

Nata quasi per divertimento nel 1979 dall'iniziativa di un gruppo di velisti genovesi, Slam è oggi una realtà conosciuta e apprezzata nel mondo dell'abbigliamento nautico. In Italia e all'estero, dove realizza circa il 26% del

Slam: quando la passione diventa business

LEADER GLOCALISTI 1

a cura di Sasa Carpaneda

suo fatturato. Un'azienda che ha scelto di delocalizzare sin dall'inizio la sua produzione, soprattutto nelle regioni del Far East, e di spingere "l'acceleratore" sull'innovazione. Come racconta a **east** la presidente Carla Gardino

L'amore per il mare e la vela agonistica, unito alla continua ricerca e innovazione nei materiali. Questi i fili conduttori della storia di Slam Spa, uno dei marchi più apprezzati nel settore dell'abbigliamento nautico a livello internazionale. Una realtà piccola – 141 i dipendenti diretti – ma in continua crescita, che negli ultimi tre anni ha praticamente raddoppiato il fatturato – passando dai 15,5 milioni di euro del 2003 agli oltre 29,2 del 2006 – ed è oggi presente in 23 Paesi del mondo: dall'Italia alla Spagna, dal Benelux alla Croazia, dalla Polonia alla Repubblica Dominicana, dagli Stati Uniti alla Cina, agli Emirati Arabi, all'Australia. Quarantadue i negozi monomarca – di cui 21 in Italia e altrettanti all'estero – e più di 1460 i "dealers" ufficiali che commercializzano i suoi prodotti, per un totale di oltre 1,2 milioni di capi venduti all'anno.

Uno scenario che era difficile prefigurare quando, nel 1979, un gruppo di amici velisti di Genova decide – in parte per divertimento, in parte per "sbarcare il lunario" in un'epoca in cui il professionismo nella vela non esisteva ancora – di creare dei capi d'abbigliamento tecnico per se stessi, gli amici, le barche per cui correvano. Sono i

primi a importare i tessuti sintetici: il primo capo prodotto è una giacca in pile termico idrorepellente, chiamata simpaticamente Mickey Bear. Una grande rivoluzione se si considera che allora per andare in barca si usavano solo maglioni di lana e fibre di cotone. L'idea si dimostra subito vincente, la merce piace molto e nell'arco di breve tempo le richieste aumentano a tal punto da costringere gli imprenditori "in erba" ad abbandonare le regate per dedicarsi al 100% al business. Quali le tappe dello sviluppo di Slam? Ce le racconta la presidente della società, Carla Gardino, nome noto nell'ambiente genovese anche per aver ricoperto per alcuni anni (dal 1996 al 1999) la carica di presidente dell'Ente Fiera Internazionale di Genova.

"Slam è cresciuta lentamente all'inizio", spiega Carla Gardino, "perché era un'azienda nata solo per passione, senza un vero e proprio piano industriale. Il primo ufficio era in un palazzo del '600 in piazza San Matteo a Genova: una base comoda, in centro città, vicino al porto e allo Yacht Club, ma logisticamente non attrezzata. Genova, tra l'altro, non ha spazi produttivi e non ha neppure un background dal punto



di vista dell'abbigliamento tessile. Quindi l'azienda si è scontrata subito con un territorio che non dava alcun supporto. Per fare grandi volumi bisognava rivolgersi all'esterno e – avendo la sede a Genova, città portuale dove il traffico di navi è continuo – per noi era più comodo scegliere una localizzazione produttiva che fosse raggiungibile via mare piuttosto che via terra. Una scelta che è nella natura dei genovesi, ma che risponde anche a logiche economiche: il trasporto di un container dalla Cina costa meno che dal Portogallo, allora come oggi. Siamo quindi stati tra i primi a convertire e specializzare le fabbriche di Taiwan – che producevano impermeabili a uno o due dollari – in lavorazioni molto più complesse e pregiate. E questo ci ha permesso, da un lato, di sopperire alla mancanza di manodopera locale e, dall'altro, di uscire sul mercato con prezzi decisamente inferiori rispetto ai concorrenti".

"Lavorare a Genova, nonostante le difficoltà evidenziate, ha offerto anche grandi stimoli" continua Carla Gardino. "Quasi tutte le aziende del settore nautico (si tratta però in molti casi di importatori) sono nate sul territorio ligure: Marina Yachting è di Chiavari, i primi importatori Henry Lloyd sono di Genova, la Murpy & Nye ha le sue radici a La Spezia, Elvstrom era genovese. Un contesto, dunque, dove la competizione era molto intensa e che ci ha spinto a crescere sempre più in fretta. La 'chiave di volta' per Slam dal punto di vista commerciale è stata l'introduzione nella gamma prodotti del famoso portafoglio californiano a strappo in nylon: era il 1980 e si trattava di una novità assoluta per l'Italia e per l'Europa, dove esistevano solo portafogli in pelle. Il successo fu enorme e il portafoglio, con mezzo milione di pezzi prodotti, rappresentò il 'passepartout' per entrare nel mercato e nella distribuzione dei negozi specializzati nella nautica e nel surf. E fece conoscere il marchio Slam al grande pubblico".

Qual è stata l'evoluzione successiva in termini di prodotti?

La nostra gamma prodotti ha continuato ad ampliarsi nel corso degli anni. Dopo la giacca "Mickey Bear" e i portafogli, abbiamo cominciato a produrre le cinture e quindi le giacche in nylon (la Slam classic)

e le cerate. Nel '96 abbiamo lanciato la prima collezione scarpe e nel '99 la linea dedicata alla donna. Nel frattempo l'azienda proseguiva la sua ricerca su materiali e lavorazioni altamente innovativi: nel 2000 abbiamo cominciato a utilizzare il Meryl, un tessuto tecnologico sviluppato in Italia che permette la traspirazione, protegge dai raggi UV e si asciuga rapidamente; nel 2003 sono usciti i primi capi underwear completamente senza cuciture (*seamless*). Nel 2004, poi, è arrivata la rivoluzione delle termonastrature: ormai la maggior parte delle giacche delle nostre collezioni non viene più cucita – il filo lascia un buco che, pur minuscolo, deve essere coperto per garantire la completa tenuta all'acqua –, bensì termonastrata e laminata, inserendo cerniere lampo lasercut. Fino all'ultima collezione che comprende magliette con microcapsule al ginseng con effetto energizzante e antistress, capi in "silver aid" (un tessuto antibatterico con microparticelle d'argento che eliminano gli odori della traspirazione) e la giacca "WarmUp" dotata di un dispositivo riscaldante che dura 10 ore e può essere ricaricato tramite un semplice cavo Usb. In Slam la funzionalità e la tecnicità sono sempre stati gli elementi prioritari nella creazione di qualsiasi capo.

L'attenzione all'aspetto tecnico e funzionale, tuttavia, non vi ha impedito di creare linee di abbigliamento che fanno "moda" e che vengono utilizzate anche in città, nella vita di tutti i giorni.

È vero, ma per certi versi è stata una conseguenza. Mi spiego: i nostri clienti scendevano dalle barche e continuavano a portare i nostri capi anche in città, per andare in moto o dagli amici perché erano comodi e funzionali. A poco a poco, quindi, abbiamo cominciato a disegnare delle linee che presentassero le stesse caratteristiche tecniche ma fossero un po' più "moda" per permettere a tutti di indossare sempre capi Slam senza apparire come dei velisti appena "sbarcati" nel centro di Milano o di qualsiasi altra città.

Quali sono state invece le strategie a livello distributivo?

Grazie al famoso portafoglio a strappo, non abbiamo avuto difficoltà a creare nei

primi anni '80 un'estesa rete di rivenditori, che è cresciuta nel tempo e ha ormai superato i 1460 punti vendita distribuiti in tutto il mondo. A partire dal 1994, poi, abbiamo inaugurato gli Slam Shops, negozi monomarca a gestione diretta posizionati nelle principali città e località turistiche in Italia e all'estero: il primo Slam Shop è stato aperto a Portovenere e oggi siamo presenti – per fare qualche esempio – a Milano, Porto Cervo, Sanremo, Alassio, Cagliari (e persino in qualche outlet) per quanto riguarda la penisola, nonché a Saint Tropez, Barcellona, Palma di Maiorca, Cowes, Praga, Budapest, Santo Domingo, Pula, Valencia, Varsavia all'estero, per un totale di 42 negozi. Inoltre possiamo contare su una consolidata rete di agenti che presidiano larga parte del globo.

Quanta parte del fatturato di Slam è legata all'estero? In quali Paesi siete più forti attualmente e dove vi attendete significativi sviluppi del business?

L'estero vale oggi all'incirca il 26% del fatturato e si tratta di un valore in netta crescita. Il nostro miglior mercato all'estero è la Spagna, ma lavoriamo bene anche nel Benelux, in Francia e nell'Est Europa, soprattutto in Croazia – dove negli ultimi otto anni abbiamo aperto parecchi negozi – Polonia e Ungheria. Per quanto riguarda l'espansione in nuovi Paesi, attualmente i nostri investimenti sono concentrati sul mercato americano, australiano e degli Emirati Arabi, dove stiamo esponendo al Salone Nautico di Dubai. Sono mercati che presentano un enorme potenziale e da essi ci attendiamo ritorni importanti, ma vanno ben consolidati prima di affrontare ulteriori passi.

Negli Stati Uniti, in particolare, la crescita nell'ultimo anno è stata molto significativa grazie anche alla visibilità derivante dalla sponsorizzazione delle regate invernali di Key West. È il principale appuntamento agonistico della stagione negli Usa e la presenza a quest'evento ci ha permesso di posizionare i nostri capi nei migliori 25 negozi statunitensi e di consolidare l'immagine di Slam come azienda innovativa nel settore nautico.

Ricerca e innovazione. Due dei principali elementi distintivi dell'azienda sin dalle



G. De Santis



sue origini. Dove viene svolta la ricerca e quali sono le fasi che portano alla nascita di un capo Slam?

Se guardiamo alla ricerca di nuovi prodotti o idee, essa viene effettuata a livello globale. Grazie anche a un'ampia rete – se così vogliamo chiamarla – composta da amici velisti e dai nostri distributori che ci segnalano qualsiasi novità interessante vedano in giro per il mondo. Per quanto riguarda poi la ricerca specifica sui materiali, ci avvaliamo sia di un team interno sia dei laboratori dei produttori di tessuti e di filati che lavorano per noi. I materiali sviluppati vengono poi accuratamente testati per verificarne la resistenza all'acqua, all'aria, al sole, al vento e la rispondenza ai requisiti richiesti. Lo Slam Studio – il reparto che comprende grafici, stilisti, modellisti, esperti di materiali e tessuti – disegna e crea i nuovi capi, realizzando direttamente i primi campioni. Una volta giunti al campione definitivo, esso viene messo in produzione nel Paese al mondo che ci offre il miglior prezzo e la migliore qualità. La nostra produzione è ormai globale: dal Portogallo alla Turchia, dall'Indonesia alla Cina, dalla Thailandia all'India, al Pakistan. E la scelta avviene in funzione del tipo di capo e del tessuto, perché ogni nazione ha le sue specializzazioni.

Come avviene il controllo di qualità sul prodotto?

Oltre che sul controllo dell'output finale, cerchiamo di lavorare "a monte" per evitare qualsiasi problema. Grande attenzione viene quindi dedicata alla costruzione dei capi campione in Italia; ai fornitori imponiamo poi precise procedure e standard molto rigorosi; inoltre procediamo ad accurate verifiche con i nostri uffici o uomini in loco durante l'avviamento della produzione, in modo di bloccarla nelle fasi iniziali qualora non risponda ai desiderati; infine, eseguiamo i controlli sull'output finale. Bisogna anche sottolineare l'estrema attenzione che abbiamo sempre posto nella selezione dei fornitori. La nostra politica, sin dall'inizio, è stata quella di valutare attentamente le potenzialità delle aziende e di persuaderle all'acquisto di determinati macchinari e al raggiungimento degli standard richiesti, garantendo loro certi volumi di produzione. E quest'ap-

proccio è stato premiante perché ci ha consentito non solo di raggiungere la qualità voluta, ma anche di fidelizzare le aziende fornitrici.

Importantissima è poi la fase di sperimentazione sul campo: i nuovi capi vengono provati direttamente in mare dagli uomini degli Slam Sailing Team – gli equipaggi delle barche da noi sponsorizzate – che sono impegnati nelle competizioni di tutto il mondo. È un lavoro di “squadra” che ci permette di raggiungere soluzioni sempre più innovative e performanti.

Le sponsorizzazioni non hanno quindi per voi solo un obiettivo di immagine e di visibilità del marchio?

Nella nostra filosofia la sponsorizzazione ha una duplice valenza: da un lato, è una parte essenziale della nostra politica di comunicazione, anzi fino a pochi anni fa è stata l'unica attività cui abbiamo fatto ricorso per far conoscere il marchio Slam e i nostri prodotti. Già nel 1980 Gorla e Peraboni hanno vinto la medaglia di bronzo alle Olimpiadi di Mosca nella classe Star vestendo Slam; dal '90 siamo fornitori ufficiali della Federazione Italiana Vela; fin dalle prime regate in Costa Smeralda siamo stati licenziatari di tutte le manifestazioni (Maxi, Sardinia Cup, Veteran Boat Cup, Settimana delle Bocche); abbiamo vinto con Brava Q8 la One Ton Cup del '92 e fatto due giri del mondo con Merit. E sono solo degli esempi.

Dall'altro, però, la sponsorizzazione ha una precisa funzione “tecnica”: consente il test dei prodotti in barca ed è un momento importante del nostro processo di innovazione. Basti pensare, per esempio, a Shosholoza, il team sudafricano dell'America's Cup, cui Slam fornisce abbigliamento e accessori: poiché la coperta delle barche di Coppa America è oggi rivestita di carta vetro, sottoponendo le cerate a sollecitazioni fortissime, abbiamo ideato delle “saponette”, tipo quelle dei motociclisti, da applicare con il velcro sui punti di maggiore usura e sostituibili a ogni regata. O all'apporto che Russell Coutts – vincitore di tre edizioni della Coppa America (di cui l'ultima al timone di Alinghi in Nuova Zelanda) e nostro testimonial – sta offrendo per migliorare ulteriormente i nostri capi. Grazie alla sua

collaborazione è nata la nuova linea RC. Tutta l'esperienza maturata durante le regate – nelle condizioni quindi più dure e difficili – viene poi trasferita sull'intera gamma prodotti, compresi quelli da indossare nella vita di tutti i giorni.

Oltre alle sponsorizzazioni, quali altre attività di comunicazione utilizzate per farvi conoscere al grande pubblico?

Il nostro approccio in termini di comunicazione si è modificato un paio d'anni fa. Precedentemente la diffusione del marchio Slam era affidata alle persone che utilizzavano i nostri capi in giro per il mondo e al passaparola. Negli ultimi due/tre anni abbiamo ritenuto opportuno cominciare a essere presenti anche sulla carta stampata, in televisione e nelle affissioni. E a questo proposito è in uscita, in concomitanza con lo svolgimento della Coppa America, una campagna pubblicitaria – che ha come protagonista il nostro testimonial Russell Coutts – che prevede una serie di spot su La 7 e di uscite sulla stampa.

Un'ultima domanda: quali sono gli obiettivi che Slam si propone di raggiungere nei prossimi anni?

Il nostro pay-off è “advanced technology sportswear”: puntiamo quindi a “ingegnerizzare” sempre meglio i nostri capi d'abbigliamento e i processi di produzione per affermarci, senza falsa modestia, come uno dei primi tre marchi nel mondo della vela a livello globale. ■

I NUMERI DELLA SLAM

Anno di nascita:	1979
Fatturato:	Nel 2006, 29,2 milioni di euro
Ebitda:	Nel 2005, 1,8 milioni di euro
Dipendenti:	141
In quali Paesi esteri (principali)	Spagna, Francia, Benelux, Croazia, Polonia, Ungheria, Emirati Arabi, Usa, Australia.