

FARE AFFARI IN FAMIGLIA NON È SEMPRE UN BUON AFFARE

MADRI CONTRO MARITI. PADRI CONTRO FIGLI. FRATELLI CONTRO SORELLE. SONO TANTI I CONFLITTI FEROCI NELLE AZIENDE, CHE POI SPESSO PORTANO AL FALLIMENTO. UN **AVVOCATO** HA SCRITTO UN LIBRO SU COME EVITARLI

di **Michela Bompani**

C' È CHI è finito a rincorrere il fratello in un parcheggio, brandendo una chiave inglese e chi licenzia in tronco i propri figli, chi consuma, fredda, la vendetta per una bicicletta contesa e chi, più banalmente, ha l'amante. C'è moltissimo Freud e pochissimo Keynes, a regolare la vita delle aziende di famiglia che, in Italia, rappresentano l'80% del totale. Dall'acciaio alle auto, dal vino alle calzature, ci sono imprese a conduzione familiare, dalle più piccole a quelle quotate in Borsa, da Amadori a Caprotti, che hanno un punto in comune: il conflitto. «È latente in tutte le aziende e non c'entra quasi mai con l'esito del fatturato, ma con i nodi tra fratelli o tra genitori e figli», dice Lamberto Lambertini, fondatore, senior partner dello Studio Lambertini e Associati ed esperto di diritto societario. Ha da poco pubblicato il saggio giuridico – ma, nella prefazione, Matteo De Poli dice che ha molto in comune con un trattato cavalleresco – di godibile lettura, *Il conflitto tra soci – Origine. Gestione. Composizione* (Pacini giuridica).

Avvocato Lambertini, la parola conflitto fa pensare alla guerra, allo scontro sociale, tutt'al più a quello interiore: e invece il più diffuso in Italia sta nelle aziende familiari?



Tre grandi aziende, tre casi di conflitto:
1 il fondatore di **Esselunga**, **Bernardo Caprotti**, entrò in attrito con i figli. Che, alla sua morte, litigarono tra loro;
2 licenziata dall'industria di famiglia, **Francesca Amadori**, nipote del fondatore del marchio agroalimentare, ha fatto causa al padre Flavio;
3 le due sorelle della casa farmaceutica **Angelini**, si sono scontrate sull'eredità. Poi hanno trovato un'intesa



«Una costante della mia attività, il diritto commerciale, è scoprire che all'interno delle aziende il conflitto tra soci diventa più aspro proprio tra parenti, nelle aziende familiari. Eppure, non esiste una letteratura specifica in materia, perché c'è una specie di ritegno a parlare dello scontro. Il libro nasce per tentare di trasmettere la mia esperienza su come gestirlo».

Che cosa innesca lo scontro?

«L'andamento degli affari non c'entra quasi mai. I livelli più esasperati del conflitto tra parenti sono generati da gelosie e rivalità, che spesso hanno origini, dichiarate, nell'infanzia. Ho sentito con le mie orecchie, nel pieno di una crisi, due fratelli rinfacciarsi una bicicletta, che uno avrebbe rubato all'altro, da bambini. Le imprese familiari sono le più litigiose e il problema non è piccolo, poiché esse rappresentano la metà delle aziende quotate in Borsa. Alla Campari, una sorella decise di ricorrere contro il fratello al tribunale di Milano, che le diede ragione, condannandolo a corrisponderle 180



miliardi di lire. Il fratello fece ricorso in secondo e terzo grado, ma perse. E la sorella si ritrovò con quella gigantesca somma».

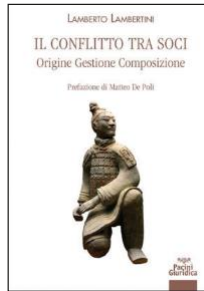
Perché uno dei momenti più critici si presenta quando il fondatore-padre “abdicata”?

«In Italia, le aziende familiari con più di 20 milioni di fatturato sono oltre 20 mila e il 70 per cento ha un amministratore over 60. Se la prima causa di decadimento di un’azienda familiare è avere al vertice un imprenditore over 65 perché non fa innovazione, il passaggio generazionale però innesca conflitti. A Esselunga, il fondatore Bernardo Caprotti aveva ceduto ai figli la gestione dell’impero, ma poi ci ripensò, ritenendoli inadatti, aprendo un contenzioso per riprendersi la sua azienda. Vinse e tornò al comando, ma morì. Da lì è scoppiata una diatriba violentissima tra i figli, poi risolta a favore della figlia. O l’azienda di prodotti farmaceutici Angelini che ha visto contrapporsi due sorelle, una ha avviato una causa per fare interdire il padre,

che avrebbe fatto ereditare la gestione all’altra. Una vicenda che poi si è ricomposta».

In queste diatribe, quanto pesa la discriminazione delle donne?

«La discriminazione avviene in partenza, già il padre imprenditore di solito affida la maggioranza al figlio maschio e la minoranza alla femmina. Poi però, in caso di conflitto, la soluzione si trova sempre grazie alla socia, che per prima comprende i danni che si rischia».



L’avvocato **Lamberto Lambertini** e la copertina del suo libro *Il conflitto tra soci* (Pacini, 240 pagine, 34,20 euro)

Tra soci, lei parla di tecniche di guerriglia: quali sono?

«È una *petit guerre*: la parte più debole tende agguati e imboscate all’avversario, per renderlo insicuro. Tutte le aziende hanno punti deboli: l’irregolare è molto diffuso e offre leve spesso utilizzate nei conflitti familiari. Frequentemente, le assemblee non si svolgono davvero, un fratello si attribuisce ruoli maggiori senza delibere specifiche, è diffuso il ricorso all’extra contabile. Se il socio di minoranza, che di solito apre il conflitto, ha un bravo consulente, usa tutto questo, con la strategia dell’accerchiamento: si comincia dalle bagatelle e si sale di intensità. E la reazione, tipica, proto-capitalistica, del socio di maggioranza alle strette, qual è? Piuttosto che cedere, fallisco».

In pratica muoia Sansone con tutti i filistei...

«Mi è capitato di dover rassicurare al telefono un mio collaboratore che assisteva, in diretta, all’inseguimento, in un parcheggio, del nostro cliente da parte del socio di maggioranza, che brandiva una chiave inglese. Più spesso però accade come avvenuto in un’importante azienda familiare di calzature, in Trentino: in crisi, ha deciso di nominare un amministratore esterno, che ha cominciato a razionalizzare, togliendo le auto di lusso a due familiari. Per ripicca, uno ha preso la documentazione dei compensi ricevuti extra contabilità e l’ha portata al procuratore, che ha aperto un procedimento. E l’azienda è fallita».

Se dovesse dare un consiglio per evitare il crollo?

«L’unica soluzione salubre è quella stragiudiziale. Dividendo i rami d’azienda, ad esempio: in un’impresa vinicola in Veneto, dopo un feroce conflitto, due fratelli hanno spartito le etichette, uno produce i rossi, l’altro i bianchi. Oppure, il divorzio: è frequente che uno dei coniugi soci abbia l’amante in azienda. O, più saggiamente, viene posta alla guida dell’impresa una persona esterna alla famiglia. E i manager più bravi, per non entrare nel conflitto familiare, non ricevono mai i parenti soci: solo i loro avvocati».