

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

Andis Vaska (Lettonia)

Natalja Lace
Riga Technical University

Talis Laizans
Riga Technical University

Sascha Kraus
University of Liechtenstein

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riuso o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

ANDIS VASKS

Per Andis Vasks il 2008 si era aperto con alcune considerazioni difficili e complicate. Doveva portare a termine in sei mesi di tempo il suo Master; la vita da 'adulto' stava per iniziare. Molti dei suoi compagni di studio avevano già cominciato a cercare il posto di lavoro ideale in tutto il paese, ma la domanda di ingegneri edili (civili) si era improvvisamente stabilizzata. In base all'economia dell'anno precedente era possibile ottenere uno stipendio di € 800 al mese in una posizione con qualifica più bassa in qualsiasi impresa edile, con gli ingegneri e designer, che avevano appena lasciato l'università per ottenere, dal loro primo giorno di lavoro, un salario che era il doppio o triplo di tale importo. In aggiunta a ciò, i proprietari di imprese di costruzioni erano stati nelle università promettendo una serie di vantaggi aggiuntivi. Il mercato edile era in forte espansione, i clienti erano in attesa, ed la manodopera, sia legale che illegale, era importata dai Paesi vicini come la Bielorussia, l'Ucraina e Polonia.

Non più di un mese prima della laurea, Andis ricevette l'offerta da suo cugino; di prendere in carico una piccola società edile a Valmiera (suo luogo di nascita, circa 100 km dalla capitale Riga). Considerando la mancanza di opportunità a causa delle condizioni di mercato esistenti, Andis organizzò un incontro nel weekend successivo per valutare l'offerta e per discutere la sua disponibilità per quella posizione. Dopo lunghe discussioni e negoziati Andis prese una decisione importante – divenne il proprietario e manager di un'impresa edile. In condizioni normali, all'età di 22 e subito dopo la laurea, questo tipo di opportunità sono rare, ma la Lettonia era ancora percepita a livello locale come un paese di opportunità. Tuttavia, con la prospettiva di una grave crisi economica, il tasso di disoccupazione era salito rapidamente ed era già oltre il 10 per cento, e molti giovani lettoni stavano valutando la possibilità di lavorare al di fuori del proprio paese. Dopo un periodo di riflessione, Andis aveva dovuto ammettere con se stesso che la decisione che aveva preso non era stata associata o influenzata dalle attuali condizioni economiche, né aveva avuto una strategia pre-pianificata per la sopravvivenza a lungo termine e il successo del business. Egli aveva semplicemente reagito con rapidità ed era diventato l'unico proprietario di un'impresa edile di cui egli sapeva molto poco.

Oskar, suo cugino, aveva diverse esperienze di vita, non solo perché era due volte più vecchio di Andis, ma anche perché era un atleta professionista e di successo. Oskar non aveva potuto far fronte all'improvvisa *'congiuntura economica negativa'* e alla tensione sociale crescente che la crisi finanziaria aveva provocato. La sfortunata situazione economica colpì tutto il paese, e aveva

causato la cessazione di tre contratti di costruzione da lì ad un mese. Un cliente della società di costruzioni aveva chiesto un ritardo nel pagamento di un contratto di completamento, dai i cui i fondi Oskar dipendeva personalmente per una vacanza in famiglia, e di conseguenza decise che il settore edile non aveva più alcun interesse per lui personalmente e professionalmente.

Una mattina presto di sabato poco dopo la laurea, facendo ogni sforzo per ricordare qualcosa di utile della conoscenza che aveva acquisito durante i suoi studi, Andis cercò di creare un piano di sviluppo per l'azienda. Prezzo per unità, pianificazione, budgeting, spese, fatturato, la strategia, gestione del personale, tutto questo doveva essere messo su carta in modo ragionevole e reso comprensibile a se stesso ed i suoi dipendenti. Andis doveva sviluppare business plan su un caso reale e non semplicemente un progetto da sottoporre ad un professore universitario. La società era senza debiti, il che, dato il clima economico in Lettonia, era un buon inizio. I crediti erano pari a € 7.000, ma secondo Oskar, erano da considerarsi senza speranza "*nei prossimi mesi questi clienti difficilmente saranno in grado di pagare anche un centesimo*". Aveva un cliente per il quale i lavori di riparazione erano già stati avviati; si trattava di un piccolo edificio adibito a laboratorio in cui era stata commissionata la riparazione del tetto. Tuttavia, il cliente chiese uno stop a queste riparazioni fino a quando fosse stato sicuro che fosse stato in grado di pagare qualche migliaia di euro all'impresa di costruzioni di Andis. Alcune lettere di intenti erano state preparate con preventivi di spesa per i lavori di costruzione, ma non vi erano evidenze concrete che suggerivano che potenziali clienti fossero disposti a firmare il contratto.

La società non aveva attività significative se non i locali degli uffici di piccole dimensioni che erano stati accorpati con un magazzino di 200mq. Dalle operazioni di leasing dipendevano l'attrezzatura necessaria per la costruzione o la firma di un accordo con i subappaltatori in merito al funzionamento del lavoro, se la società aveva bisogno di alcune attrezzature speciali tecniche (per esempio un ascensore o un altro dispositivo di costruzione sofisticata). Tutti i dipendenti della società erano in vacanza, avevano concordato una vacanza volontariamente di due mesi non retribuita, durante la quale Andis realisticamente suppose che cercarono di trovare una paga, o meglio, altri posti di lavoro. Andis temeva che non sarebbe stato in grado di recuperare il suo piccolo ma professionale e stimato team. I dipendenti, il piccolo magazzino, il singolo cliente e crediti per €7.000 erano tutti della Valmiera Construction Ldt posseduta da Andis e lui ne doveva fare un'esperienza di successo.

Gli esordi

Ricordando questi eventi, due anni dopo, Andis ammise che era stato molto fortunato. In una certa misura, questa fortuna era andata contro tutte le regole teoriche che aveva imparato all'università. Nel 2008 Andis non elaborò una strategia di sviluppo a medio o lungo termine, che era basata su proiezioni finanziarie dettagliate, né un preciso flusso di cassa per i primi 6 mesi. Dall'ottobre 2008 la principale attività della Valmiera Construction Ltd era coinvolta in progetti di costruzione di piccole dimensioni in via di sviluppo, fornendo supervisione della costruzione e riordinava i vari documenti della 'macchina burocratica' dello Stato per aiutare l'azienda a rimanere in attivo. Andis riuscì a mantenere in attività l'impresa insieme con il suo collega Peter, un supervisore esperto in costruzioni che era un "vecchio asset della società" e che Oskar aveva raccomandato come un professionista affidabile. Fino ad ora Andis non aveva avuto necessità o desiderio di dare lavoro ai suoi dipendenti, molti dei quali avevano mostrato alcun segno di qualsiasi iniziativa. Infatti non tutti i dipendenti erano interessati al business: alcuni sembravano quasi felici di essere a tempo pieno disoccupati, altri avevano cercato di costituire singole imprese, e alcuni dipendenti avevano anche cercato lavoro in Irlanda o in altri paesi in cui l'edilizia era in piena espansione.

Il ricavo ottenuto dalla rinegoziazione dei progetti di piccola riparazione e dei lavori di supervisione di riparazione di costruzione assicuraronò la vita della società. I lavori permisero di pagare l'affitto mensile per gli spazi per il tempo necessario (compreso l'affitto del magazzino di € 110 euro al mese), e anche di pagare a se stesso ed ai suoi dipendenti uno stipendio, anche se i salari non avevano mai superato € 500 al mese. Ma l'inverno si stava avvicinando e questo significava più spese e meno entrate per l'azienda. Andis aveva in effetti contattato un avvocato, che era un conoscente di suoi parenti, sulla possibilità di liquidare la sua azienda. L'avvocato sconsigliò questo in quanto la società non aveva alcun impegno di debito, disponeva di sufficiente liquidità, e non aveva alcuna sofferenza bancaria. Inoltre, i mass media avevano dichiarato che la crisi era un momento di opportunità e che bisognava guardarsi intorno e fare uso della crisi per lo sviluppo di un business.

Tuttavia, la realtà in una piccola città portò come risultato la tesi opposta, che le imprese non stavano andando bene e che c'era mancanza di opportunità in questa crisi finanziaria ed economica - ogni caffetteria era stata chiusa e nelle strade sembravano esserci stranamente poche auto. In giro per la città Andis aveva notato una grande varietà di messaggi pubblicitari che offrivano immobili in affitto o in vendita. Sembrava che nella città occupata da quasi 25.000 abitanti, il numero di persone fosse improvvisamente diminuito in modo significativo. In questo periodo Andis era molto giù di umore, perché il calo più significativo degli ordini era stato previsto specificatamente per il settore edile sia quest'anno sia nel futuro. Alcuni esperti avevano osservato che nel 2009 era

previsto un calo per i nuovi contratti di oltre il 50 per cento, e che i prezzi di materiali edili già nel settembre del 2008 fossero 15-20 per cento inferiori, in media, rispetto all'inizio dell'anno. Era infatti ora possibile ingaggiare un muratore qualificato o un imbianchino a solo €1 all'ora! (per un quadro macroeconomico si veda l'appendice 1 per gli indicatori macroeconomici della Lettonia 2003-2012).

Opportunità di business in tempi difficili.

In una serata alla fine di ottobre, mentre guardava le notizie di business su internet, Andis lesse un annuncio che il governo della Lettonia si stava preparando nei prossimi mesi ad introdurre un'attività sostenuta e finanziata dalla UE, relativa a “misure per il miglioramento del risparmio energetico in edifici in condominio”. C'erano stati colloqui precedenti su questo programma, ma il governo non aveva promesso nessun tipo di forma speciale finanziaria o altro tipo di sostegno. Mentre i proprietari di case avevano cercato di individuare modi per ridurre le spese energetiche, il ritardo di una misura importante per l'intera popolazione poteva essere spiegata attraverso l'attività del settore edile (a causa del surriscaldamento dell'economia, le imprese di costruzioni erano diventate troppo impegnate di portare a termine molti ordini di natura speculativa). Inoltre, i prezzi dei materiali gonfiati e dei salari dei lavoratori influirono sul desiderio della gente di impegnarsi con problemi relativi a futuri guadagni. Ma la situazione cambiò radicalmente, l'economia continuò a diminuire, con un calo di oltre il 20 per cento sulle previsioni relative al PIL del 2009, mentre la maggior parte delle aziende edili erano state senza ordini o contratti. Tuttavia, la capacità di spesa della popolazione diminuì drasticamente, che in concomitanza al fallimento di grandi aziende del riscaldamento e di produzione di energia elettrica non poteva essere consentito.

Queste aziende dovevano scegliere una società edile, firmare un contratto con la loro società di costruzioni scelta, e quindi ottenere un prestito da una banca (o trovare qualche altro finanziamento iniziale) in modo da pagare questo lavoro. L'iter burocratico non era semplice, ma fu promesso che dopo la finalizzazione dei lavori di isolamento, i proprietari di appartamenti sarebbero poi stati rimborsati fino al 50 per cento della somma investita.

Per Andis questo programma fu una buona notizia, perché, anche se non era una promessa di un'azione immediata, c'era la possibilità di firmare contratti, ricevere prepagamenti e ottenere profitti garantiti. Questa era la possibilità di acquisire contratti reali e di attivare la sua azienda. In questo momento Andis avrebbe potuto anche congratularsi con se stesso sul fatto che egli aveva accettato di partecipare un mese prima ad un workshop dell'Agenzia per gli investimenti e lo

sviluppo della Lettonia dedicata a vari programmi a sostegno dell'imprenditorialità. Durante il workshop Andis aveva intrapreso una conversazione con un rappresentante del Ministero dell'Economia, il cui argomento era legato alle risorse dell'edilizia e dell'energia. Il funzionario e Andis ebbero una conversazione amichevole accompagnata da un bicchiere di birra dopo il workshop, durante la quale scoprirono che avevano entrambi la stessa età e il funzionario del ministero dell'Economia aveva anch'egli famiglia a Valmiera. Questo era il momento giusto per approfittare per mettere a frutto questo contatto ottenuto grazie al workshop. Il Ministero dell'Economia era l'istituzione responsabile governativa che doveva preparare il set necessario di norme e regolamenti per questo 'programma di ristrutturazione edilizia' e al fianco del Ministero delle Finanze erano responsabili di rendere disponibili i fondi. Immediatamente trovò il biglietto da visita necessario e telefonò al funzionario. La conoscenza si era rivelata inaspettatamente cooperativa ed organizzarono un pranzo per il giorno successivo.

Esito della riunione - una motivo per un ragionevole ottimismo

Anche se più di un anno e mezzo era ormai passato dopo la riunione e la conoscenza del Ministero, Andis aveva ancora un ricordo vivido. Aveva ottenuto tante informazioni dalla riunione, anche se non gli avevano fornito un prontuario su come agire. Gli appunti della riunione erano stati i seguenti:

- 1. I protagonisti principali di questo programma dovranno essere le società o società cooperative dell'abitazione, proprietari di case ed appartamenti, che dovranno prendere praticamente ogni decisione, tra cui: mostrare la disponibilità a realizzare un progetto di isolamento e ristrutturazione per garantire risparmio di energia del fabbricato; di preparare o di ordinare il progetto, di scegliere una società edile per eseguire il lavoro, per fare un accordo con il supervisore della costruzione; e presentare tutti i documenti necessari per l'istituzione del controllo degli organi governativi al fine di ottenere un sostegno finanziario per raccogliere fondi iniziali.*
- 2. Praticamente ogni società di costruzioni era in una situazione simile in quanto la società proprietaria del condominio doveva scegliere l'esecutore dei lavori attraverso una procedura di appalto.*
- 3. Il regolamento prescriveva che la società che possedeva il condominio doveva fare un accordo, cioè la società di costruzioni doveva essere scelta in base alla valutazione delle offerte presentate, nelle quali il criterio più importante fosse il prezzo.*

4. *Le imprese di costruzione non dovevano affrontare la questione di come l'azienda proprietaria dell'appartamento potesse ottenere un prestito dalla banca, dovevano pensare solo a come dimostrare che la loro offerta fosse la più conveniente per il cliente.*
5. *In Lettonia ci sono almeno 2 milioni di metri quadrati di spazi in appartamento, secondo i dati del programma.*
6. *Secondo i calcoli del Ministero dell'Economia la somma più alta consentita per le spese di ristrutturazione e isolamento non deve superare i 71 € per metro quadrato.*
7. *Il primo anno del bilancio dello Stato prevede che 24.000.000 € saranno destinati al programma, e si è affermato che il finanziamento sarà assegnato a questo programma di sostegno anche negli anni a venire.*
8. *Prima della ristrutturazione e isolamento della costruzione deve essere ottenuto un controllo sul risparmio energetico di un edificio, che deve servire come documento di origine per il necessario sviluppo di un progetto tecnico e preventivo di spese per la costruzione.*
9. *Durante la ristrutturazione dell'edificio, il finanziamento sosteneva il pagamento dei lavori necessari che avevano portato la revisione del risparmio energetico, e di conseguenza avrebbe migliorato l'efficienza energetica dell'edificio, ad esempio:*
 - a. *l'isolamento delle pareti esterne dell'edificio,*
 - b. *tetto e isolamento piano interrato,*
 - c. *riparazione della scalinata,*
 - d. *sostituzione della finestra,*
 - e. *riparazione del riscaldamento o sostituzione del sistema,*
 - f. *riparazione del sistema di ventilazione dell'edificio.*

Il supporto del finanziamento poteva essere ricevuto fino al 80 per cento per lo sviluppo del progetto di costruzione. Le informazioni ottenute, e altri consigli amichevoli del funzionario, erano stati inaspettatamente un'ispirazione. Valutati tutti i pro e i contro, Andis giunse alla conclusione che vi era un'occasione per raggiungere un vero sviluppo della sua impresa edile. In realtà, egli credeva che la società aveva ragionevoli speranze di diventare un interlocutore serio, a prescindere dal fatto che la sua attività già esistente fosse minima. Come osservato nel corso del workshop iniziale, le piccole imprese avevano una serie di vantaggi rispetto alle grandi aziende e quando Andis esaminò i suoi vantaggi in quel momento, ammise a se stesso che la società aveva il potenziale per avere successo, nonostante il fatto che ci fossero stati anche molti svantaggi.

Anche se la squadra non aveva lavorato insieme per qualche tempo, Andis era grato che gli specialisti necessari per questo programma avevano acquisito esperienza presso altre società. La sua squadra attuale includeva Peter, che era un esperto nello sviluppo di progetti di design tecnico e stime dei costi; John che era stato il sovrintendente del lavoro e leader del team, e Erik che aveva ottime conoscenze in materia di impianti di riscaldamento e le aree connesse al programma di governo.

Andis sentiva che c'era una buona possibilità che avrebbe potuto riformare il nucleo della squadra, tra i maggiori esperti. La squadra di quattro operai era occupata con singoli piccoli ordini, arredamento d'interni, la preparazione dei tetti per l'inverno, ecc. Se Andis avesse potuto garantire contratti regolari c'era una speranza che gli uomini fossero tornati (appendice riferimento 2 per l'organizzazione della struttura della Valmiera Construction Ltd.). Tuttavia, la società aveva ancora bisogno di un esperto che fosse stato in grado di effettuare un audit di risparmio energetico dell'edificio. Inoltre, vi era la necessità di un dispositivo specifico per questo lavoro, un misuratore di perdita di calore che era una macchina fotografica speciale e un termografo che potesse scattare una foto che avrebbe permesso ad Andis di identificare la posizione della perdita di calore nell'edificio e la quantità di tale perdita. Andis non aveva idea di dove ottenere tale dispositivo, quanto sarebbe costato, o come usarlo.

Come aveva scoperto nel suo incontro con il funzionario del ministero, un auditor del controllo del risparmio energetico è una condizione necessaria per ottenere l'approvazione per il progetto di ristrutturazione e anche per giustificare le spese dei lavori di ristrutturazione e Andis capì che questo auditor di energia doveva essere una persona vitale ed doveva avere come un membro della squadra all'interno della propria organizzazione. Andis aveva già cominciato ad offrire attività di auditing di risparmio energetico ai proprietari dell'edificio e, mentre questo creò un certo reddito supplementare, ancora più importante fu assumere un esperto che gli consentì di pubblicizzare la sua azienda alla clientela finale per lavori di ristrutturazione e di isolamento. A Valmiera, come è generalmente il caso nelle piccole città, praticamente nessuno aveva interesse a temi come l'audit di risparmio energetico, la perdita di calore negli edifici, o la gestione congiunta dei condomini. Nonostante il fatto che le spese di energia e carburante fossero aumentati costantemente nel corso degli ultimi cinque anni, la gente ancora non si sforzava di unirsi per creare una soluzione per ridurre le bollette energetiche. Doveva ammettere che fino ad ora tutte le parti interessate avevano dimostrato basso spirito di iniziativa per attirare l'attenzione e il sostegno degli abitanti delle case in appartamento in tali progetti di ristrutturazione in Lettonia.

La più grande sfida per proprietari di appartamenti che intendono partecipare a questo programma è stata quella di ottenere un prestito in quanto non vi erano programmi stabiliti di sussidio statale. Le banche, ovviamente, erano pronte a prestare denaro, ma ogni famiglia doveva sottoscrivere un contratto di mutuo con la banca e fornire garanzie; in molti casi erano delle condizioni che realisticamente non potevano essere soddisfatte. Raramente c'era un edificio che poteva sperare di raggiungere il 100 per cento di consenso riguardo alla necessità di procedere a qualsiasi tipo di attività per risparmiare energia, e ridurre così le loro spese. Ancora più complicata era l'idea di incoraggiare le persone ad accettare l'idea di indebitarsi con una banca. Inoltre, anche se tutti gli abitanti di un determinato edificio dessero reciprocamente atto e fossero disposti a mettere in garanzia i loro appartamenti attraverso la firma di un contratto di mutuo, le spese legali relative alla disposizione delle varie formalità giuridiche dovevano anche essere prese in considerazione. La burocrazia e i suoi costi non erano una preoccupazione quando l'economia si stava sviluppando rapidamente e le banche erano in grado di attrarre più mutuatari.

Il primo business plan - Da dove viene il denaro?

Tornato a casa dopo l'incontro con il funzionario del ministero, Andis andò subito in ufficio nella sua azienda, dove incontrò Peter che stava esaminando la documentazione di un progetto. Anche se Peter sembrava essere piuttosto occupato, Andis decise di condividere le informazioni più recenti con il suo collega. Peter ammise che quando la prima ristrutturazione e il progetto di isolamento termico erano stati lanciati dopo la decisione di Andis di riprendere l'attività, pensava di lasciare l'azienda. Peter era incerto sul futuro e le possibilità di ricevere incarichi di nuovo in questa piccola città rappresentava un costante vantaggio. Discussero del futuro del business in quel momento, la prima conclusione fu che la loro piccola azienda potesse gestire il rinnovamento e l'isolamento termico degli edifici. Naturalmente, impegnarsi in questa attività comportava trovare uno specialista che fosse in grado di effettuare diagnosi energetiche degli edifici, progetti di linee guida sui lavori da eseguire e fare delle stime per dimostrare ai proprietari degli appartamenti l'entità dei risparmi monetari in caso di un isolamento termico dell'edificio. Inizialmente fu impossibile trovare uno specialista in Valmiera che avrebbero avuto a loro disposizione per il lavoro su tutti i dispositivi di misura necessari, mentre i servizi di diagnosi energetica a Riga erano offerti da diverse aziende. Era solo necessario trovare il partner più vantaggioso e cooperativo.

Secondo il parere di Andis e Peter, il problema più grave era la loro mancanza di fonti finanziarie. Valmiera Construction Ldt aveva un fatturato sufficiente per far fronte alla maggior parte dei pagamenti urgenti per l'erario dello Stato e ai loro fornitori chiave. Avevano capito che per iniziare

a lavorare nel settore delle ristrutturazioni edili la Valmiera Construction Ltd aveva bisogno di capitale circolante e non sarebbe stato ammissibile ritardare l'erogazione degli stipendi. Sia Andis che Peter erano consapevoli che ottenere un prestito dalla banca non sarebbe stato possibile, perché per ricevere l'attuale credito Andis aveva già ipotecato il suo piccolo appartamento. Tuttavia, la linea di credito ed un lavoro certo di supervisione di costruzione e di approvazione dei piani di costruzione permise all'azienda di tenere la testa sopra l'acqua. Ma alcuni clienti avevano ritardato i pagamenti per il loro lavoro edile ed avevano ritardato fino a 45 giorni in media. Le banche erano interessate solo alle garanzie, ai mutui ed alla liquidità, e né Andis né Peter possedevano alcun immobile che potesse essere ipotecato per la banca per aumentare la loro linea di credito. Peter suggerì di cercare un nuovo partner pronto a investire nel capitale il che era anche realistico.

In primo luogo, tutti gli imprenditori stavano cercando di sbarazzarsi delle loro imprese edili per cui era stato previsto un massiccio fallimento di imprese di costruzioni su scala nazionale. In secondo luogo, lo stato attuale della società non era competitivo, in quanto il fatturato mensile di poche migliaia di Euro, anche in un periodo di crisi economica, non era affatto consistente. In terzo luogo, Andis era il proprietario del 100 per cento del capitale, e aveva scelto un percorso molto tipico degli imprenditori lettoni, 'guadagnare il primo milione con i propri sforzi'. Inoltre, semplici stime e ipotesi economiche dimostravano che, nella situazione attuale una sola operazione sarebbe stata possibile, 'o tutto o niente'.

Le stime approssimative fatte da Andis avevano mostrato che la quantità minima di capitale circolante necessaria per completare con successo il lancio e la ristrutturazione di un condominio di 50-60 appartamenti sarebbe stata di almeno 30-40.000 €. L'importo sarebbe stato necessario per l'ordine e per preparare i materiali per la costruzione richiesta, poiché tutti i fornitori richiedevano almeno il 50 per cento come pagamento anticipato. Allo stesso modo, l'audit iniziale di energia e dei costi del progetto di ristrutturazione dovevano essere anticipati. Inoltre, gli stipendi per i dipendenti dovevano essere garantiti per almeno 3-4 mesi. In aggiunta, vi era il serio rischio che la cooperativa edilizia avrebbe ritardato l'anticipo e il pagamento finale dopo il completamento dei lavori, perché la banca che concedeva il prestito alla cooperativa edilizia avrebbe dovuto effettuare un attento esame dei lavori e avrebbe emesso l'erogazione del prestito in fretta alle rispettive parti. Nella crisi attuale, richiedere un prestito non era più la principale attività delle operazioni bancarie.

Vi era un possibile via d'uscita: cercare sostegno in un incubatore di imprese. Qualche tempo dopo Andis lesse un annuncio sulla stampa locale che era stato impiantato un incubatore di imprese e di innovazione a Valmiera, ed incoraggiava gli imprenditori ad avviare idee per nuovi business ed

unirsi a loro. In quel momento questa offerta non sembrava abbastanza rilevante e Andis liquidò questa novità come un club di giovani dove organizzare feste e giocare a fare gli imprenditori. Quale imprenditore serio richiede una serra o in un incubatore - proprio come un pollo?

Incubatore d'impresa - un rimedio o un punto di svolta?

Era chiaro sia a Andis che a Peter che non c'erano molte possibilità per mantenere la società e di dare attuazione ai loro piani futuri. Andis si era ricordato di leggere alcune citazioni su informazioni relativamente all' incubatore di imprese:

"Promuove lo sviluppo di attività commerciali"

"Fornisce una società di sede e di infrastrutture"

"Consulenza e servizi"

"Aiuta il contatto con la ricerca e la ricerca delle fonti di finanziamento"

Andis decise di esplorare le possibilità, e poi prese una decisione finale in merito al business e all'incubatore di innovazione (vedi Appendice di riferimento n.3 per i dettagli relativi agli incubatori d'impresa in Lettonia).

Andis dovette ammettere che l'adesione all'incubatore era la decisione giusta in quel momento. La Valmiera Construction Ltd aveva pienamente rispettato i requisiti per essere ammessa all' incubatore, l'accordo sui servizi dell'incubatore era stato firmato per un periodo di due mesi – fino all'inizio di gennaio 2009. Entro la fine del 2008 La Valmeira Construction Ltd avrebbe ottenuto:

1. L'adesione con lo status di una piccola impresa;
2. La registrazione alla Camera di commercio al Registro delle Imprese;
3. Non aveva debiti fiscali;
4. Possedeva una specifica idea di business, la cui attuazione avrebbe creato nuovo ambiente e opportunità di lavoro.

L'accordo firmato permise di ottenere una serie di vantaggi per l'azienda nei successivi tre anni, così come una serie di servizi di base dell'accordo quadro erano offerti da parte dell' incubatore di impresa, sostenendo inoltre finanziariamente la società. Erano stati sovvenzionati nel corso dell'anno della prima incubazione un contratto di locazione, i locali, le telecomunicazioni e servizi di contabilità, servizi legali e consulenze d'affari complessivamente pari all'importo del circa 85 per cento, fino al 60 per cento nel secondo, 40 per cento nel terzo e 10 per cento nel quarto anno . Al fine di ottenere il supporto finanziario e attività di consulenza da parte dell' incubatore di imprese,

Andis dovette sviluppare un piano industriale dettagliato che convalidasse la fattibilità dell'idea imprenditoriale e dimostrasse le possibilità di crescita aziendale. Grazie alla collaborazione di Peter e consulenti esterni, il business plan era stato elaborato in un periodo di tempo piuttosto breve dal momento che il team impiegò solo tre settimane per identificare e raccogliere tutte le informazioni necessarie, comprese le stime finanziarie e la scelta delle direzioni di sviluppo per il business .

La campagna d'informazione, al momento, per quanto riguarda la necessità di rinnovare edifici residenziali multi-appartamento, era stata di grande aiuto nello sviluppo del business plan, poiché era stato possibile accedere ad una gamma completa di informazioni e dati. Questo business plan necessitava dei dettagli relativi alle possibilità realistiche della Valmiera Construction Ltd sulla sua capacità di sopravvivere finanziariamente in una città relativamente piccola.

Secondo le stime più prudenti, il business plan prevedeva un aumento del fatturato entro i successivi quattro anni a partire da €1,3 milioni a €2,4 milioni. Il piano commerciale, in maniera consistente era stato reso necessario per ridurre l'incertezza relative a decisioni importanti da effettuare per l'attività commerciale della società e per garantire un'adeguata previsione sulla propria condizione finanziaria e sulle prospettive di sviluppo future. Per l'attuazione del nuovo progetto, poiché il rinnovamento e l'isolamento rappresentavano nuove aree di attività per la Valmiera Construction Ltd, era stato molto importante monitorare il flusso di cassa regolarmente, confrontarlo con le stime, e apportare gli scostamenti necessari, in quanto era molto probabile che la società si trovasse ad affrontare una carenza di risorse finanziarie.

Il business plan aveva evidenziato il fatto che nessun fondo era bloccato negli assets della società. Avrebbe voluto dire che Andis, insieme ai suoi colleghi, avrebbe dovuto monitorare l'inventario dei crediti e la contabilità corrente al fine di evitare la possibilità di eccesso di magazzino ed il ritardo di pagamento dei loro debitori. Il business plan delineò la necessità di uno specialista che fosse impegnato nello svolgimento dei compiti di cui sopra, con responsabilità di monitoraggio dei dati finanziari della società, di monitoraggio dei conti dei crediti correnti e, se necessario, l'applicazione di meccanismi di controllo rispettivi debitori. Riferimento appendice quattro per le proiezioni finanziarie di Valmiera Construction Ltd.

Andis aveva pianificato il flusso di cassa futuro della Valmiera Construction Ltd sulla base di tre obiettivi principali:

1. Aumentare il proprio reddito ogni anno con l'ampliamento della propria gamma di servizi, attrarre nuovi clienti e mercati, e l'attuazione di una campagna di informazione completa e campagna di marketing;

2. Monitorare gli aumenti dei costi, facendo sì che la crescita dei costi non superi quella del profitto;

3. Aumentare la produttività.

Il flusso di cassa si baserebbe sulle seguenti ipotesi:

1. L'aumento medio annuo del fatturato dovrebbe essere almeno il 20 per cento;

2. L'utile netto annuale della società avrebbe dovuto essere di almeno del 10 per cento rispetto al fatturato totale.

Il business plan prevedeva che la quota maggiore del profitto avrebbe costituito il reddito derivante dai lavori di ristrutturazione di un edificio a più appartamenti (90 per cento), e una parte piuttosto piccola del reddito sarebbe dovuta venire dalla pianificazione, diagnosi energetiche e dagli altri servizi interessati. Per quanto riguarda il reddito generato, nell'ambito del business plan, era stato stimato che i prezzi del servizio sarebbero annualmente aumentati di almeno il 2 per cento, mentre il prezzo per i lavori di ristrutturazione sarebbe dovuto aumentare almeno del 5 per cento. Le previsioni di entrata erano state stimate con il presupposto che la domanda per i servizi offerti dalla società sarebbe annualmente aumentata di almeno in media del 15 per cento, considerando che il reddito annuo sarebbe salito di circa il 20 per cento. Questa ipotesi era stata fatta sulla base dei seguenti argomenti:

1. Valmiera Constrution Ltd svolge la propria attività economica con l'assistenza dell' incubatore, il che avrebbe contribuito a ridurre notevolmente i costi della società, e, di conseguenza, avrebbe permesso all'azienda di offrire un prezzo inferiore a quello dei loro concorrenti. Con l'assistenza da parte dell' incubatore di imprese la società ridusse le proprie spese mensili di leasing immobiliare, gestione immobiliare, risorse energetiche, sicurezza, accesso internet e linee telefoniche locali, cancelleria e contabilità di circa l' 80 per cento. Inoltre, servizi aggiuntivi erano a disposizione della società, come le consultazioni di marketing, consulenze tecnologiche, ecc, che Valmiera Construction Ltd poteva acquistare con uno sconto del 80 per cento.
2. il 50 per cento delle risorse necessarie per l'attuazione del miglioramento dell'efficienza energetica per gli edifici a più appartamenti dovevano essere coperti da fondi strutturali UE. Questo fornì la base per il presupposto affinché i potenziali clienti della Valmiera Construction Ltd sarebbero stati incoraggiati a sfruttare l'opportunità di attuare misure di miglioramento dell'efficienza nelle loro case, e avrebbe scelto la società di Andis come se fosse stato sul mercato il migliore fornitore di questo servizio a Valmiera.

3. Per le sue pregresse attività la Valmiera Construction Ltd era una società abbastanza ben nota a Valmiera, e nelle aree circostanti, e la società aveva buone relazioni di lavoro con i fornitori.
4. Valmiera Construction Ltd avrebbe continuato a lavorare attivamente sulla promozione dei propri servizi sul mercato, ed a incoraggiare le vendite dirette con il lancio di campagne di informazione e formazione per aumentare la consapevolezza da parte dei potenziali clienti sui vantaggi dell'efficienza energetica.

Il business plan conteneva le ipotesi di anticipo del sussidio da parte dell'incubatore di imprese ed i risparmi derivanti dai servizi e degli aiuti finanziari. Inoltre, Andis ritenne che le specifiche di lavoro scelte dalla società (vale a dire progetti di ristrutturazione) non avevano bisogno di enormi stock di materiale. Secondo una vecchia pratica che aveva contribuito a sviluppare, le stime per il business plan della Valmiera Construction Ltd, la maggior parte delle spese della società sarebbero stati legate ai costi per l'esecuzione di lavori di ristrutturazione (vale a dire l'acquisizione di materiali da costruzione, utensili e materiali ausiliari, gli stipendi per lavoratori edili e le spese di trasporto, costituivano circa il 90 per cento dei costi totali). I costi di vendita e amministrativi erano stimati partendo dal presupposto che tali costi sarebbero aumentati in media del 10 per cento all'anno. I livelli delle retribuzioni erano stati calcolati assumendo che gli stipendi dei dipendenti della Valmiera Construction Ltd fossero aumentati in media del 5 per cento annuo.

Era stato pianificato di coinvolgere i lavoratori edili, sulla base di contratti di lavori di costruzione. Andis aveva avuto qualche collaborazione a lungo termine con una squadra di lavoratori edili che avevano eseguito lavori di costruzione per l'azienda negli anni precedenti. Gli stipendi per gli impiegati erano stati calcolati sulla base di circa il 30 per cento della quantità totale di lavori di ristrutturazione edilizia, sul presupposto che i lavori sarebbero stati completati entro 9 mesi. Tali erano i piani di uno sviluppo ottimistico della Valmiera Construction Ltd, quando stipulò la sua collaborazione con l'incubatore di imprese all'inizio del 2009.

Scenari di sviluppo: come attirare finanziamenti

Siccome giugno 2010 si avvicinava, Andis era nuovamente di fronte a una decisione difficile. C'erano fogli di calcolo Excel sul proprio PC con figure che contenevano un messaggio forte per qualsiasi dirigente di azienda: gravi problemi di liquidità erano previsti nei prossimi mesi, e anche con le previsioni più ottimistiche le entrate non sarebbero state in grado di coprire i principali

pagamenti. Inoltre, c'era un debito di imposta, anche se solo di 10.000 € che stava causando ulteriore stress finanziario. Durante il divario di un anno e mezzo, il business plan non era, come previsto. Confrontando i piani iniziali e i calcoli, Andis era stato costretto a concludere che il fattore chiave fosse il tempo.

Il programma di aiuti da parte dello Stato era stato avviato con un ritardo di sei mesi, e di conseguenza il primo progetto di ristrutturazione era iniziato solo nell'ottobre 2009. Anche se il progetto fu completato prima di febbraio dell'anno successivo, le previsioni del flusso di cassa rivelavano che potesse essere compensato in 5 -6 mesi. Gli indicatori finanziari del 2010 erano piuttosto simili. Anche se i contratti di servizio per quasi l'80 per cento dei lavori previsti nel business plan erano stati conclusi entro giugno, gli anticipi dei clienti avevano notevoli ritardi. Ciò era dovuto al ritardo delle banche nell'esecuzione dei contratti con i proprietari degli edifici in ricostruzione, e anche il ritardo inspiegabile nella erogazione di prestiti, nonostante il fatto che il rischio da parte delle banche nel finanziamento di progetti di questo tipo risultava effettivamente minimo, se non praticamente inesistente. Andis aveva anche avuto problemi con le banche nel momento della richiesta di un credito. Sulla base di una presentazione di un pacchetto di contratti di ristrutturazione già conclusi a garanzia, le banche erano disposte a concedere un prestito relativamente basso non superiore a € 60.000 (che era in realtà solo l'8 per cento del totale contrattuale) solo a fronte di garanzie liquide. Sembrava che le banche in Lettonia dovevano affrontare problemi più gravi di quelli degli imprenditori.

"Cosa fare e come agire?" Erano state le domande di Andis che continuava a fare a se stesso. La domanda di servizi di isolamento termico e ristrutturazioni era aumentata, il governo aveva aumentato gli aiuti finanziari disponibili per il 2010, e aveva promesso che tale aumento sarebbe rimasto di circa 5-90 € l'anno per i successivi quattro anni. Valmiera Construction Ltd aveva acquisito una reputazione come partner professionale, in quanto il primo progetto di ristrutturazione a Valmiera aveva avuto successo e gli abitanti avevano trovato riscontri relativi alla diminuzione dei loro costi di riscaldamento. Il fatto che i vicini che vivessero in un edificio simile avrebbero dovuto pagare il 60 per cento in più era stato evidenziato dai media locali. Tale pubblicità aveva attirato potenziali clienti, e si sperava di aumentare il carico di lavoro in corso della Valmiera Construction Ltd. Le stime approssimative avevano dimostrato che fosse possibile portare a termine il primo obiettivo nei primi 4 anni dalla fine del 2011. Tuttavia, tale rapido sviluppo necessitava di mezzi finanziari supplementari, nel caso ideale di circa € 150.000. Ciò avrebbe consentito alla società di avviare i lavori di ristrutturazione subito dopo la firma del contratto senza attendere

l'anticipo dalla cooperativa edilizia. E come risultato Valmiera Construction Ltd avrebbe potuto finalmente avviare lo sviluppo della società in base al business plan. Ma Andis si chiedeva da dove sarebbero dovuti venire i soldi e se ci fosse stato un rischio di overtrading?

Appendice 1

Repubblica della Lettonia Principali indicatori macroeconomici (a partire dal 1 gennaio 2010)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
							Forecast			
Gross domestic product (GDP), million LVL*	6393	7434	9059	11172	14780	16243	13043	11892	11861	12359
GDP growth at current prices, in %	11.0	16.3	21.9	23.3	32.3	9.9	-19.7	-8.8	-0.3	4.2
GDP growth at constant prices, in %	7.2	8.7	10.6	12.2	10.0	-4.6	-18.0	-4.0	2.0	3.8
GDP deflator, in %	3.6	7.0	10.2	9.9	20.3	15.2	-2.1	-5.0	-2.2	0.4
CPI (December to December), in %	3.6	7.3	7.0	6.8	14.1	10.5	-1.2	-3.0	-1.6	0.7
CPI (year average), in %	2.9	6.2	6.7	6.5	10.1	15.4	3.5	-3.7	-2.8	0.0
Average monthly wage of those employed in the economy, LVL	192	211	246	302	398	479	455	411	410	421
growth at current prices, %	11.4	9.6	16.5	23.0	31.5	20.5	-5.0	-9.8	-0.2	2.7
Growth at	8.3	3.2	9.2	15.5	19.4	4.4	-8.2	-6.3	2.7	2.7

constant prices, in %										
Employment, thousands	1006.9	1017.7	1035.9	1087.6	1119.0	1124.1	997.0	941.6	940.0	950.4
Employment growth, in %	1.8	1.1	1.8	5.0	2.9	0.5	-11.3	-5.6	-0.2	1.1
Job seeker rate, in %	10.6	10.4	8.7	6.8	6.0	7.5	16.9	20.0	18.9	17.5
Registered unemployment rate (year average), in %	8.6	8.8	8.0	7.0	5.7	5.3	11.9	13.8	12.7	12.6
Exports of goods and services, million LVL	2689.3	3268.2	4334.7	5014.3	6241.4	6792.2	5211.3	5289.5	5666.1	6104.8
Growth at current prices, in %	14.3	21.5	32.6	15.7	24.5	8.8	-23.3	1.5	7.1	7.7
Growth at constant prices, in %	5.225	9.4	20.2	6.5	10.0	-1.3	-17.5	1.5	5.0	5.6
Imports of goods and services, million LVL	3493	4428.9	5637.8	7412.3	9219.5	8920.7	5421.6	4944.6	5174.7	5552.6
Growth at current prices, in %	19.8	26.8	27.3	31.5	24.4	-3.2	-39.2	-8.8	4.7	7.3
Growth at constant prices, in %	13.1	16.6	14.8	19.4	14.7	-13.6	-35.0	-9.7	2.6	5.2
Balance of payments	-522.8	-954.9	-1131.6	-2510.0	-3327.2	-2051.5	827.6	1051.0	1000.2	743.1

Current account balance, million LVL										
As % of GDP	-8.2	-12.8	-12.5	-22.5	-22.5	-12.6	6.3	8.8	8.4	6.0
Production industries, output change, in %			6.5	4.8	-1.0	-8.3	-17.7	9.0	7.0	6.0
Retail, change, in %			21.3	20.1	18.8	-8.2	-28.0	-7.0	3.0	6.0
Construction, change, in %			15.3	14.4	13.0	-3.1	-34.9	-18.0	4.0	7.0

* tasso di cambio / euro = 0.702804 (lat lettone - LVL)

L'economia lettone, al momento in questo frangente, si trovava di fronte ad una delle recessioni più acute e più complesse dell'Unione europea. Le condizioni economiche andavano verso il basso il che iniziò nel 2008 e proseguì nel 2009, esse erano dovute principalmente al calo della domanda interna e ad un più timido peggioramento del contesto economico internazionale. L'economia lettone era al tempo stesso di fronte a una crisi interna di natura congiunturale e strutturale, e di fronte alla crisi finanziaria globale.

Nel 2008 il prodotto interno lordo (PIL) subì un calo del 4,6%, causato da fattori sia interni che esterni. La contrazione iniziale era stata causata da un' elevata inflazione nel 2007 e all'inizio del 2008, aveva influenzato negativamente la fiducia dei consumatori, così come l'aumento del costo unitario del lavoro, riducendo così la competitività dei produttori della Lettonia. Lo scoppio della bolla immobiliare e il rapido declino dei tassi di crescita del credito ebbe un impatto negativo sulla domanda interna, che negli anni precedenti era la principale fonte di crescita. In conseguenza di ciò ci fu una contrazione delle vendite al dettaglio e della domanda privata all'inizio del 2008. La crisi finanziaria globale ebbe un'escalation nell'autunno del 2008, la generazione di flussi di capitale limitato, e la liquidità aggravò il settore finanziario. I cambiamenti nelle politiche di credito delle banche e i declassamenti del rating sovrano della Lettonia sostanzialmente ridussero le risorse

disponibili per gli investimenti. Inoltre, la domanda mondiale è diminuita, portando ad un calo delle esportazioni.

Nel 2009, il PIL era continuato a diminuire, scendendo nella prima metà del 2009 del 18,4% rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente. Piccoli sostanziali scostamenti erano stati registrati sui consumi privati, sugli investimenti fissi lordi e sulle esportazioni, l'impatto negativo era stato leggermente compensato da una diminuzione delle importazioni. Contemporaneamente al PIL, la contrazione dell'inflazione diminuì costantemente dal 17,9% nel maggio del 2008 al 0,5% nel mese di settembre del 2009. Nel frattempo, la disoccupazione aveva registrato un incremento dal 4,8% nel maggio del 2008 al 13,2% nel mese di settembre del 2009. Il tasso di disoccupazione del lavoro aveva raggiunto il 18,2% nel mese di agosto del 2009. La retribuzione media nell'economia nel corso del 2008 era aumentata del 20,5%, ma durante l'ultimo trimestre del 2008 i tassi di crescita si erano rallentati, in particolare nel settore pubblico erano stati al di sotto del livello dell'inflazione. Nel corso del primo trimestre del 2009, il salario medio per l'economia era diminuito dell'1% rispetto al secondo trimestre del 2008 ad un livello di 473 LVL. Questa riduzione del salario medio aveva influenzato un aumento dello 0,1% nel settore privato e una riduzione del 6,2% nel settore pubblico, a causa della diminuzione del salario medio negli istituti finanziati dallo Stato del 15,3% la base salariale aveva visto una riduzione ancora più forte a causa di un calo dell'occupazione e delle ore di lavoro.

Attualmente, le informazioni statistiche indicavano una stabilizzazione dell'economia. Il calo nel settore manifatturiero era diminuito un anno dopo l'altro del 24,2% nel febbraio del 2009 al 12,5% in agosto. L'indice dell'affidabilità dell'industria era aumentata, dal suo record assoluto basso nei primi mesi del 2009, era attualmente al livello di dicembre 2008, che era notevolmente superiore a quello nel corso del primo trimestre del 2009. La stabilizzazione e i lievi aumenti erano stati osservati in dettaglio grazie all'indice di affidabilità del commercio al dettaglio. La Lettonia stava vivendo anche una correzione più rapida del previsto dagli squilibri esterni, non solo per ridurre il deficit corrente del bilancio, ma stava anche registrando un surplus. Secondo i dati forniti dalla Banca della Lettonia, della prima metà del 2009 era stato notato un avanzo nella bilancia delle partite correnti di 519,4 milioni LVL, rispetto ad un deficit di 1,214.5 milioni di LVL nello stesso periodo del 2008. Tale avanzo era stato principalmente causato da una riduzione del disavanzo della bilancia commerciale di beni per un totale di 831,0 milioni di LVL, con la contrazione delle importazioni superiore al tasso di contrazione delle esportazioni. Miglioramenti erano stati osservati anche nella bilancia commerciale per i servizi. Nel primo semestre del 2009, i conti finanziari

avevano avuto un deficit di 755,2 milioni LVL, a fronte di un avanzo di 1,246.4 milioni di LVL nello stesso periodo del 2008. I conti finanziari erano stati influenzati negativamente dai deflussi di depositi di cittadini non residenti e dai fondi, pari a 1,795.0 milioni di LVL, e furono influenzati positivamente da prestiti pubblici e da una diminuzione delle riserve della Banca della Lettonia.

Nel secondo trimestre del 2009, alcuni segnali positivi indicavano che la situazione dell'economia mondiale si era stabilizzata mostrando miglioramenti marginali. Diversi paesi sviluppati avevano registrato una crescita nel secondo trimestre, comprese le economie della UE. Altri dati positivi potevano essere visti nell'indice globale di JP Morgan PMI, che aveva indicato le tendenze della produzione globale che era salita al suo più alto livello da 26 mesi ad agosto, e per la prima volta dal maggio del 2008, aveva indicato una espansione nella produzione nel mondo tra le principali economie. Questa tendenza continuò in settembre ed indicò che la ripresa della produzione globale era in corso. Al momento, la ripresa dell'economia globale era stata stimolata principalmente da vari pacchetti di incentivo fiscale in tutto il mondo, così come dalla ricostituzione delle scorte di magazzino. Una gran parte del danaro derivante dai pacchetti di incentivo fiscale si esaurirà nel 2010. Considerando che il miglioramento della situazione economica della Lettonia era strettamente legata al recupero globale e in particolare dell'Unione europea, l'ambiente economico esterno poteva essere considerato una prospettiva cautamente ottimista.

Fonte: Ministero delle Finanze della Repubblica della Lettonia, Banca della Lettonia

Appendice 2 Struttura Organizzativa della Valmeira Construction Ltd

Secondo il suo business plan , Valmiera Construction Ltd disponeva di tre divisioni, con 18 persone. Le attività principali della divisione progettazione prevedevano audit per il risparmio energetico, pre-progettazione in materia di ispezioni sul cantiere, progetti di progettazione tecnica per la ristrutturazione e la costruzione, nonché altra documentazione in-house. La divisione ristrutturazione e la costruzione erano progettate per essere generatori di cassa della società. John in qualità di team leader era responsabile di sette dipendenti. Il numero di questo personale avrebbe potuto essere aumentato se Valmiera Construction Ltd avesse trovato ragioni economiche per farlo. In caso contrario, una parte dei lavori di ristrutturazione e di costruzione sarebbero stati effettuati dai subappaltatori. Andis si avvale delle competenze del responsabile vendite che, insieme con i loro assistenti erano responsabili per l'acquisizione di nuovi clienti e di altre attività di marketing. Servizi quali la contabilità e la contabilità erano esternalizzati.

Appendice 3 Incubatori di imprese in Lettonia

Gli incubatori di imprese esistono in tutto il mondo, e per una vasta parte di imprese start-up, gli incubatori rappresentano un supporto significativo e garantiscono un rapido sviluppo. La possibilità di avere successo nel business è maggiore durante la cooperazione con un incubatore di imprese. Gli incubatori sono spesso a livello locale, fornendo posti di lavoro per la regione. In tutto il mondo, così come in Lettonia, gli incubatori di imprese sono sempre più attivi e più accessibili. La sfida per le start-up è quello di raggiungere il meglio in relazione alla propria attività, gli incubatori di imprese continueranno a svolgere un ruolo fondamentale nel contribuire a raggiungere questo obiettivo.

Tredici Incubatori sono attivi in Lettonia, che operano in Ventspils, Livani, Ogre, Valmiera, Rezekne, Tukums, Jelgava e Riga. Alcuni di loro hanno iniziato o incrementato la propria attività nel programma quadro del Ministero dell'Economia per i Centri di innovazione e incubatori di imprese. Oggi, gli incubatori di imprese combinano l'erogazione di attrezzature con le consulenze per lo sviluppo del business e il finanziamento. Essi assistono start-up che hanno idee, incoraggiano

le aziende ad affrontare i rischi, e forniscono la consapevolezza e l'assistenza nel supporto che queste aziende possano avere bisogno.

Gli incubatori di imprese in Lettonia offrono diversi servizi:

- Supporto per la registrazione e la consultazione della società;
- Possibilità di ottenere un indirizzo giuridico e ricevere la posta con facilità e sicurezza;
- Infrastrutture - locali moderni, l'arredo e mobili per ufficio, l'accesso ai laboratori e servizi di pubblica utilità ad un basso costo;
- Servizio di segreteria, in qualsiasi momento nel corso della giornata di lavoro, compreso l'accesso alle apparecchiature per ufficio e dei locali per conferenze;
- Possibilità di sviluppare, testare e introdurre nuove tecnologie e prodotti innovativi, utilizzando la rete collaborativa degli incubatori;
- servizi di consulenza, ricevendo un cofinanziamento statale nelle seguenti aree: marketing, attrazione di capitali, ricerca del personale, contabilità, sviluppo di business plan, servizi legali, documentazione, sviluppo e sperimentazione di nuove tecnologie.

"Sono convinto che molte persone pensano di avere in mente la propria attività, e che il loro sogno è di lavorare per se stessi. Un gran numero di queste persone hanno un'idea di business che non viene attuata per diversi motivi. Questo è il momento in cui si dovrebbe usare un incubatore di imprese! Esso contribuirà a creare un'impresa ed espletare le formalità. Un incubatore di imprese offre sicurezza; le start-up non saranno lasciate sole con i loro problemi. Certo, un incubatore di imprese non svolge il lavoro di una società. Ma la start-up incontrerà altri imprenditori, esperti, e altre persone del mondo degli affari. Questa comunicazione sviluppa lo scambio di contatti e sostiene la convinzione che, sì, posso farlo! ", spiega il direttore del incubatore di imprese in 'Ventspils High Technology Park'.

Gli incubatori d'impresa promuovono la costituzione di nuove società, le idee e il loro sviluppo. Gli incubatori di imprese offrono alle start-up infrastrutture di qualità e servizi per ufficio a prezzi ridotti, consulenze commerciali per lo sviluppo, il finanziamento e l'organizzazione, così come le reti di collaborazione efficaci per le vendite delle idee che funzionano. Tutte le imprese incubate hanno i pre-requisiti per uno sviluppo rapido, e un aumento del fatturato. Entrano nei mercati locali e globali attraverso la rete dell'incubatore con cui collaborano.

I quattro passi per iniziare le attività operative, con un incubatore di imprese comprendono:

1. Discutere l'idea con la direzione dell'incubatore di imprese;
2. Inviare il modulo di domanda per le attività operative supportate dall' incubatore di imprese;
3. Ricevere la conferma da parte della Commissione che supporta l'allocazione;
4. Concludere un contratto relativo alle attività operative con l'incubatore di imprese.

L'incubatore d'impresa prevede:

1. La sede legale della società - se la sede legale è necessaria, è disponibile presso l'incubatore di imprese. L'utilizzo di questo indirizzo giuridico prevede una posta direttamente al vostro posto di lavoro. Un costo aggiuntivo per l'utilizzo di questo indirizzo giuridico non è necessario.
2. Supporto nella registrazione della società – usando i canali della sua esperienza e collaborazione, l'incubatore di imprese può fornire consulenze sulla costituzione della società, e risolvere altri problemi, ad esempio, l'acquisizione di capitale.
3. Infrastrutture - aziende che operano con l'incubatore di imprese ricevono uffici moderni e apparecchiature per l'ufficio adeguate (computer, mobili). Fornisce inoltre servizi residenziali e di accesso ai laboratori. I servizi di infrastrutture sono disponibili a prezzi accessibili, a prezzi bassi che possono essere pagati anche da nuove società.
4. Servizi di segreteria – i servizi di segreteria sono disponibili in qualsiasi momento durante l'orario di lavoro. Il servizio è fornito dall' amministrazione dell' incubatore di imprese, e le società possono usare le stampanti, fotocopiatrici, scanner, fax, servizi postali per inviare / ricevere posta elettronica, servizi telefonici, così come per conferenze in loco e utilizzo di loro rispettive attrezzature.
5. Sviluppo di nuove tecnologie e prodotti innovativi - utilizzando la rete di collaborazione estesa, le nuove imprese hanno l'opportunità di sviluppare, testare e introdurre nuove tecnologie e nuovi prodotti per la produzione.
6. Servizi di consulenza – il cofinanziamento dello Stato permette di ricevere un sostegno per i seguenti servizi:
 - a. servizi di marketing (progetto del programma speciale "I primi clienti"; progetti di marketing del programma speciale "mercati esteri");
 - b. attrazione di Capital Services (progetti del programma speciale "attrazione Capitale");
 - c. selezione e attrazione di personale (progetti speciali "Attrazione del personale" del programma);

d. altri servizi quali la contabilità, sviluppo di business plan, servizi legali, le consulenze per l'organizzazione di attività;

e. progetti del programma speciale "Sviluppo e sperimentazione di nuove tecnologie".

L'uso di questi servizi consentono alle aziende non solo di risparmiare risorse, ma anche di raggiungere i loro obiettivi velocemente.

Le aziende hanno la possibilità di chiedere il sostegno finanziario fornito dallo Stato per i servizi indicati a seconda dell'età della società:

	Age of the company			
	<1 year	1 - 2 years	2 - 3 years	3 - 5 years
Service	85%	70%	50%	25%

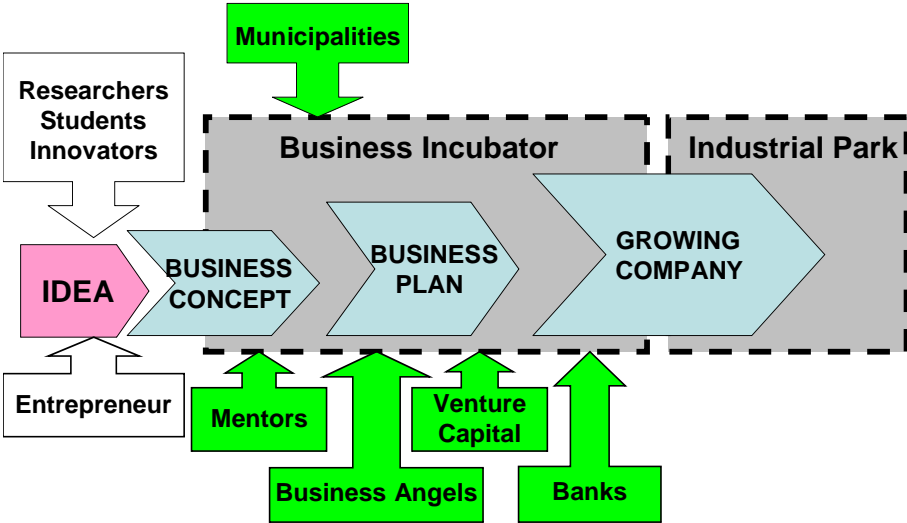
L'ammissione delle imprese è basata su due criteri:

1. L'età della Società non deve superare i 3 anni;
2. il tempo di incubazione non deve superare i 3 anni, dopo aver lasciato incubatrice, non dovrebbe superare i 5 anni.

Valutazione della società e del suo piano di attività (valutazione espressa in punti). L'incubatore di imprese utilizza i seguenti criteri per scegliere i migliori candidati:

- Analisi personale - la disponibilità di competenze per l'attuazione del progetto;
- Analisi della *business idea* - valutazione della capacità vitale di un'idea di progetto;
- Analisi del mercato - l'accessibilità delle vendite sul mercato, le vendite del prodotto potenziale;
- Analisi finanziaria - Previsioni finanziarie, la disponibilità, rientro anticipato;
- Settori prioritari - aziende che operano in uno dei campi menzionati, che l'incubatore di imprese (tecnologie dell'informazione, telecomunicazioni, elettronica, ingegneria, automazione industriale, CAD), ha considerato una priorità e ricevere punti di valutazione supplementari.

Business Incubation As Process



Appendice 4

**Valmiera Construction Ldt Proiezioni Finanziarie Anno 1 (2010) - Anno 5,
in Euro**

Services	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Energo-Saving Audit for Buildings	25,900	20,900	25,700	31,400	35,000
On-Site Technical Inspections (Pre-Renovation)	4,000	4,400	5,400	6,500	7,500
Technical Project Design, Related Services	50,000	70,000	85,600	104,800	110,000
On-Site Construction Supervision	14,000	14,000	17,100	21,000	24,000
Renovation and Construction	1,180,100	1,485,000	1,871,100	2,357,600	2,800,000
Total	1,274,000	1,594,300	2,004,900	2,521,300	2,976,500