



Il socio sbagliato costa più di una crisi di mercato

Una crisi di mercato la vedi arrivare da lontano. Un cliente importante che comincia a pagare più tardi, un settore che rallenta, i concorrenti che abbassano i prezzi: sono segnali che, se guardi con attenzione, ti danno mesi per correre ai ripari. Un socio sbagliato non ti concede questo margine. Non arriva da fuori e non manda segnali che puoi leggere in anticipo, perché è già dentro l'azienda: ha le chiavi, firma gli assegni, siede al tuo stesso tavolo ogni volta che decidi qualcosa. Il rischio che porta non è progressivo come quello di mercato, è simultaneo. Un giorno le cose vanno bene, il giorno dopo scopri che la persona con cui hai condiviso ogni scelta degli ultimi anni vuole un'altra azienda, un'altra strategia, un'altra vita, e che l'accordo verbale su cui avevate costruito tutto non vale niente davanti a un avvocato.

A Herzogenaurach, un paese della Baviera, questa storia si può quasi toccare con mano. Nel 1924 due fratelli, Adolf e Rudolf Dassler, fondarono insieme una piccola fabbrica di scarpe. Erano complementari come un manuale consiglierebbe di essere: Adi, il tecnico, disegnava e costruiva le scarpe; Rudi, l'estroverso, le vendeva e apriva i mercati. Funzionò, e funzionò bene al punto che alle Olimpiadi di Berlino del 1936 il velocista americano Jesse Owens vinse quattro medaglie d'oro con le loro scarpe ai piedi. Poi, tra gelosie personali e sospetti maturati durante la guerra, qualcosa tra i due fratelli si ruppe per sempre. Nel 1948 divisero l'azienda lungo il fiume che attraversa il paese: da una parte nacque quella che oggi si chiama Puma, dall'altra quella che si chiama Adidas. Il paese restò diviso per decenni, due fabbriche sulle due rive, due bar, due squadre di calcio, gli abitanti che si guardavano le scarpe ai piedi per capire da che parte stesse ciascuno. I due fratelli non si parlarono mai più e furono sepolti agli estremi opposti dello stesso cimitero.

La stessa complementarità che li aveva resi forti, quando si guastò, li distrusse più di quanto qualunque concorrente esterno avrebbe potuto fare. È la lezione da portarti dietro prima di firmare un atto costitutivo con qualcuno: il socio non è un rischio in più tra i tanti che gestisci ogni giorno, è un rischio di un'altra specie, perché nasce da dentro e colpisce proprio quando sei più esposto.

[DATI & NUMERI]

Perché si rompono le società. Noam Wasserman, a lungo professore alla Harvard Business School, ha studiato per anni migliaia di fondatori e startup nel suo libro *The Founder's Dilemmas* (Princeton University Press, 2012). La sua conclusione: tra le società che falliscono per ragioni interne, circa il 65% chiude per conflitti tra le persone, su potere, soldi, strategia, meriti, e solo il 35% per problemi di prodotto o di mercato. Più che il prodotto sbagliato, a uccidere le imprese sono i soci sbagliati o i patti sbagliati tra soci giusti.

Quel 65% dovrebbe restarti addosso ogni volta che stai per mettere qualcuno in società con te. Non stai scegliendo un collaboratore tra i tanti: stai scegliendo, con ogni probabilità, la causa di morte più frequente della tua impresa, oppure la sua forza più grande. E l'errore peggiore, in questo campo, è pensare che parlarne a freddo sia un atto di sfiducia.

[LA VOCE DELL'ADVISOR]

La sedia vuota. Ho preso l'abitudine, quando due o tre persone vengono da me per costituire una società, di fare una cosa che all'inizio le spiazza. Aggiungo una sedia vuota al tavolo. Dico: questa è la sedia di uno di voi, tra cinque anni, che non c'è più. Magari ha avuto una malattia, magari ha avuto una lite con voi e se n'è andato, magari è semplicemente morto, capita. Adesso, finché siete tutti seduti qui e vi volete bene, decidiamo insieme cosa succede a quella sedia. Chi rileva le sue quote, a che prezzo, con quale tempistica, chi entra al suo posto, come si calcola il valore della società in quel momento. Vedo sempre la stessa scena: prima si irrigidiscono, qualcuno scherza per scaricare la tensione, poi cominciano a discutere sul serio. Ed è lì che li conosco davvero, molto più che leggendo il loro business plan. Ho visto soci scoprire in quella mezz'ora di avere idee opposte su tutto e ringraziarmi per averlo capito prima e non dopo. E ho visto, una volta, due fratelli alzarsi e decidere di non fare insieme l'azienda, e fu la cosa migliore che potessero fare. Quella sedia vuota ha salvato più rapporti di quanti ne abbia rovinati. I patti tra soci non sono un atto di sfiducia. Sono il più grande atto di rispetto che potete farvi a vicenda.

La voce è di [Giacomo Greci](#), Dottore Commercialista.

Metti per iscritto, dunque, esattamente quello che quella sedia vuota costringe a guardare in faccia. Non basta essere d'accordo oggi: serve scrivere cosa succede quando, un giorno, non lo sarete più. Un buon patto tra soci stabilisce come si esce, con la prelazione che dà a chi resta il diritto di comprare per primo e il gradimento che filtra chi può entrare al posto di chi se ne va. Stabilisce come si matura la proprietà nel tempo, con un vesting che impedisce a chi lavora sei mesi e poi si defila di portarsi via per sempre metà di un'azienda che gli altri hanno continuato a costruire da soli. Prevede un modo per sbloccare lo stallo quando le quote sono divise a metà esatta e i due soci non trovano più un accordo, perché il cinquanta e cinquanta scelto per pigrizia è una delle strutture più fragili che esistano: quando si litiga, nessuno dei due può decidere, e l'azienda si paralizza proprio nel momento in cui avrebbe più bisogno di una direzione. E fissa in anticipo un metodo per valutare la società, perché è quasi sempre sul prezzo, non sui principi, che si combattono le guerre più lunghe tra ex soci.

Il momento giusto per scrivere queste cose non è quando il rapporto si è già incrinato, perché a quel punto ogni clausola diventa un'arma e non si trova più un accordo su niente. Il momento giusto è adesso, mentre vi fidate ancora, perché è l'unico in cui riuscirete a essere equi l'uno con l'altro.

Nel manifesto di questo sito, la [regola numero quattro](#) dice: "Non si costruisce da soli." E la sua spiegazione, che dà il titolo a questo articolo, riassume tutto quello che hai appena letto: "Scegli con cura chi ti siede accanto: vale più di qualsiasi idea, e un socio sbagliato costa più di una crisi di mercato."

Giacomo Greci

Dottore Commercialista · Business & Sustainability Advisor

info@l'imprenditore.it [LinkedIn](#) [WhatsApp](#)

Articolo online: <https://l'imprenditore.it/osservatorio/il-socio-sbagliato>

Dal libro «[Il Costruttore di Valore](#)».