



INNOVATORI. A colloquio con l'ad di Jannelli &amp; Volpi

# Wallpaper da capogiro

Un management concentrato su tecnologia e design per alimentare un processo d'innovazione continua.

Con l'abitudine di pensare sempre alle novità. Mario Jannelli racconta la sua esperienza ad Andrea Granelli



**Andrea Granelli**

è presidente di Kanso, presidente del distretto dell'Audiovisivo e dell'ICT di Roma e direttore scientifico di Domus Academy.

**I**n crescita costante dal 1989 a oggi, realizzando negli ultimi tre anni incrementi annuali attorno al 30%, per raggiungere nel 2007 un fatturato attorno ai 40 milioni di euro.

È la storia della Jannelli & Volpi, un'impresa milanese di decorazione d'interni, imbiancature, tappezzerie, creazione e rivendita di carte da parati, che nel giro di vent'anni ha saputo riqualificarsi tanto da diventare oggi leader nella carta da parati. La sua storia ce la racconta l'amministratore delegato della società, Mario Jannelli.

**L'azienda ha una storia antica. Quando è decollato il business?**

Con mio padre Oreste che, dopo aver creato una struttura commerciale sul territorio nazionale, costituì e sviluppò la parte industriale. Gli anni '60-'70 furono infatti molto proficui e la carta da parati assunse un ruolo molto importante nella decorazione della casa, ne sono testimoni le immagini del tempo che proponevano arredamenti sempre con carte da parati ai muri.

Negli anni '80-'90 il prodotto ha conosciuto una forte crisi di consumi, in Italia in modo particolare, fattore che ha fortemente condizionato la struttura commerciale e industriale del settore e della nostra azienda.

**Come avete reagito a questa crisi?**

Partendo da una ristrutturazione produttiva per gestire la domanda ridotta e nel contempo cercando nuovi mercati all'estero, ma soprattutto puntando a

una riqualificazione del prodotto centrata sul design. Iniziammo infatti ad acquisire tecnologie più sofisticate che permettessero di sperimentare soluzioni di design più innovative e nel contempo consentissero una maggiore flessibilità per creare una nuova domanda. Poi, a fine anni Novanta, appare il tessuto non tessuto, cambiando drasticamente le modalità di messa in opera del prodotto, semplificando la posa ma soprattutto rendendo facilissima (e quindi possibile) la sostituzione. Finisce l'epoca della carta da parati eterna, quasi una proprietà dello stesso muro.

Nel 2000 – grazie anche al diffondersi della stampa digitale – si completa il definitivo svecchiamento del concetto di “carta da parati” come forma antica di arredamento. Si possono stampare effetti ottici e tridimensionali, che le conferiscono modernità e soprattutto ne mutano la percezione. L'evento “Wallpaper Story” che abbiamo organizzato nell'ultima Triennale testimonia questa straordinaria evoluzione a partire dagli anni Cinquanta.

**Cosa associa alla parola innovazione?**

Il nostro prodotto associa la parola innovazione a design e la tecnologia è ciò che permette di realizzare il design. Per sviluppare prodotti di successo, il fattore estetico è estremamente importante ma, senza una tecnologia adatta, tutto rimane nella testa dei disegnatori o al massimo a livello di prototipo. Sono quindi le tecnologie che consentono – grazie a modalità



serializzabili di produzione e ai conseguenti costi contenuti – di trasformare l'atto creativo in una realtà commerciale. Ma senza personale umano non si va da nessuna parte: abbiamo formato persone che hanno costruito e accumulato il know-how nel tempo. Anche i processi produttivi continuano a essere poco standardizzabili e pertanto anche le competenze degli operai risultano integrate nel processo creativo.

#### L'innovazione è quindi prioritaria ?

Potrei dire che sono ossessionato dall'innovazione. Gli ambiti dove agiamo sono due: la tecnologia e il design. Nel primo caso il processo innovativo dei macchinari – essenziali per consentire qualità e novità di design e materiali – è fortemente personalizzato e non può che essere costruito con un dialogo continuativo con i produttori degli impianti.

Nel secondo caso, puntiamo a un coinvolgimento massiccio dei giovani e dei creativi. Ad esempio facciamo spesso concorsi su modelli per carte da parati. Il più recente si chiama Wallpaper Design Contest. Si sono iscritti al concorso più di un migliaio di persone e ci sono arrivati 300 disegni. Abbiamo premiato i primi cinque e ne realizzeremo alcuni, riconoscendo una royalty all'ideatore. Tra i primi vi sono un ragazzo di 21 anni e un disegnatore croato.

**Avete dei rapporti con università e centri di ricerca?**

Credo che l'intelligenza valga più del-

l'istruzione, ma credo che l'intelligenza ben istruita valga ancor di più; apparirà ovvio, ma spesso nella vita lavorativa si incontrano persone semplici che hanno grandi idee e successo, ma ciò non deve far concludere che la cultura non serva al business, anzi credo che il business abbia bisogno di più cultura.

Ho avuto qualche rapporto con enti di ricerca, ma raramente sono riuscito a costruire qualcosa di concreto, anche se ne ho sempre ricevuto grande stimolo e curiosità. I ricercatori sono spesso troppo astratti per il nostro business. Nel nostro settore l'innovazione è vincolata dalle macchine di stampa e quindi i processi innovativi non possono che essere costruiti con i fornitori di tali impianti.

D'altra parte rinchiudersi in se stessi, nella propria azienda è certamente sbagliato. È importante aprire le porte a chi non conosce il tuo prodotto, ma ha un'idea, una conoscenza di alcune sue parti o dei gusti del consumatore. Uno degli ambiti che ritengo più interessante nel cercare fuori dal nostro settore è quello tecnico:



Ai miei collaboratori chiedo un'innovazione ogni tre mesi.

Tutta l'azienda è coinvolta nel processo creativo: anche gli operai sono allenati a valutare i modelli



sicuramente altre industrie in settori diversi utilizzano tecnologie che possono essere adottate da noi e viceversa.

**Da dove vengono gli stimoli per creare un nuovo prodotto o migliorarne uno attuale?**

Innanzitutto il management dell'azienda è fortemente rivolto alla ricerca di nuovo design e nuovi prodotti: in azienda si parla più di "nuovo" che di altro. Ai miei collaboratori chiedo un'innovazione ogni tre mesi. Per dare concretezza a questa richiesta, organizziamo frequentemente eventi pubblici (come per esempio Wallpaper Trend) per forzarci a raccontare al mercato cose nuove. Del resto la consuetudine del nostro settore di veder rinnovare con grande frequenze le collezioni, impone una continua ricerca.

Oltre a ciò noi crediamo che senza una continua e spasmodica ricerca si rischia di accumulare un ritardo difficilmente colmabile. La nostra azienda è oggi nota nel settore come una delle più innovative al mondo e il mantenimento di questo ruolo, che ci piace, è stimolo quotidiano, ma richiede una vera e propria ossessione verso l'innovazione. Non possiamo mai adagiarci sugli allori.

Ogni anno creiamo, compriamo, scegliamo centinaia di disegni in innumerevoli varianti di colore, ogni giorno ci passano davanti nuovi modelli. Anche i nostri operai sono allenati a giudicare, esprimere opinione su un nuovo modello, una nuova combinazione di colore e il loro giudizio conta e spesso ci evita di prendere abbagli (soprattutto relativi alla resa produttiva).

**Quanto è importante per un designer conoscere la tradizione dell'azienda e tutti i suoi prodotti?**

Noi utilizziamo mol-

to la storia della nostra azienda, tramite il concetto di vintage, oggi usato con successo nel mondo automobilistico (si pensi alla 500 o alla Mini). Andiamo negli archivi, selezioniamo un prodotto che ha avuto successo per esempio negli anni Settanta, e lo "sfuochiamo" con gli occhi di un ventenne. Già il semplice processo di scannerizzazione del disegno e la sua lettura con un sistema CAD lo "modernizza". Ma non basta: coinvolgiamo allora gruppi di giovani studenti (delle università o delle scuole di design) per avere suggerimenti. Spesso per aggiornare un vintage basta solo cambiare il colore: una volta il damascato era solo rosso. Oggi va di moda il bianco e nero.

**Si ritiene più bravo nel rispondere al meglio ai bisogni dei suoi clienti oppure nel creare nuovi bisogni?**

Potrei sembrare ambizioso, ma ritengo che spesso siamo riusciti a creare e soddisfare nuovi bisogni. Naturalmente la cosa più difficile è convincere il cliente di questo nuovo bisogno. Per fortuna ci riconoscono una forte "personalità da innovatori" e quindi il primo ostacolo tipico dell'innovazione - la rete distributiva - si fida di noi quando gli proponiamo un nuovo prodotto. È dal canale che parte il processo per convincere il consumatore a provare nuovi prodotti.

Ma ciò non basta: per sostenere un livello di fatturato necessario alla ricerca, occorre comunque soddisfare in maniera sistematica i bisogni dei clienti; ma lo si può fare con uno spirito innovativo.

**Come si organizza per essere più efficace nella creazione di nuovi prodotti?**

Un team composto da esperti insieme a giovani con capacità creative e innovative (e anche una visione più "fresca") è una base importante. Viaggiare, visitare luoghi in cui il design è protagonista, stare dove i clienti finali scelgono il nostro prodotto, conoscere approfonditamente le tecnologie sono tutti fattori indispensabili. Occorre quindi organizzare un gruppo di persone, idealmente di culture diverse, che comunichino spesso tra loro, pur vivendo in luoghi diversi, lontani, che conoscano

Mario Jannelli





bene le nuove tecnologie e che abbiano un grande amore per il prodotto che fanno. Oltre a ciò è per noi molto importante avere uno show room rivolto al pubblico che ci permetta di ricevere segnali diretti su quello che i consumatori cercano. Nello spazio-eventi del nostro negozio di via Melzo – nel centro di Milano – organizziamo spesso incontri e manifestazioni con giornalisti e addetti ai lavori dove, confrontandoci sulle tendenze di consumo (anche quelle più lontane dal nostro settore) possiamo cogliere e intuire dove il mercato e la domanda andranno nell'immediato futuro: ciò aiuta a indirizzare le nostre strategie di prodotto. Ad esempio è sempre più evidente che gli oggetti d'arredo condizionano la scelta della carta da parati; stiamo quindi cercando di capire come avviene il processo decisionale del cliente per poi adattarci a esso.

#### Quanto è importante la protezione intellettuale?

Molto. Oggi i nostri modelli sono copiati in Cina, Russia, Corea e a volte anche in Europa. È difficile proteggersi, ma occorre farlo laddove possibile; la miglior difesa comunque resta la continua innovazione e, in fondo, se ti copiano vuol dire che non hai sbagliato. Ritengo in particolare la Cina un'opportunità più grande di quanto possa essere la sua minaccia, ma essendo l'opportunità grandissima, la minaccia non è piccola. Bisogna cavalcare l'opportunità e controllare la minaccia. Per questo abbiamo fatto una joint venture in Cina che prevede da un lato la produzione in loco di prodotti per i quali il costo di produzione può avere una rilevanza, dall'altro abbiamo operato in modo da vendere il nostro prodotto sotto la bandiera del design made-in-Italy.

#### In che cosa pensa di essere meglio dei concorrenti?

Nell'innovazione sia tecnologica che più specificatamente del design. A volte sacrificiamo competitività nei costi di produzione a favore di una costosa ma creativa flessibilità. Comunque continuo a temere le grandi capacità competitive nella ricerca dell'efficienza industriale in modo



particolare dei tedeschi. Temo anche la grande motivazione dei paesi emergenti, laddove le ambizioni più grandi creano spinte imprenditoriali che potrebbero superarci nonostante la nostra esperienza e il nostro bagaglio culturale nella realizzazione del nostro prodotto.

#### È importante l'innovazione dei modelli di business nel suo settore?

Ritengo di sì, anche se il nostro settore è ancora molto tradizionale. Abbiamo recentemente creato un nuovo catalogo – il Wallpaper on demand – che è per noi una grande rivoluzione nei modelli di business. Un tempo il ciclo del prodotto prevedeva la redazione di un catalogo, la produzione della relativa merce e la sua commercializzazione. Con questo nuovo approccio viene realizzato un catalogo digitale dove vengono proposti circa 4.000 disegni (nostri e di terzi). Quando un disegno di terzi viene richiesto, viene prodotto ad hoc e il disegnatore riceve le royalties. Per evitare il conflitto con i nostri canali commerciali, consentiamo loro di diventare promoter di questa iniziativa, prendendo provvigioni se vendono quel prodotto. Anche i giovani possono proporsi come promoter (per guadagnare un po' e "farsi le ossa" sul prodotto). Nei primi tre mesi dell'iniziativa si sono iscritti in 300. ■

FOTO 3 in ultima pagina  
DIDA  
In arrivo