Case Study Averna

L'amaro del monaco che ha conquistato l'Italia

L'hanno definita la Fiat di Caltanissetta, ma non le hanno fatto un complimento perché - con gli oltre 100 miliardi di fatturato, per oltre dieci milioni di bottiglie vendute - la *Fratelli Averna* rappresenta per l'economia nissena sicuramente più di quanto la Fiat conti per Torino, con la differenza che a Caltanissetta sono costretti a superare problemi che a Torino nemmeno se li sognano!

Non solo i problemi scontati in aree periferiche - a cominciare dai superstipendi che vanno riconosciuti ai manager ed ai tecnici specializzati, oppure dalle diseconomie rappresentate dalle difficoltà di comunicazione - ma anche ostacoli assurdi alle soglie del duemila, come quello della carenza idrica.

"*Ancora adesso, nell'interno della Sicilia, l'acqua viene erogata a tempo limitato anche ogni quattro o cinque giorni*" - raccontano all'Averna - "*e quando abbiamo chiesto all'Ente Acquedotti di fornirci almeno 50mila litri al giorno complessivamente, per poco non ci hanno riso in faccia. Così siamo stati costretti ad arrangiarci: abbiamo convocato un rabdomante e scavato nei punti indicati. Ci siamo fidati ed abbiamo fatto bene, perché l'acqua c'era davvero ed il nostro problema è stato risolto*".

Non poteva essere altrimenti, a Caltanissetta non sono abituati a concedersi soste. La produzione e la crescita dell'azienda nissena, dal '78 leader del ricco mercato nazionale degli amari, nella sua storia ultracentenaria, si è fermata solo due volte ed ambedue per cause di forza maggiore:

- nel pieno della seconda guerra mondiale, perché mancava lo zucchero;
- al culmine della rivoluzione culturale cinese, perché a mancare era il rabarbaro.

Ma si è trattato di stop solo temporanei in questa storia affascinante che ha dell'incredibile ma che, come la vicenda del rabdomante, è reale.

Immediatamente all'indomani dell'unità d'Italia, Salvatore Averna era il proprietario del più importante negozio di tessuti di Caltanissetta e possedeva - a qualche chilometro dalla città - una bella casa di campagna confinante con l'Abbazia di Santo Spirito, di cui era un benefattore e dalla quale un certo frate Girolamo gli inviava un infuso liquoroso dalle potenti capacità digestive.

Un bel giorno, passeggiando con don Salvatore Averna, questo frate Girolamo gli confidò la ricetta. Il possidente nisseno, allora, decise di produrlo anche lui per far regalo ad amici e parenti, ma senza svelare la ricetta però ai tanti che la chiedevano appena assaggiato l'elisir.

Un successo che convinse il figlio Francesco a trasformare la passione in un'attività economica (prima artigianale e poi industriale) sempre più ampia, tanto da ricevere il brevetto di fornitore della Real Casa nel 1912 e lanciarsi - con questo incredibile viatico - alla conquista dei mercati extrasiciliani.

Alla sua morte, nel '21, l'Averna era ormai diventata un'azienda ben avviata condotta dalla vedova Annamaria e dai quattro figli: Salvatore, Paolo, Michele ed Emilio.

Proprio ad Emilio toccò il compito di trasformare l'azienda nel colosso attuale, prima superando i gravissimi problemi del periodo bellico e del dopoguerra, poi attuando il riassetto azionario (con la trasformazione in società per azioni, avvenuta

nel '58) e quindi lanciandola in un furioso testa a testa con i vecchi leader nazionali del settore.

"*Abbiamo dovuto comportarci come gli imprenditori del nord*" - ha raccontato proprio Emilio Averna - "*utilizzando marketing aggressivo, cura dell'immagine e promozione accurata per un prodotto di qualità*".

L'azienda, infatti, è arrivata ad investire fino al 20% del fatturato ma si è trattato di uno sforzo che ha dato i suoi frutti, tanto è vero che - mentre il mercato degli alcolici e degli amari in particolare si contraeva - l'azienda nissena aumentava la sua quota di mercato, il suo giro d'affari ed i suoi utili, anche mutando la sua fisionomia di azienda monoprodotto.

"*Per un'azienda che vuole crescere e sfondare sul mercato dei consumi di massa*" - spiegano all'Averna - "*rappresenta troppo poco puntare esclusivamente su un prodotto*".

Dapprima, quindi, l'azienda ha pensato di sfruttare i suoi canali commerciali sottoscrivendo accordi per l'importazione e la distribuzione di superalcolici (a cominciare dalla vodka Moskovskaya e dalla rarissima Golden Ring) quindi, agli inizi degli anni '80, gli Averna hanno presentato il primo prodotto nuovo di loro produzione: il *Libecchio*, un vino bianco di prestigio dell'azienda agricola *Barone di Turolifi* (acquisita in precedenza) ed impreziosito da un'artistica etichetta disegnata da Renato Guttuso.

Infine (per ora) nel '90 gli Averna hanno acquisito la *Villa Frattina*, un'azienda vinicola friulana di prestigio che, all'epoca del passaggio, produceva oltre due milioni di bottiglie di vini doc e spumanti pregiati.

A queste operazioni ha fatto seguito la razionalizzazione della struttura societaria, fortemente voluta dai cugini Francesco Claudio e Francesco Rosario Averna, Amministratori Delegati delle società.

Le azioni della *Fratelli Averna*, della *Barone di Turolifi* e della *Villa Frattina* sono così confluite nel portafoglio della *Sitinvest*, la finanziaria di famiglia interamente nelle mani degli Averna, che possiede anche l'1,8% della *Akros* di Gianmario Roveraro.

Quesiti

Dopo aver letto il "caso Averna" si effettui una riflessione sullo stesso e si elaborino le risposte ai seguenti quesiti.

1. Individuare le fonti del vantaggio competitivo della Averna.
2. Quali sono le principali esigenze, palesi ed occulte, che riesce a cogliere la Averna nel mercato di riferimento, rispondendo così alle richieste della propria clientela?
3. Quale elemento del sistema organizzativo viene utilizzato dalla Averna per consolidare la posizione di leadership sul mercato di riferimento?
4. Quale immagine ti comunica la Averna?