

Hollywood passa da qui

Dopo aver siglato strategici accordi di distribuzione con gli Studios di Los Angeles e rimodulato Chili in una piattaforma digitale che offre tutto quello che ha a che fare con i film (dalla vendita dei biglietti allo streaming, dall'e-commerce alla produzione di contenuti), il fondatore e ceo Giorgio Tacchia affronta la fase decisiva del business plan scatenando un'offensiva europea supportata da una potente campagna di comunicazione

“Partire dal mio ufficio in Bovisa e arrivare a Los Angeles per essere ricevuto dai responsabili della distribuzione mondiale delle major di Hollywood non è una cosa scontata, soprattutto se rappresenti un'azienda italiana con un fat-

turato microscopico rispetto al loro. Eppure ci sono riuscito, ed è stato uno di quei momenti che ti cambiano la vita, un treno che sai di dover prendere quando passa altrimenti è finita”. L'emozione di Giorgio Tacchia è palpabile mentre ricorda con un filo d'orgoglio il momento che ha cambiato le sorti di Chili. Società che ha fondato nel 2012 con Stefano Parisi, personalità di spicco della politica e dell'imprenditoria, nata come operatore dedicato alla vendita online di singoli film e serie tv, e da poco trasformata in una piattaforma europea dedicata a tutto quello che gira attorno ai film e in particolare alle mega produzioni degli Studios con cui ha stretto preziosi accordi di distribuzione. Partnership che consentono a Chili di essere la destinazione ideale per chi vuole vedere online un film in prima visione o per chi vuole acquistare il biglietto per goderselo al cinema, ma anche per chi vuole comprare gadget, abbigliamento o qualunque altro oggetto legato a una pellicola o un attore e persino per chi va a caccia di notizie e anticipazioni sulle produzioni hollywoodiane.

“Chili è diventato il marketplace dell'intrattenimento ed è l'unica piattaforma paneuropea indipendente dopo l'acquisto di Wuaki da parte della giapponese Rakuten”, dice il fondatore e ceo, che racconta la (tanta) strada fatta dalla sua creatura, le difficoltà incontrate e la gioia di essere riuscito a superarle per mettere in piedi un business dal respiro internazionale che in questo momento si trova sulla rampa di lancio con i motori accesi. Giorgio Tacchia ha il bottone rosso in mano e sta per farlo volare.

“L'inizio non è stato facile soprattutto per l'approccio



Giorgio Tacchia, founder, president e ceo di Chili.

che il sistema italiano ha rispetto alle realtà che fanno innovazione. Negli Stati Uniti, se credono in un progetto, venture e private equity gli mettono a disposizione subito la benzina necessaria per viaggiare e se va bene per farlo diventare una grande azienda. Da noi è tutto più prudente: ti danno il necessario per fare il primo passo e poi devi guadagnarti il sostegno ogni step successivo. Un sistema che ci ha costretto a spaccettare la nostra strategia per dimostrare ad azionisti e investitori che ogni passo fosse in linea con il business plan e che si potesse procedere nella raccolta fondi successiva. Fortunatamente ci siamo riusciti e addirittura siamo stati così convincenti che chi ha investito all'inizio ha proseguito anche dopo, e così hanno fatto quelli che sono sopraggiunti in un secondo e terzo momento. Chi ha inizialmente investito in un bond l'ha convertito rinunciando agli interessi ancor prima della scadenza e della forzatura. Insomma, chi ha messo dei soldi in Chili li ha sempre confermati e anzi ha incrementato l'investimento. Stiamo parlando di capitali privati di gente che rischia

personalmente e non di investimenti istituzionali. Imprenditori che sanno quello che fanno, come i Lavazza, che di recente sono entrati con il patrimonio familiare attraverso la holding Torino 1895 Investimenti.

Prima - Hanno messo 25 milioni di euro per il 24% di Chili. Come sono distribuite le altre quote?

Giorgio Tacchia - Il 30% è in mano a Brace & Management, veicolo dei fondatori, Parisi e il sottoscritto, il 12% è di Negentropy Capital Partners con il fondo lussemburghese Capsicum per Ferruccio Ferrara, ceo di Negentropy, ex Morgan Stanley. L'11% di Chili è di Antares Private Equity di Stefano Romiti, il 7% di Investinchili, a cui partecipano Giuseppe Turri, cofondatore di Clessidra, Francesco Trapani, ex ad di Bulgari e azionista di Tiffany, Antonio Belloni, coo di Lvmh, e Bianca Passera. L'1% è di Tony Miranz, fondatore di Vudu, piattaforma Usa di video on demand venduta a Walmart nel 2010, e oggi cofondatore e presidente di Machinify. Poi ci sono le major Warner Bros, Paramount/Viacom, 20th Century Fox, tutte e tre con il 4%, e Sony Pictures con il 3%.

Prima - Con in tasca i capitali freschi di Lavazza e delle major a che punto siete nel piano di sviluppo?

G. Tacchia - L'azienda adesso è totalmente founded e finalmente abbiamo tutte le risorse necessarie per sviluppare appieno il business plan che, per le ragioni di cui

parlavo prima, abbiamo dovuto articolare in tre fasi. La prima è stata diventare un player a tutti gli effetti, avendo quindi una piattaforma proprietaria e le skill per gestirne lo sviluppo. Nella seconda ci siamo concentrati sulla chiusura di accordi commerciali con tutti i player che hanno a che fare con il nostro mercato, e sottolineo tutti perché in questo business se non

hai tutto non hai niente. E anche quando hai tutto il cliente tende a dire che la tua offerta non è un granché perché quello che vede nella tua home page è il risultato di una sintesi, è un'interfaccia che per forza di cose può contenere un numero limitato di proposte e non l'intero archivio che hai a disposizione. La fase degli accordi commerciali si è concentrata sulla distribuzione del prodotto attraverso alleanze con i maggiori produttori di televisori, tablet e smartphone come Samsung, Lg, Sony e Panasonic. Dovevamo crescere e non avevamo risorse per acquistare quote di mercato con attività di comunicazione su larga scala per cui abbiamo adottato una strategia b2b2c (business-to-business-to-consumer) vendendo pacchetti, coupon, bundle e promozioni a quei produttori che mettevano la nostra offerta su smart tv e cellulari.

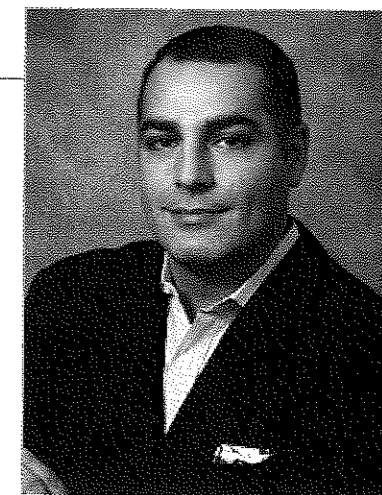
Prima - Questa attività quanto vi ha fatto crescere?

G. Tacchia - Siamo rapidamente arrivati a 800mila clienti, una customer base notevole, e abbiamo avuto un vantaggio anche in termini di credibilità. Se ti raccomandano grandi marche è più facile fidarti nell'usare la carta di credito, un valore che negli Usa chiamano 'reliability', che è un po' più della nostra credibilità. Tutte queste operazioni

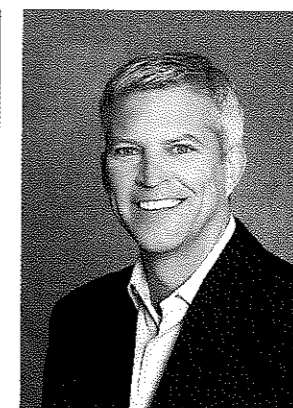
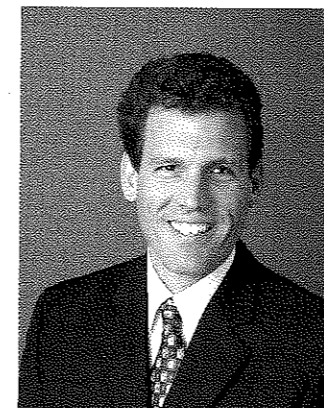
- accordi commerciali, partnership e alleanze per la distribuzione - hanno richiesto un paio d'anni di lavoro, dopodiché, nel 2014, abbiamo affrontato la questione vitale dell'allargamento nei mercati internazionali.

Prima - Perché vitale?

G. Tacchia - Non c'è speranza per un operatore locale a parte per Paesi grossi come Cina o Stati Uniti. Gli alti costi devono essere scaricati su milioni di clienti quindi il raggio d'azione non può che essere internazionale. Per attirare nuovi capitali abbiamo deciso di partire con Inghilterra, Germania, Austria e Polonia. Le prime due da sole valgono il 60% del valore europeo di questo business, l'Austria è la derivata prima della Germania, mentre la Polonia è un mercato emergente molto interessante. Il Regno Unito è anche



Tony Miranz in passato ha fondato Vudu, piattaforma video on demand ceduta a Walmart. Oggi è presidente di Machinify nonché socio e membro del board di Chili.



I rappresentanti di tre delle quattro major in Chili: Jim Wuthrich, president International Home Entertainment di Warner Bros, Bob Buchi, president worldwide Home Media di Paramount, e Keith Feldman, president worldwide Home Entertainment di Fox.

il mercato più complesso perché è sei anni avanti rispetto agli altri Paesi, è allineato agli Stati Uniti e la popolazione è abituata a utilizzare questo tipo di servizi, ha curve di adozione molto rapide. Per queste ragioni è anche un mercato molto presidiato, con player ben posizionati, e inserire un 'attacker' significa dover lavorare su dinamiche di prezzo aggressive che possono dar fastidio e scatenare reazioni forti. Pur in condizioni difficili ci siamo riusciti grazie alle alleanze stabilite con gli Studios.

Prima - Com'è riuscito a convincere le major di Hollywood?

G. Tacchia - Abbiamo prototipato il nostro sistema a Palo Alto con l'aiuto del socio Tony Miranz, fondatore di Vudu. Poi abbiamo messo in piedi un'interfaccia molto bella ma priva di contenuti veri che mi sarebbe servita per far capire alle major come avrebbe funzionato. A quel punto ho preso appuntamento con i vertici delle major e ho presentato il nostro progetto. Ricordo ancora le parole del presidente della Warner: "È un prodotto breakthrough che non esiste ancora e che potrebbe essere funzionale al nostro business ma non ho ancora capito se sarete in grado di realizzarlo perché siete molto piccoli. Se però →

→ riuscite a convincere almeno altri due Studios ti do la mia parola che ci stiamo".

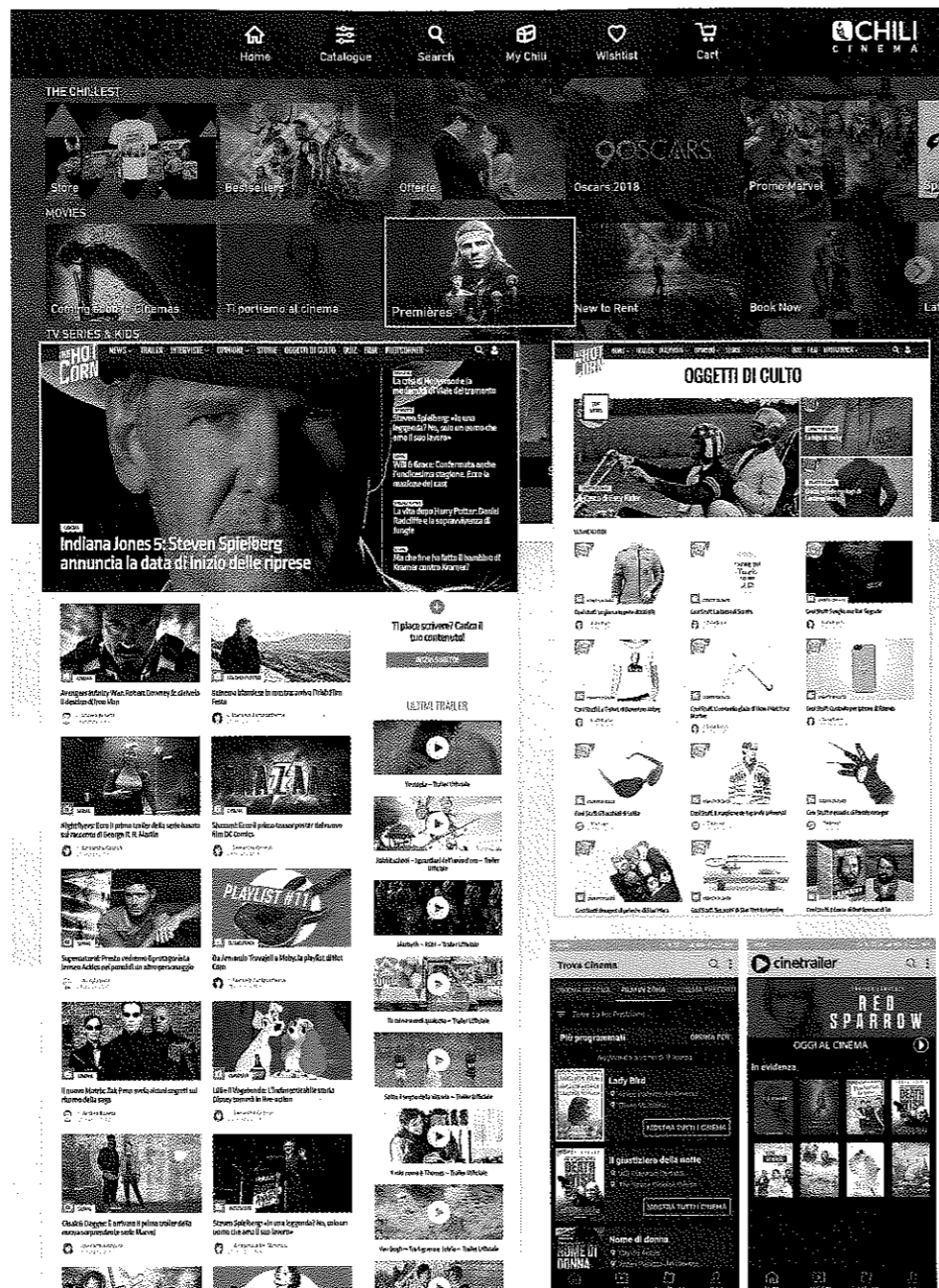
Prima - Una bella sfida.
G. Tacchia - Warner ci ha fatto capire che non poteva permettersi di investire in una piattaforma che se fosse partita avrebbe venduto anche i contenuti della concorrenza. Il mercato delle major è abbastanza equilibrato, i giganti hanno quote simili, occorre quindi che anche la concorrenza fosse della stessa partita. Non è stata un'impresa facile, ho dovuto metterci tutte le risorse che avevo, ma alla fine ho ottenuto l'inimmaginabile: hanno aderito tutte. Nell'agosto 2016 in Chili entrano Warner Bros e Paramount/Viacom con un commitment di Sony Picture che di fatto entra a dicembre perché ha processi interni più lunghi. Anche Fox è stata sempre interessata al progetto, ma ha voluto aspettare per vedere se eravamo davvero in grado di andare avanti. Nel gennaio 2017 si è convinta della nostra solidità ed è entrata pagando un prezzo più alto rispetto agli altri. Ennesima dimostrazione della nostra reliability.

Prima - Con lo scorporo del gruppo di Murdoch Fox potrebbe entrare nell'orbita Disney.

G. Tacchia - Se quell'operazione andasse in porto per noi sarebbe un gran regalo perché significherebbe avere in Chili anche Disney, e a quel punto mancherebbe solo Universal per avere la validazione da parte di tutta Hollywood.

Prima - Qual è il modello di business che ha convinto le major?

G. Tacchia - Per raccontarlo devo partire dalle dinamiche del mercato cinematografico. Appena distribuito un film va nelle sale dove resta tre mesi, poi viene messo a disposizione per essere visto sulle piattaforme transazionali come Chili e iTunes o acquistato fisicamente online o nei negozi. Dopo altri tre mesi quel film passa su Sky e un anno dopo è disponibile anche sulle piattaforme svod come Netflix, Amazon o Infinity e TIMvision dove però ormai il film viene percepito come vecchio. Ecco perché questi player, spinti dall'esigenza di avere a disposizione prodotti freschi, hanno investito sulle produzioni originali. Sto semplificando un sistema complesso e dinamico ma credo che il trend porterà a concentrare gli abbonamenti Sky su calcio, sport ed entertainment con super show come 'MasterChef' e 'X Factor'. Allo stesso modo Netflix e Amazon si focalizzeranno sempre più sulle serie.



L'app Chili integra CineTrailer, applicazione 'trova cinema' attiva nei principali Paesi europei, e il magazine digitale The Hot Corn, diretto da Andrea Morandi che ha appena varato la versione inglese. Nelle foto: l'app Chili sullo schermo tv, CineTrailer con Trova Cinema e l'home page di The Hot Corn con l'offerta video trailer e lo shopping.

Prima - L'offerta di cinema ha perso centralità.

G. Tacchia - Dentro pay tv e svod il cinema non è centrale. E qui arriva Chili con il suo servizio complementare. Non ci sostituiamo a chi si abbona a Sky per guardare le partite dell'Inter, ma siamo a sua disposizione quando quello stesso cliente vuole vedere 'Fast and Furious' o 'Harry Potter' pagando solo quella prima visione.

Prima - Un po' come noleggiare un dvd.

G. Tacchia - Concettualmente è la stessa cosa. Solo che quando c'era Blockbuster il videonoleggio valeva un miliardo di euro mentre adesso quasi non esiste più. In epoca pre ott il mercato del cinema in Italia valeva complessivamente 3 miliardi di euro l'anno. Adesso quel valo-

re si è ridotto a un terzo. Il giro d'affari legato alle sale è in continua flessione, quello del noleggio e della vendita di supporti fisici, dvd, blu-ray e via dicendo si è ristretto a 200 milioni di euro. C'è poi il business digitale legato ai film che varrebbe un miliardo di euro l'anno se non fosse che 800 milioni annegano nell'illegalità, muoiono nella pirateria che non ha mai conosciuto un contrasto davvero convinto ed efficace. In questo scenario depredata dall'illegalità ma con una domanda che non conosce flessioni, Chili offre un'alternativa legale, facile, conveniente, innovativa, comoda, fresca e internazionale.

Prima - La pirateria è un male difficile da debellare. Come pensate di catturare i clienti?

G. Tacchia - Li prendiamo prima, entrando in azione nella fase di vita di un film che non ho ancora citato, la 'pre theatrical release', 3-6 mesi che precedono l'arrivo nelle sale nei quali gli Studios investono tantissimo in comunicazione. È una comunicazione particolare, costruita per creare attesa, per incassare l'attenzione, per caricare i protagonisti di pathos e distribuirne il merchandising. Disney su queste attività ha costruito un impero. Il meccanismo è simile a quello del Natale che carica l'attesa di magia ed emozione. La 'pre theatrical release' è una finestra temporale fondamentale nel nostro business e per gestirla come si deve siamo dovuti diventati publisher.

Prima - Si riferisce al magazine digitale The Hot Corn lanciato a inizio anno?

G. Tacchia - Ha il compito di raccontare i film prima che escano nelle sale. Prendiamo 'Wonder Woman 2' su cui Warner ha fatto importanti investimenti e le cui riprese non sono ancora nemmeno iniziate: The Hot Corn ha cominciato a scriverne quando era poco più che un'idea. Ha creato il clima, pubblicato backstage, qualche scena, interviste e reportage fotografici, un'intensa attività coordinata insieme al marketing di Hollywood. Lo stile del magazine è simile a quello di Vice e BuzzFeed, fatto di articoli curatissimi, scritti da redattori qualificati, e di grande impatto visivo. The Hot Corn è integrato in Chili così come CineTrailer, applicazione 'trova cinema' acquisita un anno e mezzo fa che offre informazioni geolocalizzate sulle sale di cui vende anche i biglietti. In sostanza Chili ha unito tutti i puntini della vita di un film diventando il riferimento per chi ama il cinema, a cui offre un'esperienza esclusiva e profonda. Siamo il primo marketplace dell'intrattenimento che mette al centro le 'Ip', le intellectual property, quei character hollywoodiani che tutti ma proprio tutti conoscono.

Prima - Quando si vedranno i primi risultati concreti di questo approccio?

G. Tacchia - Siamo entrati nella fase esecutiva e tutto questo diventerà operativo tra maggio e giugno, mesi nei quali cominceremo anche a comunicare. Abbiamo varato un piano vasto e aggressivo da 10 milioni di euro di cui il 30% pianificato in Italia. Nei prossimi 10 mesi dobbiamo far capire che non proponiamo una minestra buona per tutti ma che prepariamo piatti cucinati in base ai gusti personali di ogni cliente.

Prima - Come vanno i conti del ristorante?

G. Tacchia - Quest'anno dovremmo registrare 30 milioni di fatturato, più o meno il doppio dell'anno prima che a sua volta aveva raddoppiato il precedente. Dobbiamo bruciare tanto ebitda, persino più dell'anno scorso, per creare i volumi, la massa critica necessaria per svilupparci come previsto. Una volta raggiunta tale massa arriveremo a un ebitda positivo e cresceremo molto velocemente con un valore tendenzialmente sempre



A fine giugno la sede di Chili attualmente in via Colico (alla Bovisa, nello stesso building del gruppo tv Mediaset) si sposterà in un edificio di tre piani in via Ambrogio Figino 16. Il nuovo logo e la prima linea di Chili: Giano Biagini, co-founder e chief operating officer, Andrea Tessera, chief marketing officer, Alessandra Ricupero, sales director, e Guido Zucchini Solimei, head of public and institutional relations.



più sbilanciato verso l'estero. Oggi abbiamo un milione e mezzo di clienti che crescono dai 30mila ai 100mila al mese, e non siamo ancora partiti con il piano di comunicazione che stiamo testando in queste settimane con Havas. Probabilmente pianificheremo poca 'above the line' perché vogliamo andare incontro al cliente nel suo percorso digitale e social. In questo modo per fine anno ci aspettiamo di raggiungere almeno i 3 milioni di clienti.

Prima - Passando alla comunicazione diretta ai clienti manterrete le partnership b2b?

G. Tacchia - Le rafforzeremo, spinti dalla maggiore conoscenza e credibilità che ci arriverà in questa nuova fase di comunicazione.

Prima - Punterete sul brand Chili o sull'offerta cinematografica?

G. Tacchia - Stiamo valutando come muoverci. Abbiamo modificato il logo perché è importante avere un'icona riconoscibilissima tra le tante app. Il peperoncino è stato ridisegnato e il testo Chili sull'app è scomparso così come prima ancora l'indicazione tv. Abbiamo comprato a caro prezzo il dominio Chili.com, che ha sostituito Chili.it e tutte le declinazioni nei vari Paesi e su cui faremo confluire tutto per rendere più efficaci seo e comunicazione. Della massiccia campagna di comunicazione in arrivo per ora posso anticipare solo il claim: 'Live your movies'.

Intervista di Roberto Borghi