



# **GUIDA ALLA CREAZIONE D'IMPRESA IN GERMANIA**

# Indice

## Introduzione

Parte prima

### **PASSO per PASSO VERSO LA PROPRIA IMPRESA**

#### **Capitolo 1 - La decisione**

La personalità: siete un imprenditore?  
Donne: problemi e soluzioni per  
imprenditrici Previsione della redditività  
Sette decisive cause di fallimento

#### **Capitolo 2 - Dall'idea al progetto**

Le consulenze  
Elaborate il vostro business  
plan Verifica del progetto  
Dove insediare l'impresa: clienti, concorrenza,  
costi Il personale  
Creazione o acquisizione? Da soli o con dei soci? La formula franchising

#### **Capitolo 3 - Il piano finanziario**

Il fabbisogno di capitali: come finanziarlo?  
Finanziamento  
Aiuti pubblici. programmi di promozione  
Garanzie

#### **Capitolo 4 - Voi e il mercato**

Il marketing  
La protezione dell'ambiente come valore per l'impresa  
Innovazione  
La pubblicità

#### **Capitolo 5 - Nasce l'impresa**

Panorama sulle diverse forme  
giuridiche Le formalità  
Il labirinto delle iscrizioni e dei permessi  
Tasse  
Assicurazioni

## Parte seconda

### **AIUTI PUBBLICI PER PICCOLE E MEDIE IMPRESE, LIBERE PROFESSIONI E PER L'AVVIO DI UN'ATTIVITÀ AUTONOMA NEI LÄNDER OCCIDENTALI**

#### Introduzione

#### **A - Misure di sostegno del Governo federale per le piccole e medie imprese nei vecchi Länder**

##### **Capitolo 1 Aiuti finanziari**

##### **Capitolo 2 Promozione di ricerca e sviluppo**

##### **Capitolo 3 Programma comune "Miglioramento della struttura economica regionale"**

##### **Capitolo 4 Programmi per la riqualificazione dell'ambiente**

##### **Capitolo 5 Promozione della consulenza e formazione**

##### **Capitolo 6 Interventi a sostegno dell'occupazione**

#### **B - Misure riservate ai Länder occidentali**

##### **Capitolo 1 Incentivi del Governo federale per i nuovi imprenditori nei Länder**

##### **occidentali Capitolo 2 Incentivi dell'Unione Europea per le piccole e medie imprese**

##### **Capitolo 3 Due esempi di finanziamento nella creazione di attività autonome nei Länder**

##### **occidentali Indirizzi e altre indicazioni utili**

## Prima parte

# *Le diverse ragioni per fare impresa*

## *Volete creare un'impresa? Lavorate già in proprio? Perché?*

Ci sono tanti motivi per creare un'impresa:

- lo spirito imprenditoriale
- una propria idea
- d'impresa una buona
- occasione delusioni nel
- posto di lavoro
- disoccupazione
- il desiderio di essere più autonomi
- il desiderio di avere più momenti di
- successo il desiderio di una carriera
- professionale
- il desiderio di guadagnare di più

Qualunque sia il motivo, nel sistema tedesco dell'economia di mercato coloro che mettono in gioco le proprie capacità, la propria forza di lavoro, idee, coraggio e capitale possono riuscire. Il guadagno è anche un riconoscimento dell'impegno imprenditoriale, e le piccole e medie imprese sono centrali nell'economia nazionale tedesca: rappresentano più della metà della forza economica, producono il 45 per cento dei guadagni di tutte le imprese del Paese e occupano circa un terzo della forza lavoro. Però la strada non è facile, e il successo non è garantito. Ci vuole una buona conoscenza delle possibilità e dei rischi e un aggiornamento costante.

Questa guida vuole essere uno strumento concreto a disposizione di piccole e medie imprese e di lavoratori autonomi. È divisa in due parti: la prima di introduzione, propedeutica alla decisione di mettersi in proprio, Vi accompagna passo passo nella realizzazione del vostro progetto, dandoVi informazioni importanti e indicando anche i rischi e gli errori più frequenti e diffusi, fornendovi dei test per mettere alla prova le vostre attitudini e la vostra formazione e per aiutarvi nelle scelte principali che dovrete affrontare.

Nella seconda parte vi presentiamo invece le principali iniziative del Governo federale tedesco e dell'Unione Europea a sostegno delle piccole e medie imprese e del lavoro autonomo. Perché possiate sapere come muovervi, a chi rivolgervi e quali procedure adottare per accedere alle molte possibilità di finanziamenti, crediti agevolati e altri tipi di incentivi.

Si tratta di normative in vigore al momento della redazione di questo volume (1998), certamente ancora in atto, e comunque di provvedimenti guida dai quali potete partire, grazie anche al nostro indirizzario, per informarvi sulle eventuali novità introdotte.  
Buon lavoro!

## Parte prima

### PASSO PASSO VERSO LA PROPRIA IMPRESA

Ecco –nella giusta sequenza - i passi principali verso la creazione della Vostra impresa. La cosa più importante da fare all'inizio è informarsi bene, chiedere consiglio prima di ogni atto. Lo schema che segue è anche uno strumento per l'uso di questa guida: ad ogni fase che dovete affrontare nella creazione della vostra impresa corrisponde un capitolo, capitoletti e paragrafi scandiscono ogni vostra decisione, ogni iniziativa o obbligo che state per assumere.

#### 1 - La decisione

**Riflettete bene.** Avete spirito imprenditoriale? Riuscirete a resistere alle difficoltà soprattutto nella fase iniziale? Alcuni interrogativi Vi aiutano a conoscerVi meglio (vedi Personalità, Donne.).

**Calcolate bene il Vostro guadagno.** Fate il calcolo se anche dal punto di vista finanziario vale la pena creare la vostra impresa. L'impegno viene ripagato? Il ricavo Vi basta per mantenere il vostro attuale tenore di vita? (vedi Previsione della redditività)

**Siete decisi?**

**Andiamo avanti ...**

#### 2 - Dall'idea al progetto

**Cercate e finanziate la consulenza.** Prima di tutto partecipate a un corso sulla creazione d'impresa – della Vostra Camera o della Vostra Associazione. Poi fateVi aiutare da un consulente della Camera, dell'Associazione oppure da un consulente libero professionista (vedi Consulenza).

**Analizzate il mercato.** Dovete conoscere bene i Vostri futuri clienti con i loro bisogni e il loro comportamento di spesa. E cercate di capire la situazione della concorrenza in tutte le possibili sedi di localizzazione della vostra attività (vedi Luogo della sede).

**Il personale.** Individuate competenze e specializzazioni, analizzate quanto personale vi serve, e con quali caratteristiche. Poi passate alla scelta: iniziate a guardarvi intorno tra familiari ed amici, poi ricorrete ad annunci sui giornali o magari a società specializzate. (Vedi Il personale)

**Il Business Plan.** Realizzate un progetto ben definito e convincente, anche per gli eventuali finanziatori e per le banche (vedi Elaborate il vostro business plan)

**Cercate la strada giusta verso la vostra impresa.** Potete creare una nuova impresa, acquisire partecipazioni in una già attiva oppure lavorare con licenza in franchising. Potete anche acquistare un'impresa già esistente (vedi Nuova creazione o acquisizione, in franchising, da soli o in società). Inoltre la nuova legge sulla trasformazione delle imprese permette la creazione d'impresa attraverso lo scorporo di parti di impresa finora non autonomi.

**L'idea di impresa è definita. Adesso  
deve essere finanziata.**

### *3. Il piano finanziario*

#### **Calcolate il capitale iniziale necessario**

Quanto è alto il Vostro fabbisogno di capitale per la creazione e la fase iniziale?

Considerate tutte le voci dei costi ( vedi Fabbisogno di capitali).

Rilevate tutte le fonti possibili di capitali!

Quanto capitale proprio avete a disposizione? Chi Vi può fare un credito privato? Chi potrebbe essere un potenziale socio/partner? Controllate le diverse offerte degli istituti di credito e i vari programmi di sostegno nazionali, regionali ed europei (vedi Finanziamento e la seconda parte della guida dedicata agli incentivi del Governo tedesco e dell'UE).

#### **E adesso cominciate a misurarvi con il vostro pubblico**

### *Voi e il mercato*

**Ottimizzate la Vostra idea impresa.** Cercate di trovare la Vostra "specifica ragione di acquisto".

In generale convincerete il pubblico se siete in grado di offrire qualcosa di particolare che la concorrenza non ha (vedi Marketing, Ambiente, Pubblicità).

**L'Innovazione.** Volete creare un'impresa che produce un prodotto nuovo o innovativo oppure un servizio diverso, per esempio nel campo della biotecnologia, della micro-elettronica, della tecnologia dell'ambiente, dell'informazione oppure delle telecomunicazioni? Allora avete delle ottime possibilità concorrenziali, anche sul mercato internazionale: L'importante è trovare l'idea giusta e analizzarla bene nelle sue prospettive di mercato (Vedi Innovazione)

#### **Per dare vita alla vostra impresa ora dovete considerare anche formalità e obblighi di legge**

### *5. Nasce l'impresa*

**Scegliete la forma giuridica adatta.** Decidete qual è la forma giuridica adatta per le Vostre esigenze legali e fiscali. (vedi Forma giuridica).

**Provvedete all'adempimento di tutte le formalità necessarie.** Considerate tutti gli accordi necessari con gli Enti, le Camere e le Associazioni ecc. Chiedete per quali progetti ci vogliono requisiti oppure certificati particolari e permessi oppure autorizzazioni ufficiali (vedi Formalità).

**Il personale.** Come datore di lavoro avete una serie di obblighi e siete soggetti a una specifica legislazione, informatevi bene e valutate le varie forme di assunzione che potete usare (vedi anche Regolamento e leggi da tenere assolutamente presenti)

**Non dimenticare il fisco.** Considerate i nuovi obblighi verso l'ufficio delle imposte e le nuove tasse a cui sarete soggetti (vedi Imposte).

#### **Pensate alla Vostra sicurezza**

OccupateVi delle assicurazioni per la Vostra impresa ed anche per la Vostra famiglia (vedi Assicurazioni).

## Capitolo 1

# La decisione

## La personalità: siete un imprenditore?

**Siete nati imprenditori?** Siete in grado di affrontare insieme alla famiglia le difficoltà di una creazione d'impresa e di un lavoro autonomo? Sapete prendere le decisioni giuste?

Sono domande importanti, non solo per voi, ma per esempio anche per la banca che vi dovrà fare un prestito oppure per il vostro/a consorte che sarà coinvolto in prima persona nella decisione.

**LA SCHEDA**

Con questo test \* potete verificare due aspetti della vostra personalità: se avete il giusto approccio mentale per una vita da imprenditore e se hai i requisiti necessari per riuscire nella creazione d'impresa.

Scegliete per ogni domanda una delle possibili risposte.

\*con il cortese assenso del Dott. Heinz Klandt, Università di Dortmund

**Prova di personalità****Controllate la Vostra formazione e la Vostra esperienza**

**La vostra formazione professionale (esperienza lavorativa) è adatta per il settore in cui volete creare l'impresa?**

Sì, in ogni caso	2 punti
Solo in parte	1 punto
No	0 punti

**Nella vostra vita professionale avete potuto fare esperienze di direzione nella organizzazione e nel controllo di altri dipendenti?**

Sì, esperienza di direzione pluriennale	2 punti
Al massimo 2 anni di esperienza direttiva	1 punto
Nessuna esperienza direttiva	0 punti

**Avete una formazione commerciale oppure aziendale o esperienze analoghe?**

Sì, una qualificazione molto vasta	2 punti
Sì, sono qualificato/a	1 punto
No, nessuna formazione oppure esperienza rispettiva	0 punti

**In che misura avete acquisito esperienze nella vendita?**

Esperienze di vendita pluriennali	2 punti
Fino a due anni di esperienza	1 punto
Nessuna o poca esperienza nella vendita	0 punti

## 2. Quanti sacrifici siete disposti a fare ?

Siete disposti a lavorare almeno nei primi anni 60 ore settimanali o anche di più?

Sì, in ogni caso	2 punti
Sì, ma non in ogni caso	1 punto
No, in nessun caso	0 punto

La vostra famiglia è disposta a sostenervi?

Sì, in ogni caso	2 punti
Sì, forse	1 punto
No, penso di no	0 punti

Siete disposti a rischiare di non avere un guadagno regolare e stabile nei primi

anni? Sì, in ogni caso	2 punti
Sì, forse	1 punto
No, solo malvolentieri	0 punti

## 3. Controllate la Vostra salute

**Siete stati in buona salute negli ultimi tre anni?**

Praticamente non sono stato/a malato/a mai	2
punti Sono stato/a malato/a qualche volta	1
punto	
Sono stato/a spesso malato/a	0 punti

**Resistete alle situazioni di stress, le evitate oppure le affrontate risolvendole?**

In generale sì	2 punti
Spesso sì	1 punto
Solo in pochi casi	0 punti

**Siete abituati a prefiggervi degli scopi e seguirli senza pressione da parte di un dirigente?**

Sì, molto spesso	2 punti
Qualche volta	1 punto
Solo eccezionalmente	0 punti

**4. Controllate La Vostra situazione finanziaria**

Avete una certa disponibilità finanziaria, che vi permette in certa misura di creare un'impresa indipendentemente dalle banche o da altri finanziatori?

Sì , totalmente	2 punti
Sì , in una certa misura	1 punto
No	0 punti

Il/La vostro/a consorte ha uno stipendio fisso per guadagnarsi la vita oppure avete altre fonti di reddito sicure?

Sì , in ogni caso	2 punti
Sì , in una certa misura	1 punto
No, per niente	0 punti

**5. Verificate quanto state rischiando**

La possibilità di carriera e le possibilità di guadagno presso il vostro datore di lavoro e in generale come lavoratore (nel Vostro campo professionale) sono:

Poco buoni	2 punti
Medi	1 punto
Ottimi	0 punti

Ritenete che come imprenditore potete dormire ancora tranquilli se pensate alle eventuali insicurezze che questa scelta comporta?

Non ho nessuna preoccupazione	2 punti
Riuscirò a viverci	1 punto
Sono un po' insicuro	0 punti

Il/La Vostro/a consorte vede in modo positivo la Vostra scelta di creare un'impresa ed è disponibile a esserVi di aiuto nei primi anni della Vostra attività imprenditoriale?

Sì , in ogni caso	2 punti
Sì , in parte	1 punto
No, piuttosto no	0 punti
Vivo da solo/a	1 punto

## Analisi e valutazione della verifica

**Fate la somma del punteggio delle Vostre risposte e leggete la valutazione:**

**0 - 14 punti *Riflettete ancora se volete veramente creare un'impresa oppure se non trovate come lavoratore dipendente un ambiente lavorativo più adatto per voi.***

**15 – 20 punti *Per quanto vi riguarda il risultato non è del tutto chiaro. Non è evidente se riuscirete meglio lavorando autonomamente oppure come dipendente. Cercate altre fonti di informazione e parlate con più persone possibili su questo argomento.***

**21 – 30 punti *A voi la decisione di creare un'impresa si adatta sia dal punto di vista emozionale che dal punto di vista delle caratteristiche della Vostra personalità . E' evidente che siete predisposti per diventare imprenditori, sia per la Vostra personalità sia per le condizioni generali che Vi circondano.***

***E' chiaro che con una verifica personale abbreviata avrete solo delle indicazioni molto vaghe. Perciò, cercate anche altre possibilità per l'analisi e la verifica della vostra personalità imprenditoriale, per esempio frequentando dei seminari oppure parlando con consulenti.***

## Donne: problemi e soluzioni per imprenditrici

**Ancora nel 1975 solo un'impresa su dieci veniva creata da una donna. Oggi questa percentuale è salita a una su tre e tende ancora a crescere. Come imprenditrici le donne lavorano soprattutto nel settore dei servizi, nel commercio, nel settore di produzione, nell'agricoltura.**

Sulla strada verso la creazione di lavoro autonomo o di una propria impresa le donne devono affrontare problemi particolari:

### **Rapporti con le banche/ problemi di riconoscimento**

Le nuove imprenditrici si devono preparare ad incontrare molte riserve da parte delle banche che come erogatrici di crediti svolgono un ruolo chiave per la creazione dell'impresa.

L'esperienza dimostra che le donne vengono trattate con più riserve rispetto agli imprenditori maschili.

**IL Consiglio** *PreparateVi bene al primo incontro con la Vostra banca! PresentateVi sicura di voi stessa e con un piano aziendale ben elaborato!*

Problemi di riconoscimento potete incontrarli nella fase iniziale anche da parte di chi vi commissiona un lavoro, di clienti e del vostro personale.

Perciò tenete sempre presente: non arrenderVi e tenete duro. Superati i primi ostacoli e quando il riconoscimento della Vostra capacità imprenditoriale sarà confermato, le riserve iniziali spariranno da sole.

**IL Consiglio** Istituti di formazione continua ed associazioni di donne offrono corsi per indicarvi un corretto atteggiamento e stile direzionale oltre a corsi di retorica, ecc.

#### **Rapporto di coppia – gestione familiare**

Nella fase iniziale, ma anche in seguito, tutti gli imprenditori - siano maschi o femmine- hanno bisogno del sostegno da parte di chi gli sta vicino. Mentre gli uomini in generale possono contare sull'aiuto della consorte, le donne devono spesso affrontare ulteriori problemi, soprattutto se ci sono dei bambini: «*Un uomo che fa carriera ha le spalle coperte dalla moglie; una donna deve sopportare anche il peso della famiglia.*»

#### **Mancanza di qualificazione professionale**

Ancora oggi le donne imparano dei mestieri tradizionalmente femminili che più tardi rendono loro più difficoltosa la creazione della propria impresa.

**IL Consiglio** Questo svantaggio può essere compensato frequentando corsi di formazione continua specifici dove si impartiscono le conoscenze fondamentali relative ai compiti direttivi e alle questioni di gestione finanziaria.

### **Indirizzi utili**

**Camere di industria e di commercio, Camere dell'artigianato, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW)**

Schöne Aussichten – Verband freiberuflich tätiger Frauen e.V.

(Associazione delle donne imprenditrici e.V.).

**Gereonshof 36, D- 50670 Köln. Tel.: 0039 – (0)221 – 91280780 FAX 0039 - (0)221 - 91280790**

**Schöne Aussichten** sta strutturando una rete a livello nazionale per imprese gestite da donne e per lavoratrici autonome. Oltre allo scambio di esperienze in attività autonome, questa istituzione offre corsi, seminari e conferenze di qualificazione professionale.

Deutsche Gründerinnen Forum e.V. (DGF) (Forum delle imprenditrici tedesche e.V.)

**Linienstr. 138, D- 10115 Berlin. Tel.: 0039 – (0)30 – 2832251 FAX 0039 – (0)30 – 2832252**

**Il DGF** è una rete a livello nazionale di cui fanno parte moltiplicatrici e donne esperte nella creazione e gestione d'impresa, che vogliono ottimizzare la consulenza e il sostegno al lavoro autonomo femminile e a progetti gestiti da donne.

B.F.B.M.- Bundesverband der Frau im freien Beruf und Management e.V. (Associazione federale della donna nel lavoro autonomo e nel management e.V.) – **Geschäftsstelle:**

**Weinsbergstraße 190, D- 50825 Köln. Tel.: 0039 – (0)221 – 541644 FAX 0039 – (0)221 -**

**5462007**

Per le nuove imprenditrici la *B.F.B.M.* può essere interessante come fonte di contatti.

**IL Consiglio** InformateVi anche presso la Vostra amministrazione comunale se esistono offerte speciali di consulenza per donne. Inoltre potete rivolgerVi alla Regione (Assessorati alle pari opportunità e diritti della donna, Assessorati al Lavoro e agli affari sociali oppure all'economia), chiedendo di offerte regionali di consulenza e sostegno.

Con il dépliant «Frauen unternehmen was – Tips für Existenzgründerinnen» il Ministero per l'economia ha inoltre elaborato una guida pratica per informare le donne che vogliono creare un'impresa.

## Previsione della redditività: l'impegno vale la pena?

Anche se siete disponibili e convinti, la creazione di un'impresa vale la pena soltanto se è redditizia a lungo termine. Per valutare meglio se potete guadagnare abbastanza con la Vostra impresa dovete fare in ogni caso prima di avviarla una previsione della redditività.

Questa previsione dovrebbe comprendere almeno i primi tre anni di attività, perché il terzo anno è quello più critico. Inoltre, in genere, è dopo un certo periodo che dovete iniziare a ripagare anche per i crediti agevolati dei programmi pubblici di sviluppo (vedi Finanziamento, pag.) con un conseguente forte aumento del Vostro onere finanziario.

Allora fate bene i conti se il vostro impegno in soldi e in lavoro vale davvero la pena. InformateVi presso le Camere e le Associazioni rispettive sulle stime derivate da esperienze pregresse e sui dati del settore.

### LA SCHEDA

Riflettete innanzitutto su quanto dovete guadagnare per coprire almeno le vostre spese private e della Vostra famiglia. Fate una stima usando la nostra scheda.

### Controllo delle spese private

	Esempio	Le vostre cifre
Tasse sul reddito	7.000	
Assicurazione malattia	6.000	
Assicurazione per la pensione	8.000	
Assicurazione sulla vita	6.000	
Affitto privato	9.000	
Spese di sostentamento	24.000	
Totale delle entrate private necessarie = ( il Vostro «stipendio» minimo)	60.000	
+ altre spese private	8.000	
Somma di tutte le spese private, che devono rappresentare il minimo delle Vostre entrate	68.000	

Rilevate ora se la Vostra attività autonoma copre all'anno almeno tutte le Vostre spese private oppure se rende di più: (vai al prospetto che segue...)

**«Piano dei guadagni» o «Previsione della redditività»**

	<b>Esempio</b>	<b>%</b>	<b>Le vostre cifre</b>
Incasso previsto	475.000	100	
- spese per l' acquisto di merci	250.000	53	
<b>Ricavo netto I</b>	<b>225.000</b>	<b>47</b>	
- <b>costi del personale</b> stipendi gratifica natalizia gratifica vacanze accantonamenti per assicurazioni o liquidazioni	90.000	19	
<b>Ricavo netto II</b>	<b>135.000</b>	<b>28</b>	
<b>spese generali</b> affitto, riscaldamento gas, acqua, luce assicurazioni, tasse, contributi costi per auto promozione, costi viaggio, spese di rappresentanza manutenzione macchine, attrezzature material per ufficio, telefono consulenze fiscali, contabilità  - interessi ammortamenti (Diminuzione del valore del vostro investimento	45.000	9	
	7.000	2	
	15.000	3	

utile annuo  
al netto

68.000

14

L'utile annuo di questo esempio copre le spese private del nostro imprenditore tipo. Non coperte rimangono quote di ammortamento capitali o riserve finanziarie per spese non previste. Un guadagno giusto dovrebbe quindi essere molto più alto della cifra del nostro esempio. Per alcuni settori si può stimare un possibile fatturato, e quindi un guadagno netto, con l'aiuto di dati comparabili con altre imprese dello stesso tipo. Per il commercio al dettaglio l'Istituto per la ricerca commerciale dell'Università di Colonia

pubblica annualmente delle cifre comparative. Per la stima di un possibile guadagno delle piccole imprese la Direzione fiscale provinciale elabora una raccolta dei dati indicativi.

## Sette decisive cause di fallimento Perché falliscono le nuove imprese?

Spesso le cause di fallimento di un'impresa sono molteplici. Le percentuali che seguono, tratte da un'indagine della Banca di Compensazione tedesca, indicano la frequenza della causa che ha portato, fra altre, al fallimento.

### **1. Deficit nel finanziamento (68,6%)**

I nuovi imprenditori sottovalutano spesso il fabbisogno di capitali a breve termine (vedi fabbisogno di capitali).

E' evidente che nascono dei problemi se i clienti pagano con eccessivo ritardo.

Altrettanto pericoloso: un prezzo troppo elevato per l'acquisizione di un'impresa (vedi creazione o acquisizione di un'impresa).

### **2. Deficit di informazione (61%)**

I nuovi imprenditori, spesso, non conoscono abbastanza bene l'andamento del mercato.

Sopravalutano, per esempio, la richiesta del loro prodotto o del loro servizio, e sottovalutano la concorrenza (vedi consulenza).

### **3. Deficit di professionalità (48%)**

La qualificazione professionale non manca quasi mai, ma spesso le conoscenze commerciali ed aziendali non sono sufficienti. D'altra parte la conoscenza del settore in cui si vuole operare è la base indispensabile per il successo (vedi consulenza)!

### **4. Deficit del progetto d'impresa (30,1%)**

O il business plan è sbagliato o la pianificazione è valida ma non viene realizzata adeguatamente. (vedi concetto/idea di impresa)

### **5. Problemi familiari (29,9%)**

Quando il partner familiare (marito, moglie) non accetta più di fare dei sacrifici nella fase iniziale (vedi personalità, donne).

### **6. Sopravalutazione del guadagno dell'impresa (20,9%)**

In questo caso il guadagno dell'impresa è troppo basso rispetto ai costi di investimento oppure dei costi fissi (vedi fabbisogno di capitali, finanziamento)

### **7. Fattori esterni (15,4%)**

Fattori che l'imprenditore non può prevedere nè cambiare: Cambiamenti nel comportamento dei clienti, diminuzione del potere d'acquisto nel target di clientela, diminuzione del valore dei macchinari a causa del progresso tecnico e cambiamenti logistici o finanziari dovuti a modificazione del piano regolatore comunale o regionale.