ascolta che quella sia una buona idea quanto che chi la presenta sia la persona giusta per trasformare quell'idea in business.

Il ragionamento logico e basato su numeri (il cosiddetto logos) – seppur inappuntabile – non è mai sufficiente, soprattutto quando si è alle prime armi – e cioè senza un'esperienza conosciuta e dimostrabile.

Secondo i retori, tre erano gli strumenti di persuasione: non solo il logos (il ragionamento obiettivo e argomentato logicamente) ma anche il pathos (il saper parlare al cuore) e soprattutto l'ethos (il carattere dell'oratore, la sua storia e credibilità). Spesso ci fidiamo di chi parla anche se non comprendiamo tutto ciò che dice.

Saper suscitare passioni e i sentimenti attraverso il discorso è una grande dote. Chi parla solo alla testa ma non al cuore è poco efficace. Spesso il pathos si suscita descrivendo una situazione difficile, d'assedio dove è richiesta una reazione forte, emotiva, di nervi. Ad esempio in un bellissimo discorso che Adriano Olivetti fece ai dipendenti nel Natale del 1955 questa tecnica è evidente: “Nella dura battaglia contro i colossi americani e tedeschi amiamo ricordare come similitudine i metodi e i mezzi delle battaglie navali: corazzate, incrociatori, torpediniere, navi grandi e navi piccole, nessuna da sola potrebbe vincere, tutte insieme fanno un corpo che è difficile abbattere. In questa similitudine la Lettera 22 è la piccola torpediniera che si infila dappertutto e le grandi contabili ed elettriche sono le corazzate che per vincere la loro guerra devono essere difese da una cortina di macchine più piccole e più agili”.

4° strategia: utilizzate a piene mani il potere del 3 e l'erotismo dei numeri

Un nuovo servizio o un nuovo prodotto hanno, o dovrebbero avere, moltissime caratteristiche distintive. Purtroppo, però, la comunicazione è brutale, perché costringe a una scelta. Non c'è nulla che annoi di più un uditorio di un lungo elenco del quale non si intravede la fine. E la noia è il freno a mano della comprensione. L'enumerazione a tre è una strategia consigliabile per catturare l'attenzione di chi ascolta. Tutti i grandi oratori se ne sono serviti: da Obama a papa Francesco, fino ad arrivare a Steve Jobs. “Di tanto in tanto arriva un nuovo rivoluzionario prodotto che cambia ogni cosa. [...] Chi riesce a lavorare alla creazione anche di uno solo di essi può davvero dirsi fortunato. [...] Un Ipod, un telefono e un dispositivo di comunicazione Internet. Avete capito bene? Non si tratta di tre prodotti distinti. Ma di un solo prodotto. E lo abbiamo chiamato iPhone. Oggi Apple reinventa il telefono.” (9 gennaio 2007, Macworld, San Francisco, Usa).

In generale, i numeri – se ben presentati – hanno un potere argomentativo. È utile, quindi, che un *elevator pitch* si concentri sui dati che raccontano le potenzialità del mercato. In sostanza, la retorica ci fa scoprire che i numeri non sono freddi, anzi possono scaldare il cuore degli investitori. Ma non deve essere una lista contabile, ma numeri erotizzati, vibranti, che trasudino opportunità.

E spesso i grafici – quando ben fatti – danno vita ai numeri, suggeriscono correlazioni, svelano trend, dimostrano che alcune criticità sono naturali pause di riflessione. Ma queste

rappresentazioni dei numeri devono essere efficaci e parte integrante di un'argomentazione. Dati e grafici ridondanti o addirittura "riempitivi" sono invece molto pericolosi e possono ottenere effetti indesiderati. La nuova moda delle infografiche o delle presentazioni powerpoint riempite di immagini inutili rischia di trasformare le rappresentazioni grafiche in mero decoro; quello che gli esperti chiamano *Chartjunk* ("ciarpame grafico") – e cioè uso di elementi visivi non necessari per comprendere le informazioni rappresentate – e considerano un classico indicatore di "stupidità statistica".

5° strategia: nel dubbio siate concisi; la brevità è oro

La brevità è cortesia, scriveva il gesuita Baltasar Gracian y Morales, nel suo *Oracolo manuale e arte di prudenza* del 1647. E non viveva nel tempo di Twitter che ha imposto un ritmo forsennato non solo alla comunicazione, ma anche alla capacità di attenzione.

Anche secondo il filosofo greco Teofrasto la brevità è oro, anzi un principio ineludibile. Oscar Farinetti, che di start up ne capisce qualcosa, è sulla stessa lunghezza d'onda: "Trovare soldi [per creare un'impresa] è un casino. [...] Dovete andare a raccontare questa start up alle persone giuste. Dovete andare da una banca non con questi business plan – delle palle, poi lunghi, che nessuno legge – [...] ma dovete andare di persona a raccontare." (intervista per Wind Business Factor, ottobre 2012).

Alla brevità è necessario aggiungere un elemento in più, uno stratagemma per assicurarsi il coinvolgimento di chi ascolta. Non è necessario spiegare tutti i particolari in modo puntiglioso e prolisso, ma lasciare sempre all'uditore qualcosa da comprendere e da dedurre da solo. "Infatti, quando si avvede di ciò che è stato da te omesso, diventa non solo tuo ascoltatore ma anche tuo testimone, e al contempo più ben disposto ... pare un affronto all'ascoltatore dirgli ogni cosa come se fosse un sempliciotto" (Demetrio, Sullo stile, IV-III aC).

Per concludere: il corpo e la voce

Qualche veloce considerazione sul corpo e la voce. La postura deve essere aperta, sicura, orientata verso chi ascolta – che si vuole "raggiungere" (e non ritirata come se mostrassimo timore e volessimo nasconderci o nascondere qualcosa). Se si parla in piedi, bisogna fare attenzione a non ondeggiare, appoggiando il peso del corpo prima su una gamba, poi sull'altra, producendo un antipatico "effetto pendolo". È importante anche utilizzare lo sguardo. Guardare negli occhi ogni interlocutore, non solo quello che fa sì con la testa o che ha un'espressione che ci dà sicurezza. Infine, ricordarsi di respirare. Non andare in apnea per eccesso di ansia.

La voce deve essere chiara e forte. Bisogna concentrarsi, in modo da scandire le parole. L'ansia porta l'oratore inesperto a parlare velocemente, a mitragliare chi ascolta con raffiche di parole. La velocità è una cattiva consigliera: dà l'impressione all'uditorio che l'oratore voglia liberarsi dall'incombenza prima possibile e scappare a gambe levate.

Non importa se la voce mostra un filo di emozione, di “timore reverenziale” verso chi ascolta. Un giovane *startupper* NON può essere (o peggio atteggiarsi) da consumato presentatore, NON può non avere in mente che quella presentazione può cambiare il percorso della sua vita professionale.

Le emozioni “tradite”, oltre a indicare rispetto verso gli interlocutori (a cui si riconosce un ruolo importante e di decisione), rendono la persona viva e autentica.

Andrea Granelli. Nato nel 1960, dopo la maturità classica, si laurea con lode in informatica e completa gli studi con un diploma post-universitario in psichiatria e un “mini MBA” tramite McKinsey.

È oggi presidente di Kanso, società di consulenza che si occupa di innovazione e change management. Da diversi anni lavora su temi legati all’innovazione: inizia come ricercatore al CNR e lavora per diverse aziende (CESI, Montedison, Fimedit, McKinsey). Nel 1996 entra in Telecom Italia dove diventa CEO prima delle attività Internet (tin.it) e poi della ricerca e del Venture Capital (Tilab).

È stato membro del Comitato di valutazione del CNR e direttore scientifico della scuola internazionale di design Domus Academy. È attualmente presidente dell’Associazione Archivio Storico Olivetti e membro del Consiglio Nazionale del WWF.

Scriva periodicamente di innovazione su libri, quotidiani e riviste, con particolare attenzione alla rivoluzione digitale e ai suoi molteplici risvolti (anche quelli problematici). Ha inoltre curato la voce “Tecnologie della comunicazione” per la nuova enciclopedia Scienza e Tecnica della Treccani. Ha recentemente lanciato – insieme a Flavia Trupia – “PerLaRe”, associazione per il rilancio della retorica e il suo reinserimento tra gli elementi fondativi della leadership.

Flavia Trupia. Consulente di comunicazione, ghostwriter, blogger. Ha un vero e proprio pallino per la retorica, arte di cui si parla spesso male, ma alla quale tutti – tutti – ricorrono nei discorsi formali e nella vita di tutti i giorni. È laureata in filosofia del linguaggio e specializzata in comunicazione d’impresa. Dal 1993 al 2002 ha lavorato per organizzazioni pubbliche e private (Young & Rubicam, DDB, Ministero degli Affari Esteri). Dal 2006 è libera professionista. È stata tra le fondatrici della rete Professionisti Liberi.

Insegna scrittura, public speaking, comunicazione, social media, retorica (Luiss Business School, Università “La Sapienza”-Dipartimento innovazione e società, Scuola Superiore Economia e Finanze, IED, Camera dei Deputati). Ha un blog (blog discorsi potenti) nel quale commenta i discorsi dei politici e dei personaggi dell’attualità. Ha pubblicato “[Discorsi potenti. Tecniche di persuasione per lasciare il segno](#)” (Franco Angeli ed.) e, con Andrea Granelli, “Retorica e business. Intuire, ragionare, sedurre nell’era digitale” (Egea-Bocconi ed.). È blogger di huffingtonpost.it. Ha fondato PerLaRe, associazione Per La Retorica, insieme ad Andrea Granelli (www.perlaretorica.it).