

## **GUIDA**

**Norme generali sul funzionamento delle MPMI, aggiornamenti sul sistema fiscale e sul suo impatto.**

### **PREFAZIONE all'opera**

L'obiettivo di questa guida è accompagnare l'imprenditore nel fondamentale percorso di miglioramento della propria impresa, finalizzato alla maggiore sostenibilità nel tempo dell'azienda. In coerenza con lo spirito dell'iniziativa e in convergenza con le altre guide a disposizione, si cercherà di selezionare contenuti e riflessioni che possano trasformarsi in strumenti concreti e in meccanismi operativi utili per l'imprenditore nella sua pratica quotidiana e per il nuovo imprenditore nella fase di costruzione della propria azienda.

La struttura della guida prevede, nella prima parte, una breve introduzione in grado di spiegare come i temi trattati (gestione del magazzino e degli approvvigionamenti, reti d'impresa, business plan, cash flow, marketing) possano rappresentare per l'imprenditore sia una criticità da non sottovalutare, per evitare risultati negativi, sia un'occasione da valorizzare per ottenere migliori risultati. Una volta analizzate ed evidenziate le criticità e le opportunità collegate ai contenuti della guida, si passerà alla costruzione dei linguaggi base e delle conoscenze essenziali che l'imprenditore deve possedere per applicare efficacemente, nella propria azienda, gli strumenti operativi e i nuovi modelli e procedure gestionali.

In questa seconda parte, l'obiettivo è fornire le conoscenze necessarie al cambiamento e al miglioramento della gestione aziendale. Per le piccole e medie imprese, spesso il cambiamento che porta al miglioramento non è solo legato a scelte aziendali di livello macro (come il cambio della sede, l'ingresso in nuovi mercati, l'adozione di nuovi macchinari, o una nuova strategia di marketing), ma anche e soprattutto all'introduzione di strumenti "leggeri", spesso realizzati dallo stesso imprenditore. Esempi includono nuove modalità di predisposizione dei preventivi, l'introduzione di procedure informatizzate per la gestione del magazzino, l'utilizzo di un inventario trimestrale, il cambio del codice ATECO o del regime fiscale.

La seconda parte fornirà, come strumenti di sintesi (e quindi a lettura rapida), un glossario di riferimento e la sintesi dei principali argomenti trattati.

Nella terza parte della guida, si proporranno alcuni strumenti operativi applicabili alla realtà aziendale, coerentemente con quanto evidenziato nelle precedenti sezioni. Gli strumenti operativi saranno declinati sotto forma di consigli pratici, domande frequenti e indicazioni operative sulla ricerca delle fonti. Dove possibile, verranno presentati dei box applicativi, in cui si illustreranno situazioni di criticità aziendale reali con la proposta di soluzioni concrete. Il modello di riferimento dell'intera guida è il problem solving dell'imprenditore, che diventa consulente della propria azienda.

La guida è stata strutturata per un utilizzo flessibile: l'imprenditore (e in generale il lettore) può decidere di leggere l'intero documento o concentrarsi direttamente sugli strumenti operativi, per indagare rapidamente la possibilità di applicarli alla propria situazione aziendale.



Camera di Commercio  
Genova



## **Prima parte: Il cambiamento come elemento di conoscenza.**

Il mondo dell'impresa è soggetto a continui cambiamenti. Il cambiamento è una delle parole chiave dell'impresa ed è un concetto che può essere declinato sotto diversi punti di vista. Esiste una dimensione del cambiamento aziendale interna, derivante da precise scelte imprenditoriali (nuovi prodotti, nuovi mercati, nuovi processi produttivi, nuovi modelli organizzativi, nuove modalità di gestione del cliente, internazionalizzazione), e una dimensione del cambiamento aziendale esterna, che proviene da sistemi e soggetti non direttamente coinvolti nella gestione aziendale, ma che spesso l'imprenditore subisce o percepisce come un ostacolo alla propria azione imprenditoriale.

Questa guida è dedicata alla conoscenza dei principali cambiamenti esterni che possono susseguirsi nel tempo e che l'imprenditore moderno deve conoscere in tempo quasi reale per organizzare la propria azienda, trasformando il cambiamento imposto in un'opportunità di miglioramento.

Cambiamento come opportunità di miglioramento della gestione aziendale.

Per concretezza, si pensi ai recenti cambiamenti in tema di pagamenti e incassi (introduzione del POS), in tema di autorizzazioni, di fatturazione (elettronica, introduzione del registratore telematico), di regimi fiscali (forfettario 2025) e del mercato del lavoro (per il quale è prevista un'apposita guida). È ormai evidente che nei prossimi anni i sistemi esterni all'impresa produrranno continue evoluzioni legislative, fiscali, giuridiche e di controllo, che richiederanno all'imprenditore di adeguarsi (spesso sostenendo i relativi costi) in tempi rapidi. Un esempio significativo riguarda le riforme e i numerosi decreti attuativi (di fonte governativa, regionale, europea). Nella presente guida verranno analizzate le principali dinamiche dei cambiamenti esterni in riferimento alle piccole e medie imprese italiane, offrendo una panoramica generale delle regole e degli aspetti soggetti a modifiche, con particolare attenzione agli ultimi cambiamenti in tema di regime fiscale.

In sintesi, nella presente guida si troveranno risposte a domande riguardanti gli scenari di cambiamento nel breve e medio periodo, nonché a quesiti relativi alle nuove regole fiscali e alla loro convenienza.

Si evidenzia che nessun soggetto, oggi, può realisticamente definire o prevedere la durata di una norma o in quale settore aziendale il legislatore interverrà con innovazioni. In linea teorica, i cambiamenti esterni all'impresa riguardano il grande tema delle regole del gioco, e il rapido mutamento dell'economia (che diventa sempre più veloce) suggerisce di interiorizzare la massima secondo cui l'unica cosa stabile è il cambiamento stesso

Nel 2025, consigliamo sia all'imprenditore già attivo nel mercato, sia al neo-imprenditore, di considerare il cambiamento come una costante inevitabile.

Si rileva inoltre che l'imprenditore oggi deve affrontare il cambiamento con un atteggiamento da esploratore, cercando di intravedere opportunità e non solo ostacoli (che sicuramente esistono e pesano).

In questa guida emerge quindi la necessità di sviluppare una competenza legata all'aggiornamento continuo (anche grazie al supporto strategico delle associazioni di categoria) e uno spazio dedicato alla conoscenza delle attuali norme fiscali, conoscenze che possono tradursi in cambiamenti concreti. La competenza riguarda la capacità di esplorare i cambiamenti nel tempo, suggerendo all'imprenditore di dedicare una parte del proprio tempo lavorativo per informarsi sui progetti di



legge, sulle normative e sulle prospettive future. La competenza significa essere in sintonia con il cambiamento e saper prevedere cosa potrebbe evolversi. La conoscenza, invece, ha un valore più concreto ma tende a svanire nel tempo a causa dell'introduzione di nuove regole, rendendo quindi necessaria un'attività di aggiornamento costante. La conoscenza, ad esempio, significa sapere come assumere un nuovo collaboratore nel 2025, come optare per un nuovo regime fiscale o come costituire una nuova società.

### **In sintesi**

La competenza consiste nel comprendere quali aspetti della propria azienda dovranno essere modificati a seguito dei cambiamenti in atto o previsti. La conoscenza, che è il primo risultato della competenza, è la capacità di scegliere la soluzione che massimizza il benessere della propria azienda.

## **Il cambiamento come elemento di conoscenza**

Una prima considerazione concreta da cui partire è l'errore tipico dell'imprenditore di concentrarsi quasi esclusivamente sulle decisioni relative alla gestione della sua azienda, delegando i propri consulenti e professionisti alla gestione dei rapporti tra l'impresa e il mondo esterno, nonché all'adeguamento alle nuove richieste previste dalle normative.

È il classico esempio dell'imprenditore con poco tempo e con tantissimi problemi concreti da risolvere.

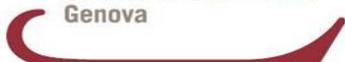
Una riflessione importante riguarda il fatto che non tutti i consulenti aziendali interpretano il loro ruolo nei confronti dell'impresa in modo dinamico, ossia fornendo non solo gli aggiornamenti, ma anche prospettive e consigli all'imprenditore, indicando gli scenari in cui muoversi e le scelte da prendere o rimandare per massimizzare il benessere dell'azienda.

Un primo consiglio pratico, quindi, è quello di selezionare consulenti che, oltre a rispettare le scadenze burocratiche derivanti dai vari adempimenti, siano anche in grado di accompagnare l'imprenditore nel cambiamento, fornendo informazioni utili alla definizione di strategie e scelte concrete.

### **Consiglio pratico**

Nella scelta dei consulenti e dei professionisti aziendali di riferimento, è importante considerare, oltre alle tariffe e alla vicinanza fisica con l'azienda, anche la capacità del consulente di consigliare l'imprenditore in modo dinamico e continuo. Il consulente dovrebbe quindi andare oltre il semplice disbrigo delle pratiche e la gestione delle scadenze, fornendo anche informazioni utili e supporto strategico.

L'imprenditore, da parte sua, dovrebbe dedicare una quota del suo tempo all'aggiornamento, sia sulle specifiche norme del proprio settore di riferimento sia sulle norme generali che riguardano l'impresa.



La partecipazione ad associazioni professionali e sindacati di categoria offre numerose opportunità di aggiornamento e riflessione sui cambiamenti in atto o previsti.

Inoltre, si segnala che spesso esistono studi e progetti di legge relativi all'impresa in generale e alla normativa specifica di settore. I disegni di legge, le proposte e i documenti collegati, come libri e ricerche, anticipano frequentemente i futuri cambiamenti. La loro preventiva conoscenza favorirebbe l'elaborazione delle scelte aziendali nel breve, medio e lungo periodo.

La sfida per l'imprenditore, quindi, consiste nell'aggiornamento personale e nella sua capacità di proporre idee e riflessioni utili per migliorare leggi e procedure.

La partecipazione a corsi di formazione e seminari, oltre alla lettura costante di riviste di settore e pubblicazioni specialistiche, rappresentano ulteriori strumenti per mantenere un livello di aggiornamento adeguato. L'imprenditore dovrebbe anche sviluppare una rete di contatti con altri imprenditori, consulenti e professionisti del settore per condividere esperienze e informazioni utili.

Infine, è fondamentale avere una visione proattiva e anticipatoria nei confronti delle normative e dei cambiamenti del mercato per trasformare le sfide in opportunità di crescita e innovazione per l'azienda.

#### **In sintesi**

L'imprenditore dovrebbe dedicare una parte del suo tempo all'aggiornamento personale, con particolare riferimento alle normative specifiche del suo settore (artigianato, commercio, agricoltura, ristorazione, somministrazione, vendita online, vendita in sede fissa, ecc.). I cambiamenti nelle regole di riferimento possono infatti rappresentare anche opportunità favorevoli per l'impresa, e non solo adempimenti e costi. Attraverso la gestione pratica della sua impresa, l'imprenditore spesso sviluppa riflessioni che possono contribuire al miglioramento delle norme del proprio settore. Tali riflessioni dovrebbero essere portate a conoscenza dei soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, nei processi normativi.

