

Mario Mazzola e Luca Cafiero, dalla Olivetti alla Cisco

Alessandro Ovi

Loro si schermiscono e dicono che non è proprio così, ma quando, pochi giorni fa, li ho incontrati nella sede di Insieme, a San Jose in Silicon Valley, mi è parso fuori di dubbio che Mazzola e Cafiero, con le quattro aziende da loro costituite e poi cedute a Cisco, ne abbiano di fatto costituito la “spina dorsale” il *backbone*.

Tra il 1993 e il 2013, Crescendo, Andiamo, Nuova e Insieme hanno avviato innovazioni cruciali per Cisco nell’allargamento dei suoi orizzonti e nella difesa della sua posizione di leader nell’industria delle reti dati.

Crescendo (scheda 1), con la sua pionieristica tecnologia delle reti locali (LAN), Andiamo (scheda 2) con la sua innovazione nello smistamento di dati immagazzinati in rete, Nuova (scheda 3) con server innovativi capaci di competere con *incumbents* del calibro di IBM e HP, sono altrettante pietre miliari del grande successo di Cisco negli ultimi vent’anni.

Insieme (scheda 4), con i suoi prodotti in grado di centralizzare il management dei data center, dalla rete, allo storage, ai computer, alle applicazioni e alla security, rappresenta probabilmente la più efficace difesa di Cisco dall’attacco proveniente dalle nuove tecnologie SDN (*Software Designed Technology*).

La sofisticata ingegneria e l’innovazione tecnologica sono certo pilastri del lavoro di Mazzola e Cafiero. Ma enorme è stato anche l’impatto della innovazione societaria e imprenditoriale, lanciata assieme alla Cisco con Andiamo: la struttura degli *spin-in*.

Cosa è uno *spin-in*? È uno *spin-off*, che diventa azienda rimanendo però dove è nato. Resta lì e cresce con tutta l’indipendenza e la tensione imprenditoriale che rappresenta la linfa delle imprese innovative, ma a un certo punto, se i conti tornano, viene riassorbito nell’ambito di un disegno strategico predefinito.

Ogni caso ha una storia e “numeri” diversi, ma la costante è che Cisco parte con un investimento iniziale di un centinaio di milioni, detiene l’80/85 per cento del capitale (il resto ai dipendenti) e quando decide di



Soni Jiandani, Mario Mazzola, Luca Cafiero, Prem Jain, di Insieme Networks.
Fotografia di Gabriela Hasbun.

acquistare il 100 per cento lo fa a un prezzo definito sulla base dei risultati economici dell’azienda in un periodo prestabilito. È stata una scelta non condivisa da tutti gli esperti in politica aziendale, ma la sua efficacia è ampiamente dimostrata dai fatti.

Quello che da una parte inorgolisce e dall’altra rattrista nell’incontro con Mazzola e Cafiero è il continuo riferimento alla origine del loro “saper fare”: l’Olivetti.

A Ivrea, guardando la loro storia nella prospettiva di oggi, c’era in embrione quasi tutto: non solo la capacità di creare competenze tecnologiche, ma anche lo spirito imprenditoriale; non solo il primogenito dei personal computer, il P101, le reti locali, la commutazione voce, dati, immagini, ma anche un grande istinto creativo per dare vita a nuove imprese.

È tra la fine degli anni Settanta e l’inizio degli Ottanta che, da Ivrea, Mazzola e Cafiero sono stati mandati a Silicon Valley con altri esperti Olivetti di talento, per studiare il nuovo mondo della tecnologia delle reti, su cui stava nascendo Internet, per fondare società con capitale Olivetti e fare impresa al più alto livello tecnologico del settore.

Era nata così, da Mazzola, David Systems, ceduta a Tricom dopo un avvio un poco dispersivo a cercare alleanze in giro nel mondo anziché concentrarsi sul prodotto. Dalle ceneri di David Systems, Mazzola fondò poi, insieme a Cafiero, Crescendo, cui seguirà il contatto con Cisco.

In quel periodo, è bene ricordarlo, si registra anche un flusso significativo di “cervelli italiani”, un centinaio, dal Politecnico di Torino, grazie al supporto del prof Silvano Gay, anch’egli poi approdato in Cisco. Si era infatti iniziata la perdita di interesse di Ivrea per Silicon Valley e la riorganizzazione interna, sostanzialmente priva di una visione industriale globale, da cui è seguito il declino.

Tagliato il cordone ombelicale con Ivrea, Mazzola e Cafiero trovano più facilmente

capitale americano per andare avanti. Dopo avere fondato Crescendo, la cedono dopo tre anni a Cisco e si tratta di una bella storia.

Crescendo, divenuta un fornitore importante di prodotti CDDI and FDDI, era arrivata a 10 milioni di dollari di fatturato e circa 60 dipendenti quando, nel 1993, John Chambers, allora direttore commerciale di Cisco, negoziando con Boeing una fornitura di router da 10 milioni di dollari, si sentì porre come condizione che Cisco collaborasse con Crescendo Communications di Mario Mazzola. Il risultato fu che, il 21 settembre dello stesso anno, Cisco acquistò 200mila azioni di Crescendo, pari a un valore di 94,5 milioni di dollari di allora.

Wall Street ritenne che Cisco avesse speso troppo per acquisire un’azienda con solo 10 milioni di dollari di fatturato e reagì male, così che per la prima volta il titolo Cisco andò in sofferenza. Ma, solo tre anni dopo, il gruppo di Mazzola conseguiva un fatturato di 500 milioni di dollari l’anno.

Con l’azienda e le sue tecnologie si trasferirono anche tutti i suoi talenti e Mazzola venne nominato Chief Development Officer, a capo dell’intera organizzazione tecnica, arrivata a comprendere 11 gruppi di tecnologie: IOS Technologies, Internet Switching & Services, Core Routing, Network Management Services, Optical, Storage, Voice, Aggregation, Access, Ethernet Access, Wireless.

Qualche anno dopo Mazzola e Cafiero hanno iniziato in Cisco l’avventura degli *spin-in* con conseguenti temporanee uscite e rientri nella Casa madre.

Dodici anni fa Mazzola diceva a Ennio Caretto, per il “Corriere della sera”, che entro tre anni sarebbe andato in pensione. Oggi di pensione non mi ha parlato proprio e, venduta Insieme alla Cisco, chi sa a quale nuova impresa sta pensando! ■

Alessandro Ovi è direttore di MIT Technology Review Italia.

Crescendo Communications

Crescendo è stata fondata in California nell'agosto 1990, come società privata, operante nel settore delle reti locali (*Local Area Networks, LAN*) per offrire soluzioni *workgroup* negli uffici.

I prodotti di Crescendo permettevano alle aziende di costruire reti locali ad alta velocità, fino a 125 Mbit/s, operanti sui normali fili del telefono.

I fondatori erano Mario Mazzola, Luca Cafiero, Prem Jain e Buck Gee.

La sede era a Sunnyvale, California, con sette uffici regionali negli Stati Uniti e distributori in Europa e Asia.

I prodotti di Crescendo erano basati su una tecnologia chiamata *Copper Distributed Data Interface (CDDI)*, in grado di offrire una velocità di trasmissione dati di 100 megabits al secondo (Mbps) su doppini di rame.

Crescendo, riconosciuta come un fornitore leader di prodotti CDDI and FDDI, era arrivata a 10 milioni di dollari di fatturato e circa 60 dipendenti quando, nel 1993, John Chambers, allora direttore commerciale di Cisco, negoziando con Boeing una fornitura di router da 10 milioni di dollari, si sentì dire che non ci sarebbe stato alcun acquisto a meno che Cisco non avesse collaborato con la Crescendo Communications di Mario Mazzola.

Il risultato fu che, il 21 settembre dello stesso anno, Cisco acquistò 200mila azioni di Crescendo, pari a un valore di 94,5 milioni di dollari di allora.

A Wall Street non piacque molto che Cisco avesse speso tanto per acquisire un'azienda con solo 10 milioni di dollari di fatturato e per la prima volta il titolo Cisco andò in sofferenza. Ma, solo tre anni dopo, il gruppo di Mazzola fatturava già 500 milioni di dollari l'anno.

La tecnologia di Crescendo è stata fondamentale per lo sviluppo di una delle linee di prodotto di maggiore successo, la Catalyst LAN Switch, che da allora è diventata un business da molti miliardi di dollari.

Secondo gli esperti, è difficile trovare tra le oltre 130 acquisizioni fatte da Cisco una migliore di Crescendo. Anche perché l'acquisto di Crescendo ha portato in Cisco un gruppo di tecnici di altissimo livello. Chambers se li prese tutti con sé, a partire da Mazzola che, una volta salito al vertice dell'azienda come CEO, nominò Chief Development Officer.

Andiamo Systems

Andiamo Systems è stata fondata nel gennaio 2001. Secondo la formula poi definita *spin-in*, Cisco possedeva l'80 per cento delle azioni di Andiamo e il rimanente 20 per cento era dei 270 dipendenti.

Un accordo assegnava a Cisco il diritto di acquisire Andiamo a un prezzo definito secondo una formula che teneva conto dei risultati delle vendite aziendali in un periodo prestabilito. L'accordo non rappresentava un obbligo, ma solo una opzione.

Nel suo sito Web, Andiamo diceva di stare lavorando a una nuova architettura che combinasse aree di *storage* e *IP networking*, operasse ad alta velocità, fosse gestita a livello centrale e restasse indipendente dai protocolli dei clienti.

In altre parole, Andiamo era uno sviluppatore di prodotti di commutazione intelligenti per il mercato dello *Storage Area Networking (SAN)*.

A Mario Mazzola, allora Chief Development Officer di Cisco, venne attribuito il controllo della nuova azienda senza alcun suo personale coinvolgimento finanziario.

L'acquisizione della nuova società da parte di Cisco, già annunciata come *stock deal* nel 2002, venne poi chiusa nell'aprile 2004 per 750 milioni di dollari.

I 317 dipendenti entrarono nella Internet Switching Business Unit, guidata da Luca Cafiero.

La transazione per azioni, annunciata nel 2002, ha lanciato Cisco nel mercato della commutazione intelligente. La tecnologia SAN, acquisita da Andiamo, è diventata la base per MDS 9000 consentendo a Cisco degli ottimi risultati nei confronti dei concorrenti del settore.

Come aveva detto Mazzola al momento della acquisizione, «la tecnologia sviluppata da Andiamo segna una nuova era di innovazione nel mercato SAN. Cisco sarà in grado di offrire ai suoi clienti lo stesso livello di prestazioni e di semplicità di gestione, per cui è stata pioniera nelle reti LAN».

Con la tecnologia di Andiamo, i clienti di Cisco furono in grado per la prima volta di consolidare diverse reti *storage* in una SAN integrata. Vennero anche introdotti nuovi servizi intelligenti che riducevano in modo significativo il costo associato alla condisione e alla gestione di dati su diverse reti *storage*.

Queste innovazioni renderanno possibile la riduzione dei costi delle infrastrutture SAN grazie alle migliori efficienze operative.



Nuova Systems

Nuova Systems è stata fondata nel 2006 da Mario Mazzola, Luca Cafiero, Ed Bugnion, Prem Jain, Soni Jiandani con la formula dello *spin-in*, già utilizzata in Andiamo, ed è arrivata ad avere oltre 200 dipendenti.

Cafiero, Jain, Jiandani e Mazzola erano stati fino a poco prima alti dirigenti di Cisco che aveva annunciato il suo primo investimento in Nuova nell'agosto 2006. Per tutti, alla fine della "missione" era previsto un ritorno in Cisco.

La *start-up* aveva come scopo lo sviluppo di una nuova generazione di prodotti per il mercato dei *data centers*. Nuova doveva attuare la mossa strategica più sfidante di Cisco negli ultimi decenni: quella di attaccare i suoi precedenti partner, Hewlett-Packard e IBM, con una linea propria e originale di *computer servers* e offrire una linea completa di hardware e servizi per *data centers*.

Nell'aprile 2007 Cisco ampliò lo scopo quell'accordo, aumentato il suo impegno finanziario e elevando il pagamento massimo finale della transazione a 678 milioni di dollari. Secondo Cisco, i prodotti nati dalle tecnologie di Nuova sarebbero stati complementari alla linea Catalyst 6500, la piattaforma principale in Cisco delle LAN *switches*, alla linea MDS *storage switches*, ai server di rete SFS e alle soluzioni di rete nei *data centers* e nelle aziende, per accelerare le applicazioni.

Un aspetto unico dell'istituzione di Nuova era la proprietà del suo 80 per cento in capo a Cisco che aveva l'opzione di acquistare anche il rimanente 20 per cento. L'acquisizione di Nuova era *success-based*, cioè il valore totale finale era legato ai ricavi dei prodotti Nuova in tre periodi di riferimento tra il 2010 e il 2011.

Nell'aprile 2008, quando Cisco annunciò la sua intenzione di acquisirne il 100 per cento, lanciò anche la serie Cisco Nexus 5000, il primo prodotto sviluppato da Nuova. Il Cisco Nexus 5000 è uno *Switch Ethernet top-of-rack* da 10 Gigabit, che offre un sistema unificato di installazione (*unified fabric capabilities*) grazie alla capacità di supportare molteplici protocolli di rete.

L'investimento di Cisco e la struttura sussidiaria di Nuova hanno permesso a entrambe le società di collaborare attivamente alla realizzazione di Nexus 5000, grazie alla condivisione di tecnologie e alla evoluzione dei prodotti. Nexus 5000 è progettato per essere completamente integrabile con la serie Nexus 7000, introdotta successivamente, progettata internamente a Cisco per reti Ethernet da 10 Gigabit in grado di offrire prestazioni fino a 15 terabits al secondo.



Insieme Networks

Insieme Networks fu fondata da Mario Mazzola, Luca Cafiero e Prem Jain all'inizio del 2012. Il capitale era costituito da 100 milioni di dollari di Cisco per l'85 per cento (il restante 15 per cento veniva dai suoi fondatori e dipendenti) e venne poi integrato da un ulteriore finanziamento di 35 milioni di dollari nel novembre 2012.

Anche Insieme, come Andiamo e Nuova ha la struttura delle *spin-in*, ovvero risponde a un obiettivo strategico di Cisco che, dopo un investimento iniziale dell'ordine dell'80-85 per cento del capitale, si riserva il diritto di acquisire tutta la società al raggiungimento dell'obiettivo. Mentre Andiamo e Nuova, così come Crescendo (che per altro si risolse in un'acquisizione tradizionale), rispondevano al disegno di Cisco di allargare la sua base di prodotti e servizi, Insieme ha un obiettivo sostanzialmente difensivo del suo mercato, di cui Cisco detiene il 70 per cento.

I primi prodotti di Insieme, infatti, rappresentano la risposta di Cisco alla *Software Designed Technology* (SDN), in cui operano concorrenti sempre più agguerriti, che sviluppano software con prestazioni e caratteristiche simili a quelle dello hardware di rete più sofisticato (cioè dei prodotti Cisco).

Dato che la tecnologia SDN può funzionare su macchine molto meno costose dei *routers* e *switches*, Cisco è stata obbligata a trovare una strategia che proteggesse le vendite delle sue macchine. John Chambers (CEO di Cisco) ha dichiarato che il loro approccio dovrebbe consentire un rilevante risparmio, con migliori prestazioni, creando un mercato da molti miliardi di dollari. Ha poi annunciato il suo piano, imperniato su una serie di nuovi prodotti, definiti *Application Centric Infrastructure* (ACI), sostanzialmente *hardware-based*, con una nuova linea di Nexus 9000, sensibili alle applicazioni *custom* e in grado di supportare o ASICS o processori commerciali in ragione delle diverse esigenze. Il lancio dei nuovi prodotti Insieme costituisce una seria sfida all'ecosistema di VMware's NSX, che include i maggiori concorrenti di Cisco. L'attacco non è solo sul fronte della tecnologia, ma anche su quello della strategia di marketing. L'hardware dello *switch* può essere dotato di due chip, uno dedicato (ASIC: *Application Specific Integrated Circuit*) e uno standard. Lo standard è lo stesso di quello di altri produttori SDN, ma non essendo compatibile con i loro prodotti, gli utenti debbono scegliere se comperare tutto da Cisco a un prezzo più alto, o rinunciare a flessibilità operative e prestazioni più elevate. La sfida si sta appena iniziando.

