

# Vendere l'azienda **che hai costruito.** Quando il **passaggio generazionale** lascia spazio a una scelta strategica

Sempre più imprenditori ticinesi si confrontano con il tema della successione. In assenza di continuità familiare, M&A non rappresenta più una resa, ma uno strumento per proteggere valore, persone e futuro dell'impresa.



**Paolo Morel**

Senior Corporate & Tax Advisor,  
M&A Consultant

[in linkedin.com/in/paolomorel/](https://www.linkedin.com/in/paolomorel/)

**P**er decenni il modello imprenditoriale ticinese si è fondato su aziende familiari costruite con sacrificio, continuità e presenza diretta del fondatore. Un tessuto economico fatto di relazioni personali, visione di lungo periodo e forte radicamento territoriale. Oggi però questo modello sta entrando in una fase di trasformazione profonda. Nel prossimo decennio migliaia di PMI svizzere dovranno affrontare il tema della successione. In Ticino il fenomeno

assume una dimensione ancora più significativa: oltre il 70% delle imprese è a conduzione familiare e, sempre più spesso, manca un passaggio generazionale naturale. I figli scelgono percorsi diversi, i mercati cambiano velocemente e la continuità non può più essere considerata automatica.

Per molti imprenditori emerge quindi una domanda delicata, ma inevitabile: cosa succederà all'azienda dopo di me?

È in questo contesto che il tema delle operazioni di M&A — mergers and acquisitions — smette di essere un argomento riservato ai grandi gruppi internazionali e diventa una questione concreta anche per le PMI ticinesi. Vendere l'azienda non rappresenta necessariamente una sconfitta o un passo indietro. In molti casi può essere una scelta strategica, razionale e persino lungimirante.

Eppure il vero ostacolo raramente è tecnico o finanziario. Le difficoltà più profonde sono spesso psicologiche. Per chi ha costruito un'impresa da zero, l'azienda non è soltanto



un patrimonio economico: è identità personale, riconoscimento sociale, memoria di una vita di lavoro. Cedere quote significa, simbolicamente, cedere una parte di sé. Molti imprenditori vivono la vendita come una forma di tradimento. Verso i collaboratori storici, verso la famiglia, verso il sacrificio accumulato negli anni. Altri sviluppano una naturale resistenza alla perdita di controllo: chi ha guidato ogni decisione per trent'anni fatica ad accettare l'idea di affidare il futuro dell'azienda ad altri.

Esiste poi un tema raramente affrontato apertamente: la paura del "dopo". Per intere generazioni il lavoro ha rappresentato struttura, ritmo e significato quotidiano. Quando si avvicina la possibilità di vendere, molti imprenditori non temono realmente l'operazione in sé, ma il vuoto che potrebbe seguirla.

Anche la valutazione economica dell'azienda assume spesso una dimensione emotiva. Il valore attribuito dal mercato viene inconsciamente percepito come un giudizio sulla propria carriera imprenditoriale.

Se la cifra non corrisponde alle aspettative, la reazione può diventare personale prima ancora che negoziale.

Per questo motivo, nelle operazioni di M&A moderne, il lavoro

preparatorio non riguarda soltanto numeri, bilanci e strutture societarie. Riguarda soprattutto consapevolezza, lucidità e capacità di separare il valore affettivo dal valore di mercato.

Le vendite migliori sono quasi sempre quelle pianificate con anticipo. Gli advisor specializzati parlano spesso di una finestra ideale di tre-cinque anni per preparare correttamente l'azienda a una possibile cessione. Chi vende sotto pressione — per motivi di salute, stanchezza o emergenze familiari — rischia invece di perdere valore negoziale e margine strategico. Prepararsi significa anche definire ciò che si vuole davvero proteggere. Non sempre il prezzo rappresenta l'unica priorità. Per alcuni imprenditori conta la tutela dei collaboratori storici, per altri la continuità del marchio o il mantenimento della sede in Ticino. Sono aspetti negoziabili, ma devono essere chiariti prima dell'inizio della trattativa.

Anche la scelta dell'acquirente cambia radicalmente il futuro dell'impresa. Un competitor industriale, un gruppo internazionale o un fondo di private equity portano con sé visioni e conseguenze molto diverse. La vera domanda non è soltanto "quanto vale l'azienda?", ma anche "in quali mani voglio lasciarla?".

In questo scenario, il ruolo dell'advisor assume una funzione sempre più centrale. Non soltanto come consulente finanziario, ma come figura capace di accompagnare l'imprenditore in un passaggio complesso che coinvolge aspetti economici, relazionali e identitari.

Il Ticino sta entrando in una fase storica in cui il ricambio imprenditoriale diventerà una delle grandi sfide economiche del territorio. Ignorare il problema significherebbe esporsi a chiusure, liquidazioni o perdite di competenze costruite in decenni di attività. Affrontarlo con lucidità, invece, può trasformare una fine apparente in una nuova continuità.

Perché vendere bene un'azienda non significa rinunciare a ciò che si è costruito. Significa proteggerne il valore, garantirne il futuro e compiere, forse, l'ultimo grande atto imprenditoriale della propria vita.



Per chi ha costruito un'impresa da zero, l'azienda non è soltanto un patrimonio economico: è identità personale, riconoscimento sociale, memoria di una vita di lavoro.