

**Giuseppe Paolone
Giampiero De Angelis**

I tratti caratteristici degli istituti societari della cessione e della trasformazione

**Collana di
Ricerche Aziendali Applicate**

FrancoAngeli

 Ria
Grant Thornton

COLLANA DI RICERCHE AZIENDALI APPLICATE
diretta da Giuseppe Paolone

La *Collana di Ricerche Aziendali Applicate* promossa da Ria Grant Thornton, Società di Revisione e di Organizzazione Contabile, intende offrire un prodotto editoriale mirante a soddisfare le esigenze conoscitive dei destinatari finali nelle varie aree revisionali e professionali ed è preposta ad accogliere pubblicazioni di tipo operativo rientranti nella macroarea aziendale e in quella giuridica.

Le monografie che vanno a comporre la “Collana” in esame, mirano, in altri termini, a soddisfare l’esigenza di fornire una idonea documentazione applicativa in ambito revisionale e professionale, partendo dalle teorie economico-aziendali, in continua evoluzione, a supporto dei contenuti operativi delle varie tematiche oggetto di ricerca, con l’accoglimento dei fondamentali principi di natura giuridica.

L’iniziativa editoriale nasce dalla opinione diffusa che le tematiche a contenuto teorico, sia sul piano formale (giuridico) che su quello sostanziale (economico-aziendale), siano di non facile trattazione in un approccio volto alla piena comprensione degli accadimenti aziendali; con la conseguenza della necessità di avviare un processo di semplificazione della complessità presente nella operatività delle aziende, ricorrendo ad un linguaggio chiaro e comprensibile.

La “Collana”, che nasce dalla stretta collaborazione di aziendalistici, giuristi, revisori e professionisti esperti nei settori rappresentativi del variegato mondo imprenditoriale, ha l’obiettivo di coniugare la cultura teorica di base con quella applicativa, interessante i vari contesti di tipo professionale, manageriale e imprenditoriale. I volumi che vi fanno parte hanno, pertanto, la caratteristica di trattare argomenti rientranti nella sfera economico-aziendale, in una prospettiva interdisciplinare, particolarmente di tipo giuridico, fruibile sia per uno studio applicativo che per una utile consultazione.

Gli Autori chiamati a fornire il loro contributo sono tutti orientati al perseguimento dell’obiettivo di prestare un servizio ai fruitori, per meglio orientarli nel loro percorso formativo, e, nel contempo, di rafforzare, elevandole, le qualità professionali di coloro che operano quotidianamente nella realtà operativa delle aziende.

La “Collana” vuole, in definitiva, essere uno strumento di supporto alla realtà aziendale che risente fortemente dell’azione perturbatrice dei fattori ambientali esterni, al fine di agevolare l’operatore (imprenditore, manager, professionista)

ad affrontare e portare a soluzione i problemi che si pongono alla sua attenzione durante il tortuoso percorso operativo che caratterizza l'attività dell'impresa. La "Collana" si propone quindi, una volta sanciti i principi teorici dell'Economia Aziendale e quelli basilari dell'Area Giuridica, di studiare il funzionamento delle aziende concrete proiettate alla crescita, allo sviluppo, ma anche al ripristino delle condizioni di normale funzionalità, da un lato; di presentare, attraverso un graduale processo di analisi, le varie rilevazioni economico-amministrative (contabili ed extracontabili) e le descrizioni qualitative, tese alla conoscenza dei meccanismi metodologici e procedurali ed alla loro concreta applicazione alle singole realtà aziendali, dall'altro; di individuare, da ultimo, gli ambiti di riferimento dei modelli quantitativi da applicare alle singole realtà imprenditoriali.

Colgo l'occasione per ringraziare la Casa Editrice FrancoAngeli di Milano che ha voluto accogliere, tra le sue efficaci opere e preziose "Collane", anche le monografie di questa "Collana"; un ringraziamento particolare intendo rivolgerlo a tutti coloro che vorranno fornire il proprio contributo di competenza per il successo dell'iniziativa editoriale.

Giuseppe Paolone

Direttore Scientifico

Prof. Giuseppe Paolone

Pro Rettore Università Telematica Pegaso

Comitato Scientifico

Prof. Michele Pizzo

Presidente dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale
Ordinario di Economia Aziendale, Università degli Studi della Campania

Luigi Vanvitelli

Prof. Stefano Marasca

Presidente della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria
e di Economia Aziendale

Ordinario di Economia Aziendale, Università Politecnica delle Marche

Prof. Paolo Andrei

Rettore Università degli Studi di Parma

Ordinario di Economia Aziendale, Università degli Studi di Parma

Prof. Luciano D'Amico

Rettore Emerito Università degli Studi di Teramo

Ordinario di Economia Aziendale, Università degli Studi di Teramo

Prof. Francesco De Luca

Direttore del Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi

“G. d'Annunzio” di Chieti-Pescara

Ordinario di Economia Aziendale, Università degli Studi “G. d'Annunzio”
di Chieti-Pescara

Prof. Elbano de Nuccio

Presidente del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Straordinario di Economia Aziendale, Università LUM di Casamassima (Bari)

Prof. Fabrizio Di Marzio

Codirettore scientifico della Rivista “Giustizia Civile”

Ordinario di Diritto Privato, Università degli Studi “G. d'Annunzio”
di Chieti-Pescara

Comitato Editoriale

<i>Dr. Giampiero De Angelis</i>	Presidente	CdA RIA-GT	Presidente
<i>Dr. Marco Bassi</i>	VicePresidente	CdA RIA-GT	Componente
<i>Dr. Sandro Gherardini</i>	VicePresidente	CdA RIA-GT	Componente
<i>Dr. Michele Milano</i>	Consigliere	CdA RIA-GT	Componente
<i>Dr. Michele Dodi</i>	Consigliere	CdA RIA-GT	Componente

Regolamento editoriale

Ogni pubblicazione deve preliminarmente passare al vaglio del Comitato Scientifico (C.S.), che esprimerà una sua opinione basata sulla pertinenza del lavoro da inserire nella “Collana” e sulla sua rispondenza alle finalità della stessa.

Il Direttore del C.S. autorizzerà la pubblicazione comunicando al responsabile della Casa Editrice il giudizio positivo, ampiamente motivato, del Comitato Scientifico.

Autorizzata la pubblicazione, il lavoro verrà trasmesso al Comitato Editoriale (C.E.) che dovrà provvedere alla revisione finale delle bozze, di concerto con l'autore e con la Casa Editrice.

L'impostazione editoriale deve essere concordata tra la Casa Editrice e il Comitato Editoriale della “Collana”.

**Giuseppe Paolone
Giampiero De Angelis**

**I tratti caratteristici
degli istituti societari
della cessione
e della trasformazione**

FrancoAngeli

ISBN: 9788835191452

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Eventuali link attivi e Qr code presenti nel volume sono forniti dall'Autore. L'editore non si assume
alcuna responsabilità su contenuti che rimandino a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza
d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Presentazione	pag.	9
<i>Indicazioni bibliografiche</i>	»	11
Parte prima		
La disfunzione aziendale e la crisi d'impresa	»	13
1. Premessa	»	15
2. La concezione sistemica dell'azienda e il legame instaurabile con il sistema-ambiente	»	19
3. Gli stadi del processo di deterioramento dell'equilibrio aziendale e l'attività di prevenzione delle disfunzioni premonitrici	»	25
4. La crisi del sistema-azienda a seguito dell'alterazione dei flussi interagenti tra i "fattori" e le "condizioni"	»	31
4.1. Introduzione	»	31
4.2. Le cause della crisi aziendale: i "fattori"	»	32
4.3. Le cause della crisi aziendale (segue): i profili promozionali	»	32
4.4. Le cause della crisi aziendale (segue): l'autorigenerazione dei processi produttivi	»	37
4.5. Le cause della crisi aziendale (segue): la conoscenza profonda e la capacità di apprendimento	»	38

4.6. Le cause della crisi aziendale (segue): l'intelligenza globale	pag.	42
4.7. Le cause della crisi aziendale (segue): la comunicazione strategica	»	57
5. Il processo di risanamento aziendale e la predisposizione di un piano di intervento	»	65
6. Le forme di cessazione aziendale nelle ricorrenti connessioni con le cause originatrici	»	71
<i>Indicazioni bibliografiche</i>	»	75
Parte seconda		
Gli istituti della cessione/conferimento e della trasformazione societaria	»	77
1. La cessione aziendale e il conferimento societario	»	79
1.1. Le varie ipotesi di “cessione” (e di “conferimento”) e l'individuazione di quelle riguardanti l'istituto societario	»	79
1.2. Gli aspetti economico-aziendali	»	84
1.3. Gli aspetti giuridici	»	91
1.4. Gli aspetti contabili	»	94
1.5. Gli aspetti fiscali	»	101
<i>Indicazioni bibliografiche</i>	»	102
2. La trasformazione delle società	»	105
2.1. Le varie forme di trasformazione societaria	»	105
2.2. Gli aspetti economico-aziendali	»	106
2.3. Gli aspetti giuridici	»	120
2.4. Gli aspetti contabili	»	132
2.5. Gli aspetti fiscali	»	147
<i>Indicazioni bibliografiche</i>	»	148
Conclusioni	»	151

PRESENTAZIONE

Il presente volume si occupa di effettuare una analisi degli istituti della “cessazione relativa”, riguardanti la “cessione” (e il “conferimento”) e la “trasformazione” societaria, cogliendo gli aspetti economico-aziendali (e contabili), oltre a quelli giuridici e fiscali.

Il lavoro è preceduto dall’esame delle cause di disfunzione aziendale e di quelle che conducono alla crisi, ciclica o strutturale, del sistema aziendale in funzionamento¹.

L’azienda, quale sistema di forze dirette alla produzione ed allo scambio di beni e servizi, svolge un importante processo di trasformazione economica a favore di un determinato “soggetto” che, nella sua duplice veste di soggetto giuridico ed economico, assume diritti ed obblighi scaturenti dallo svolgimento delle operazioni aziendali e, nel contempo, domina e controlla l’amministrazione dell’impresa ritraendone i vantaggi finali.

Ma può accadere che le due figure di soggetti non coincidano nel senso che le relative funzioni amministrative vengano espletate da persone fisiche o giuridiche diverse, nel mentre occorre definire, in particolare per le unità produttive con veste giuridica societaria, altre figure che, distribuibili tra soggetti diversi, concorrano, quali fattori umani di vita del sistema aziendale, alla sua conduzione ed al suo sviluppo.

Il ciclo vitale di un’azienda ha origine, indipendentemente dalla forma giuridica (individuale o societaria) che intende assumere, dal momento in

¹ La parte preparatoria degli istituti della cessazione relativa, concernente l’esame degli stadi caratterizzanti il processo disfunzionale fino alla crisi aziendale, nonché l’esame dei due istituti oggetto di analisi, vengono attinti da: G. PAOLONE, *Gli istituti della cessazione aziendale: cause originatrici e forme di manifestazione*, FrancoAngeli, Milano, 2008, oltre al recente volume pubblicato nella stessa Collana della Ria GT da: G. PAOLONE, C. CAFAGNA, *Gli istituti della cessazione relativa. La fusione e la scissione di società*, FrancoAngeli, Milano, 2026.

cui le risorse umane e quelle materiali in essa convogliate perdono la loro individualità per divenire elementi di un sistema unitario suscettibile di valutazione economica; si evolve attraverso l'esercizio della propria attività produttiva nell'ambiente con il quale entra in contatto; si esaurisce nel momento in cui, per motivi di varia natura, cessa di operare.

L'azienda viene, pertanto, a perdere la sua unitarietà sistemica (organizzativo-gestionale) nell'ultimo stadio del proprio ciclo vitale, cessando di esistere di modo definitivo oppure relativamente al suo soggetto.

Si parla, nel primo caso, di *cessazione assoluta*, nel secondo, di *cessazione relativa*.

Si ha cessazione in senso assoluto quando l'azienda viene a perdere la sua unitaria composizione sistemica disgregandosi nelle sue componenti elementari e dando origine a realizzi singoli destinabili a copertura delle passività esistenti. Tale tipo di cessazione si riscontra nell'istituto della *liquidazione*.

Si ha, invece, cessazione in senso relativo quando l'azienda, pur conservando il suo significato di complesso economico unitario, viene a cessare in relazione al proprio soggetto economico e/o giuridico.

Casi di cessazione relativa si rinvencono negli istituti della *cessione* e della *trasformazione* (oltre alla "fusione" e alla "scissione", trattati nel volume precedente).

Limitatamente allo studio delle gestioni societarie, mentre gli istituti della fusione, della scissione e della *trasformazione*, nelle varie configurazioni che verranno di seguito esaminate, fanno esclusivo riferimento ad aziende assumenti la veste giuridica societaria, quelli della *cessione* e della liquidazione, anch'essi nelle forme di varia composizione, possono riferirsi anche ad aziende individuali.

Nel presente lavoro, l'analisi sarà particolarmente incentrata nello studio delle gestioni straordinarie, che coinvolgono i vari istituti societari considerati nella fase intermedia della cessazione relativa preceduto da una parte introduttiva dedicata all'esame delle disfunzioni aziendali premonitrici di situazioni di crisi, cicliche o strutturali.

Giuseppe Paolone è l'autore della parte prima del presente lavoro. Le parti seconda e terza sono riferibili a Giuseppe Paolone per gli aspetti economico-aziendali e contabili e a Giampiero De Angelis per quelli giuridici e fiscali.

Indicazioni bibliografiche

Tale parte introduttiva – utile per la comprensione delle cause influenzanti la scelta dell'istituto della cessazione ritenuto idoneo ad affrontare e portare a soluzione le varie problematiche coinvolgenti la particolare azienda – espone i principali concetti contenuti nella bibliografia di scuola amaduzziana, caratterizzata dai seguenti principali lavori:

- CONSORTI A., *Il successo dell'azienda. Schemi di analisi*, Giappichelli, Torino, 1994.
- CONSORTI A., *La dimensione economico-reddituale e la dinamica finanziaria dell'azienda: schemi di analisi per indici per flussi*, Giappichelli, Torino, 2001.
- CONSORTI A., *L'evoluzione della funzione informativa del bilancio di esercizio, dal conto del patrimonio al sistema delle informazioni*, Giappichelli, Torino, 2001.
- D'AMICO L., *Le correlazioni tra i principi di economia aziendale ed i principi di ragioneria, nei loro riflessi sull'istituto della revisione aziendale*, Libreria dell'Università, Pescara, 1990.
- D'AMICO L., *Profili del processo evolutivo degli studi di economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1999.
- DE LUCA F., *Il contributo dell'intelligenza emotiva all'evoluzione dei principi dell'economia aziendale*, Libreria dell'Università, Pescara, 2003.
- PAOLONE G., *L'economia dell'impresa nella scelta del suo tipo strutturale*, Cacucci, Bari, 1983.
- PAOLONE G., *Crisi dell'impresa e procedure concorsuali*, Atti del convegno SISCO, Pescara, 1994.
- PAOLONE G., *Amaduzzi e il sistema dei principii*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", n. 11-12, 1995.
- PAOLONE G., *L'università e l'impresa nelle loro mutate relazioni sistemiche*, in *Rirea*, n. 7-8, 1996.
- PAOLONE G., *L'Economia Aziendale e la Ragioneria, nei loro contenuti disciplinari e nei rispettivi principi informativi*, Serie Seminari n. 30, Università degli Studi di Siena, maggio 1997.
- PAOLONE G., *La cessazione aziendale nelle sue tipiche forme di manifestazione*, Giappichelli, Torino, 2000.
- PAOLONE G., *La concezione sistemica dell'azienda*, in PAOLONE G. (a cura di), *L'economia aziendale, nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, 2001.
- PAOLONE G., *L'intelligenza emotiva nel sistema dei principi dell'economia aziendale*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", n. 1-2, 2001.
- PAOLONE G., *Assetti di governance e modelli societari*, Giappichelli, Torino, 2004.
- PAOLONE G., *Le gestioni straordinarie, aspetti normativi ed economico-aziendali*, Giappichelli, Torino, 2004.

- PAOLONE G., *I principi dell'economia aziendale*, Gruppo Editoriale Esselibri, Simone, 2006.
- PAOLONE G., D'AMICO L., (a cura di), *L'economia aziendale, nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, 2001.
- PAOLONE G., D'AMICO L., *La Ragioneria nei suoi principi applicativi e modelli contabili*, Giappichelli, Torino, 2002.
- PAOLONE G., *L'economia aziendale e la ragioneria, nella teoria e nelle specializzazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

PARTE PRIMA

LA DISFUNZIONE AZIENDALE E LA CRISI D'IMPRESA

1. PREMESSA

Le continue perturbazioni insite nel sistema-ambiente, nelle varie componenti (sub-sistemi) di supposta scomponibilità, che agiscono negativamente sul sistema-azienda minando le sue instabili condizioni di equilibrio, possono determinare continue interruzioni nei reciproci nessi cause-effetti.

L'adattamento del sistema-azienda al dinamismo ambientale non avviene in modo automatico ed istantaneo, ma richiede l'attivazione di scelte decisionali da operare con tempestività ed efficacia.

La *disfunzione* si evidenzia durante l'intervallo di tempo intercorrente tra il mutamento avvenuto a seguito della perturbazione ambientale ed il riadeguamento del sistema aziendale che reagisce a tale cambiamento.

Essa colpisce inizialmente una componente aziendale per poi propagarsi tra le altre componenti causando successivi squilibri per pervenire, in presenza di deterioramento progressivo dell'intero sistema, alla sua *crisi*.

Le disfunzioni rappresentano pertanto fattori promozionali di situazioni di crisi aziendale ma, a seguito di interventi mirati ed immediati, possono nel contempo costituire agenti propulsori che mirano a rafforzare l'equilibrio aziendale.

Se si prende infatti, in tempo utile, coscienza delle disfunzioni in atto è possibile, attraverso opportuni correttivi, intervenire per riportare il sistema aziendale alle precedenti mutate condizioni di equilibrio e, quindi, realizzare un processo di graduale e continua eliminazione delle disfunzioni originatrici di squilibri parziali.

La *crisi* d'impresa è quindi una situazione *patologica* che può manifestarsi durante l'iter gestionale e che trae origine da disfunzioni, per natura di tipo fisiologico, che si sono diffuse, senza una opportuna e tempestiva reazione, all'interno del sistema aziendale modificandone i normali equilibri.

All'origine della crisi vi sono, come già detto, situazioni di squilibrio e di inefficienza, a volte latenti, di origine interna od esterna, la cui individuazione avviene assai spesso con ritardo, quando già se ne manifestano gli effetti.

Spesso si assiste alla tendenza, da parte del *management*, a negare il problema o a ricercare la causa in fenomeni contingenti (es. fluttuazioni di mercato) a sottovalutarlo, intervenendo in maniera sporadica o circoscritta. Il perdurare di tale atteggiamento conduce inevitabilmente allo stato di crisi, con il manifestarsi dei suoi effetti, in termini economici, finanziari e patrimoniali.

La crisi non va considerata come un fatto occasionale, episodico, attribuibile ad elementi congiunturali, ma come una possibile forma (ciclica-rimediabile o strutturale-irreparabile) della vita aziendale. Da qui la necessità di delineare una tipologia di sintesi del fenomeno in esame, all'interno della quale ricondurre la diversificata casistica, al fine di ricercare la giusta e corretta terapia da adottare per porvi rimedio.

In estrema sintesi, la crisi d'impresa può essere ricondotta ad uno sviluppo non controllato della stessa, ad elementi di rigidità interna che ne ostacolano l'adattamento a modifiche ambientali e mercatistiche, al decadimento della combinazione prodotto-mercato-tecnologia, a sfasamenti della struttura finanziaria.

La *crisi da sviluppo incontrollato* (o incontrollabile) deriva da fasi di rapidi ampliamenti dimensionali a seguito di situazioni produttive e di mercato particolarmente favorevoli che producono elevati tassi di sviluppo del fatturato e della redditività aziendale, non supportate dalle disponibilità di mezzi finanziari interni adeguati ai fabbisogni occorrenti; con la conseguenza che l'espansione verrà finanziata con l'indebitamento, generando squilibrio nella struttura finanziaria e, di seguito, nella correlazione costi-ricavi.

La *crisi da fattori di rigidità* deriva da situazioni negative ambientali (es. contrazione della domanda) che richiederebbero adattamenti istantanei della struttura aziendale (di ridimensionamento dell'attività produttiva), non possibile nei casi di rigidità della struttura stessa.

La *crisi da decadimento della combinazione prodotto-mercato-tecnologia*, la più grave e la più difficilmente riparabile, investe l'intero settore di appartenenza, con effetti più gravi per le imprese marginali.

La *crisi da sfasamenti nella struttura finanziaria* si concretizza spesso nello squilibrio tra mezzi consolidati (debiti a m/l termine) ed investimenti durevoli (fissi) e nell'eccessivo grado di indebitamento.

Nella realtà, le configurazioni di crisi suddescritte non si presentano ben individuate (o facilmente individuabili) ma spesso risultano combinate tra loro.

Da quanto detto, si evince chiaramente come l'istituto in esame abbia un fondamento economico nel senso che presenta cause promozionali di natura economica e produce effetti (economici) sulle condizioni di equilibrio oggettivo dell'impresa.

L'aspetto giuridico del problema va affrontato al momento della ricerca della soluzione che attraverso vari interventi coincidenti con attività liquidatorie (volontarie o concorsuali), conducono alla disgregazione del patrimonio aziendale (e dell'intero sistema che di esso fa parte) ovvero, attraverso l'attivazione di istituti della cessazione relativa (cessione, fusione, scissione, trasformazione), al ripristino delle condizioni di normale funzionalità.

2.

LA CONCEZIONE SISTEMICA DELL'AZIENDA E IL LEGAME INSTAURABILE CON IL SISTEMA-AMBIENTE

La concezione dell'azienda come sistema di grandezze economiche operanti nella continua variabilità di correlate manifestazioni economiche, finanziarie e patrimoniali, ha rappresentato il fondamento dello sviluppo delle discipline economico-aziendali, consentendo di individuare i suoi componenti (i *subsistemi*), di determinare i *contenuti*, di formarne i *principi*.

Appartenente alla classe dei sistemi socioeconomici, l'azienda si presenta come un *sistema*:

- *aperto*, in quanto risente delle influenze dell'ambiente che agisce sulle sue instabili condizioni di equilibrio;
- *deterministico* (in parte), essendo note alcune delle relazioni esistenti tra le parti del sistema;
- *probabilistico*, in quanto il raggiungimento delle posizioni di equilibrio è soggetto ad incertezza;
- *instabile*, data la difficoltà a ripristinare autonomamente lo stato di equilibrio perturbato da sollecitazioni esterne;
- *cibernetico*, in quanto istituito e retto dall'uomo per il raggiungimento di un dato fine.

La presenza di tali caratteristiche rinvenibili nella definizione sistemica dell'azienda, fa sorgere il concetto di *rischio generale*, non traducibile in termini quantitativi e non identificabile nello scostamento esistente tra l'ipotesi del verificarsi di un danno e la realtà del suo manifestarsi.

In tale ambito, viene ad individuarsi una diretta correlazione tra *rischio* e *condizioni di esistenza* (o *di vita*, o *di equilibrio*) aziendale. Ogni alterazione di tali condizioni può essere considerata come un sintomo disfunzionale che, se non sanato con tempestività, implica una più grave condizione di instabilità del sistema, denominata generalmente *crisi*.

All'origine di essa si individua pertanto il *rischio aziendale* che, in presenza della sua traduzione in evento dannoso e in assenza di adeguati