

Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European  
Entrepreneurship Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne  
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

## **EWAITER (Estonie)**

Arnis Sauka  
Aivars Timofejevs  
Stockholm School of Economics, Riga

Rickie A. Moore  
EM Lyon Business School

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
  - respectant la propriété intellectuelle *et la paternité* de l'œuvre d'origine
  - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
  - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

2011

## **EWAITER**

### **Introduction**

Maarika Ansip jeta un coup à la dernière version du Business Plan, et se demanda si elle arriverait un jour à le finaliser. Elle avait montré la première version à son équipe entrepreneuriale, et ils avaient remis en question la viabilité du modèle d'entreprise et pointé de nombreuses zones d'amélioration. Elle avait réécrit le corps principal du document, mais n'avait pas eu le temps d'adapter l'estimation financière qui n'était plus en rapport avec le plan révisé, elle était entièrement à refaire. Or, en relisant le business plan, elle réalisa qu'il y avait toujours de nombreuses erreurs et qu'il demandait encore à être amélioré. Comme il ne lui restait que vingt quatre heures avant sa prochaine réunion avec l'équipe entrepreneuriale, il lui fallait trouver rapidement l'aide d'un expert.

Maarika avait 25 ans, était diplômée en Informatique à l'Institute of Technology de Tartu, et durant toutes ses années d'études elle n'avait rien appris dans le domaine des affaires. Après son diplôme de premier cycle, elle a été embauchée par ITH Group en tant que consultante en informatique. Au cours d'un de ses projets, Maarika a repéré l'opportunité EWaiter et elle en a parlé à son patron. EWaiter est une solution informatique, facile d'utilisation, destinée aux restaurants, aux bars, aux cafés et autres lieux de divertissement, qui sert de menu tactile ou d'outil interactif permettant de passer des commandes de nourriture et de boissons à distance. Il y aurait un appareil pour chaque table, et un serveur de données gèrerait le tout. Ces appareils seraient conçus et fabriqués spécialement pour chaque restaurant afin de s'harmoniser à leurs besoins propres. Il y aurait un choix de couleurs différentes pour le cadre, et le restaurant pourrait choisir l'emplacement de son installation. Par exemple, l'appareil pourrait être placé au mur près de la table, ou intégré dans la table ; il pourrait ainsi être retiré en cas de besoin. Il pourrait également être proposé dans une version portable pour les tables situées au milieu du restaurant et pour lesquelles il n'y a de possibilité de fixation au mur.

Après de nombreuses discussions, le patron de Maarika lui proposa de créer une spin-off pour développer le concept, car celui-ci était assez éloigné de l'activité principale de ITH Group. Au regard de la diversité d'expertises nécessaires au développement de cette entreprise, il proposa que deux autres sociétés qu'il connaissait soient également impliquées. Il était cependant très clair que ce serait Maarika qui dirigerait le projet, car c'était son idée. Ainsi l'équipe entrepreneuriale se composerait de Maarika et des PDG de trois sociétés :

- One Baltics – une société du secteur du tourisme et de l'hôtellerie ;
- Microdators – une société qui produit des écrans tactiles « Mazzy » et du matériel informatique ;
- ITH Group – une société qui développe des logiciels, des pages web, des applications web et des systèmes de comptabilité ;

L'entreprise serait épaulée par différents experts notamment en design, finance et marketing, et deux professeurs de la région joueraient le rôle de consultants sur le projet.

Il était déjà plus ou moins convenu que chaque société contribuerait à hauteur de 50.000€ de parts dans le capital. Mais ils auraient besoin de 150.000€ supplémentaires s'ils voulaient que leur entreprise ait de bonnes chances de réussir. Le tout premier objectif de l'équipe entrepreneuriale fut donc de préparer un Business plan qui permettrait de convaincre les investisseurs potentiels de la rentabilité du projet. Or, de part son manque d'expérience, Maarika ne savait pas ni rédiger un Business plan, ni construire des projections financières. Elle décida de demander de l'aide à un ami qui travaillait pour un organisme de soutien aux entreprises. Elle lui demanda de lire l'avant-projet de son Business plan (voir ci-dessous), pour qu'il lui indique les modifications à apporter, les informations à rajouter et pour l'aider à reconstruire les bonnes projections financières. Elle voulait également qu'il la conseille sur le montant des participations qu'elle devait proposer aux investisseurs potentiels, qu'il lui dise quel serait éventuellement le montant du retour sur investissement, et quelle stratégie de sortie elle pouvait leur offrir. Elle avait besoin de ses conseils en urgence, si elle voulait présenter un Business plan de qualité aux investisseurs potentiels, ainsi qu'aux membres de l'équipe entrepreneuriale dans 24 heures.

## **BUSINESS PLAN pour EWAITER**

### **Executive Summary**

#### *Les objectifs du business plan*

- L'objectif principal du business plan est de préparer EWaiter à se développer en tant que solution technique informatique
  - pour un fonctionnement plus efficaces et une prestation de services haut de gamme dans les restaurants, les bars, les pubs et autres lieux publics,
  - pour anticiper la mise en œuvre du projet d'entreprise en définissant le montant de l'investissement nécessaire,
  - pour évaluer la rentabilité économique et financière du projet.

#### *Description du produit*

- EWaiter est une solution informatique facile d'utilisation, s'adressant aux restaurants, aux bars, aux pubs et autres lieux publics, se présentant sous la forme d'un menu tactile et d'un outil interactif et servant aux clients à passer leurs commandes.
- EWaiter garantit une meilleure qualité et une plus grande efficacité du service, tout en stimulant les ventes et en réduisant les dépenses des restaurants.
- Les principaux avantages d'EWaiter sont :
  - Efficacité - EWaiter permet d'économiser du temps et de l'argent dans le service aux clients, augmentant ainsi le taux de rotation des tables ;
  - Intégration du système – EWaiter est entièrement intégré au système de caisse enregistreuse et de comptabilité du restaurant ;
  - Intégration des fonctions – EWaiter peut également servir pour surfer sur Internet, trouver des informations pratiques, jouer à des jeux électroniques, etc. ;
  - Paiements en ligne – EWaiter offre une fonction de paiement en ligne, pour une consommation encore plus pratique ;
  - Publicités - EWaiter peut servir d'excellent support publicitaire ;
  - Flexibilité – Les menus tactiles peuvent être mis à jour rapidement et peuvent être écrit en n'importe quelle langue ;

- Attractivité – Le magnifique design et la facilité d'utilisation d'EWaiter en font une super « attraction » pour le restaurant.

### ***Définition du marché cible***

- Le principal marché cible d'EWaiter sont les cafés, les bars, les restaurants et autres lieux de divertissement comme les discothèques, les bowlings, les clubs de billard, etc.
- Ces marchés cibles partagent un certain nombre de caractéristiques communes :
  - Coûts de personnel croissants ;
  - Manque de serveurs professionnels et expérimentés (ce sont la plupart du temps des étudiants) ;
  - Utilisation croissante de solutions informatiques pour un fonctionnement plus efficace (comme R-Keeper, Micros, etc.) ;
  - Fusion des concepts du « slow-food » et du « fast-food » ;
  - Développement des concepts à « thème » et de la spécialisation des restaurants (par exemple, restaurants ne servant que des soupes, restaurants bio, etc.) ;
  - Décorations plus attractives et plus sophistiquées des restaurants.
- Les Pays Baltes offrant un potentiel non négligeable de clients (quelque 15.000 restaurants et autres lieux de divertissement), EWaiter se focalisera durant les premières années uniquement sur l'Estonie, la Lettonie et la Lituanie.
- Durant les étapes ultérieures de son développement, la société pourra envisager d'aborder les marchés occidentaux, ainsi que les marchés des autres pays de l'Est et de la Russie.

### ***L'Equipe projet***

- EWaiter est développé par une équipe d'informaticiens et des experts du groupe RAEKOJA (hôtels, restaurants et cafés), justifiant tous d'une expérience de cinq ans dans leurs domaines respectifs.
- Un partenariat entre trois sociétés – One Baltics, Microdators et ITH Group – prendra en charge la mise en œuvre du projet.
- Les experts de One Baltics fourniront leur expertise RAEKOJA et mettront en œuvre la stratégie marketing, les experts de Microdators produiront le hardware et les experts de ITH Group développeront les solutions logicielles.

- L'équipe projet sera soutenue par divers experts, notamment en design, en finances, en ventes et en marketing.
- Des professeurs de la Tallinn Innovation University (TIU) et de l'Institute of Technology de Tartu (ITT) seront les consultants du projet.

#### ***Les investissements nécessaires***

- L'investissement total s'élèvera à 300.000€, et se décomposera en 50.000€ de parts de capital par chacune des 3 sociétés et 150.000€ d'investissement en actions.

#### ***Facteurs de réussite du projet***

- EWaiter est une solution innovante pour un service à table de meilleure qualité et plus efficace ;
- Le développement d'EWaiter est basé sur les besoins du marché en termes de fonctionnement plus efficace et moins cher – EWaiter permet d'économiser du temps et de l'argent dans le service aux clients ;
- EWaiter est entièrement intégré aux systèmes de caisse enregistreuse et de comptabilité du restaurant ;
- EWaiter combine plusieurs fonctions – en plus de son utilité première (les commandes à distance dans un restaurant), l'appareil peut également être un outil de divertissement ou un support publicitaire, qui sont des atouts supplémentaires pour toutes les parties prenantes – propriétaires de restaurants, clients et agences publicitaires ;
- EWaiter comprend un service de paiement en ligne, qui est une manière très pratique de payer la note ;
- EWaiter est une solution innovante qui peut contribuer à attirer plus de gens au restaurant ;
- L'équipe projet EWaiter est composée d'informaticiens et d'experts du groupe RAEKOJA, ainsi que de professeurs de la TIU et de l'ITT en tant que consultants pour la mise en œuvre.

#### ***Eventuels risques du projet***

- Le marché n'a pas atteint le degré de maturité où les protagonistes sont prêts à accepter le remplacement partiel des serveurs par une nouvelle technologie ;

- Comme pour tout projet technologique, des erreurs peuvent potentiellement engendrer des conséquences financières négatives ;
- Des concurrents, tout particulièrement des grands groupes, pourraient lancer des solutions similaires sur le marché ;
- Estimations financières, sous-capitalisation, accès aux capitaux.

## **Description du concept d'entreprise**

### **1.1 La Vision**

EWaiter aspire à devenir une solution intégrée très répandue dans les restaurants, les bars, les pubs et autres lieux publics de divertissement partout en Europe, pour un service à table de meilleure qualité et plus efficace. Le produit et les services seront fournis par Tap IT, la société créée pour construire et vendre les appareils.

### **1.2 L'idée**

L'idée du projet repose sur les tendances actuelles du marché du groupe RAEKOJA (hôtels, restaurants et cafés) en Estonie et ailleurs en Europe. Le coût de la main d'œuvre ne cesse d'augmenter, ce qui, pour ces entreprises évoluant dans des secteurs très spécialisés, engendre un grand besoin d'efficacité et d'automatisation des procédures et des fonctionnements.

Les entreprises du groupe RAEKOJA sont extrêmement vigilantes en matière de personnel. Elles évoluent dans des secteurs à forte intensité de main d'œuvre, la majorité des services étant fournis par les employés qui sont en contact direct avec les clients. De sorte que ce sont les employés qui déterminent la qualité du service et le succès de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, il est primordial d'automatiser les opérations de routine qui n'influent pas sur la qualité du service ou ne l'augmentent pas directement, voire même la réduisent (par exemple une trop longue attente avant la prise de commande et le service). Ainsi, toute solution raisonnable permettant de réduire les coûts et d'augmenter la qualité est appréciée par les divers acteurs du secteur.

L'idée d'EWaiter est de fournir une solution informatique aux entreprises RAEKOJA, sous la forme d'un menu tactile et d'un outil interactif servant aux clients à passer leurs commandes. La principale valeur commerciale de la solution réside dans la réduction des coûts du service à table, puisqu'elle permet d'accélérer la vitesse du service et d'augmenter ainsi le taux de rotation des tables. Un des autres avantages du produit réside dans l'augmentation des ventes grâce aux possibilités de ventes croisées, et une plus grande affluence des clients grâce à l'attractivité et à la nouveauté du produit. Par ailleurs, EWaiter peut également servir de support publicitaire, et représenter un atout pour les agences de publicité et pour les restaurants eux-mêmes.



### 1.3 Le modèle d'entreprise

Le modèle d'entreprise proposé repose sur l'idée d'une installation gratuite des appareils dans les restaurants, bars, pubs et autres lieux publics de divertissement. Les coûts de l'installation initiale et de l'achat du matériel sont pris en charge par Tap IT, mais la location est facturée sur la base d'un loyer mensuel qui s'élève à 30€ par appareil (avec diverses réductions pour paiement rapide), environ l'équivalent du coût d'un verre de Coca-Cola par jour. Une autre source de revenus proviendrait des ventes de l'espace publicitaire sur EWaiter, qui serait facturé 200€ par jour par sujet et pour 1000 appareils.

Cette approche nécessite de gros investissement de départ afin de couvrir les frais d'achat et d'installation des appareils EWaiter. Cependant, les tendances commerciales actuelles et la nouveauté du produit imposent que les coûts initiaux soient à la charge du prestataire de services – et non du propriétaire du restaurant. Par ailleurs, ce modèle d'entreprise permettra une expansion plus rapide du marché.

### 1.4 Les principaux objectifs

Les principaux objectifs commerciaux d'EWaiter sont :

- fournir 36 des 10.000 restaurants des Pays Baltes avant la fin de la première année (3 projets par mois). Chaque restaurant sera équipé de 10 appareils, ce qui ferait 360 appareils pendant la première année de fonctionnement ;
- atteindre une croissance annuelle de 20% en termes d'appareils installés dans les 5 premières années et 10% les 3 années suivantes ;
- être rentable à la fin de l'Année 2.

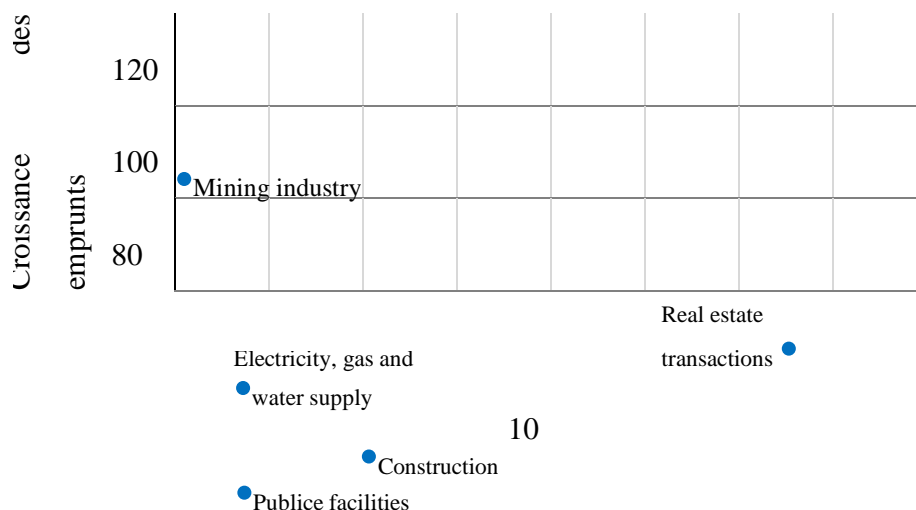
## 2 Le marché

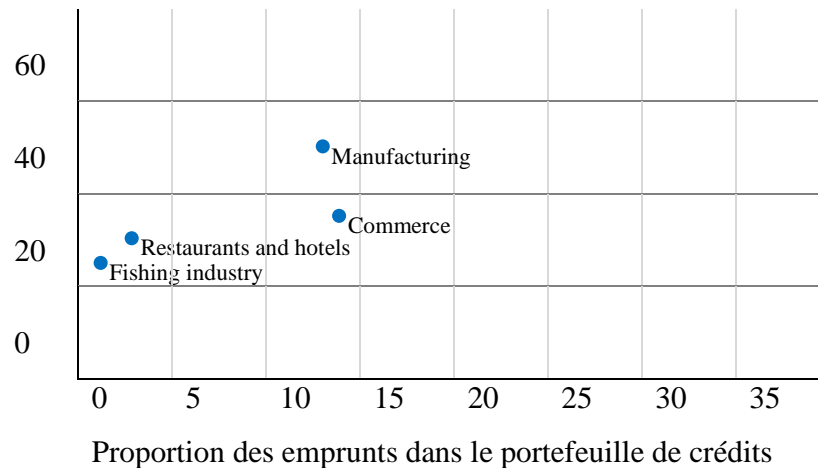
### 1.2 Le groupe RAEKOJA

Depuis l'entrée dans l'Union européenne, RAEKOJA a enregistré une croissance rapide dans tous les Etats Baltes. Actuellement, le nombre total des établissements RAEKOJA (hôtels, restaurants, cafés, bars, etc.) s'élève à 15.000 dans les trois pays. La demande pour les services RAEKOJA a

été en grande majorité encouragée par le développement économique, la hausse des revenus ayant engendré des dépenses plus importantes dans les divertissements. La demande est également stimulée par le nombre croissant de touristes internationaux qui visitent l’Estonie et les autres pays Baltes. Cependant, malgré un taux de croissance stable, les établissements de l’hôtellerie-restauration rencontrent d’importants problèmes d’emploi. Ces problèmes se sont tout particulièrement développés après une vaste migration économique au cours de laquelle les chercheurs d’emploi sont partis vers les pays d’Europe Occidentale (principalement l’Angleterre et l’Irlande) où les salaires et les conditions de vie étaient meilleurs. Les entreprises RAEKOJA se retrouvèrent avec de nombreux emplois vacants. Au même moment, l’augmentation du coût de la vie et l’inflation avaient conduit de nombreuses entreprises à augmenter les salaires, et les plus petites entreprises avaient de grosses difficultés à payer les salaires et les charges patronales. Si l’on compare la croissance des emprunts par secteurs, le Tableau 2.1 ci-dessous nous montre que le taux de croissance du secteur des cafés-hôtels-restaurants est d’environ 25% annuel mais qu’il ne représente que 2% du portefeuille de crédits total de l’Estonie.

**Tableau 2.1 – Proportion des emprunts dans le portefeuille de crédit et croissance des emprunts dans le secteur en %**





Les données financières de l'administration fiscale montrent que le secteur de la restauration se trouve actuellement dans une bonne situation financière. Même si ces chiffres ne sont qu'une indication en raison de la non divulgation d'un grand nombre d'opérations, ils donnent un bon aperçu de la situation (voir Tableau 2.2 ci-dessous).

**Tableau 2.2 – Données financières des Restaurants, bars, cafés et autres lieux de restauration pour 2006**

<b>Marge bénéficiaire nette</b>	<b>14%</b>
<b>Bilan</b>	
Proportion d'actifs courants/actifs	0.19
Proportion des disponibilités/actifs	0.7
Proportion des créances/actifs	0.11
<b>Total des dettes/actifs</b>	<b>1.01</b>
Proportion des dettes à long terme/total des dettes	0.17
<b>Taux des actifs</b>	<b>10%</b>
Délai de paiement des débiteurs (en jours)	37
Délai de paiement des créanciers (en jours)	42
Délai de paiement des fournisseurs (en jours)	40
<b>Liquidité totale</b>	<b>1.76</b>
<b>Proportion des capitaux propres</b>	<b>-1%</b>

<b>Rendement des capitaux propres</b>	<b>120%</b>
<b>Ratio de couverture des frais financiers</b>	<b>7</b>

## 2.2 Les tendances du marché

Comme évoqué précédemment, le principal marché cible d'EWaiter sont les établissements RAEKOJA dans les pays Baltes. Ce marché englobe les cafés, les bars, les restaurants et autres lieux de divertissement comme les discothèques, les bowlings, les clubs de billard, etc. On observe plusieurs tendances sur ce marché :

- Coûts de personnel croissants ;
- Manque de serveurs professionnels et expérimentés (ce sont la plupart du temps des étudiants) ;
- Utilisation croissante de solutions informatiques pour un fonctionnement plus efficace (comme R-Keeper, Micros, etc.) ;
- Fusion des concepts du « slow-food » et du « fast-food » ;
- Développement des concepts à « thème » et de la spécialisation des restaurants (par exemple, restaurants ne servant que des soupes, restaurants bio, etc.) ;
- Décorations des restaurants plus attractives et plus sophistiquées.

## 2.3 Les segments du marché

EWaiter a identifié les segments cibles suivants :

- Les restaurants, comprenant :
  - les « fast-food » et les restaurants à petit et moyen budget, employant des serveurs ;
  - les restaurants dans lesquels la relation serveur/client n'est pas une absolue nécessité (ce qui exclut les restaurants classiques, avec un service à table « lent ») ;
  - les restaurants fondés sur un modèle d'entreprise préconisant un taux de rotation des tables élevé (service rapide et efficace) ;
  - les restaurants avec un grand nombre de tables (et de serveurs).
- Les hôtels – EWaiter peut être installé dans les hôtels de gamme moyenne et de gamme supérieure, pour permettre aux clients de commander boissons et repas depuis leur chambre ;

- Les clubs de bowling et de billard – EWaiter peut être installé près des tables de billard ou intégré dans les terminaux des bowlings, pour permettre aux clients de commander boissons ou encas ;
- Les bars, discothèques et casinos – EWaiter peut être utilisé pour commander boissons et encas ;
- Agences de communication et de publicité – EWaiter peut servir de support publicitaire dans les restaurants et autres lieux de divertissement.

### 3 Le produit et la technologie

#### 1.2 Description et spécifications

Après enquête auprès des groupes cibles et discussions avec les experts de RAEKOJA et les informaticiens, les premières spécifications du produit EWaiter ont été élaborées. Les spécifications définitives du produit seront produites après analyse des résultats du projet pilote.

Les spécifications de départ sont les suivantes :

**Tableau 3.1 – Spécifications de Tap IT**

<b>Nom du produit</b>	Tap IT
<b>Dimensions:</b>	
Hauteur	280 mm
Largeur	183 mm
Profondeur	17 mm
<b>Poids</b>	490 g
<b>Format d’affichage</b>	4:3
<b>Résolution</b>	800 * 600 pixels
<b>Connectivité</b>	WiFi b/g USB 2.0 Host Lecteur de carte SD/MMC Prise audio standard
<b>Batterie</b>	Jusqu’ 5 heures (rechargeable)

<b>Matériel</b>	Aluminium anodisé
<b>Système d'exploitation</b>	Linux 2.6/ Windows CE 5.0 (6.0)
	<p>Ecran plat, clair et lumineux, avec une vitre de protection robuste ;</p> <p>Fabriqué en métal léger ;</p> <p>Cadre en aluminium robuste (résistant aux rayures) ;</p> <p>Ecran avec protection anti-poussière et anti-liquide.</p>
<b>Ordinateur (serveur)</b>	
Ordinateur intégré haute performance comprenant :	
	Processeur Celeron 650Mhz ou Pentium M;
	Disque dur 2.5" 40 GB
	Mémoire vive 512 MB
	Alimentation électrique externe
	Windows XP pro

### ***Le Hardware***

Le hardware d'EWaiter sera fabriqué par Microdators, société estonienne produisant des ordinateurs à écran tactile. Le système comprend un appareil par table équipée, et un serveur pour gérer l'installation. Le cas échéant, il sera possible d'intégrer les appareils EWaiter au serveur existant.

Les équipements seront conçus et fabriqués spécialement en fonction de l'ambiance, du décor et des besoins propres à chaque établissement. Il y aura un choix de couleurs pour le cadre, et le restaurant pourra choisir l'emplacement de son installation. Par exemple, l'appareil pourra être fixé au mur près de la table, ou intégré dans la table, et pourra être retiré en cas de besoin. Il pourra également être proposé en version portable pour les tables situées au milieu du restaurant et pour lesquelles il n'y a de possibilité de fixation au mur. Cependant, les spécifications précises du matériel ne seront élaborées qu'après analyse des résultats du projet pilote. De plus, les

technologies étant en perpétuelle évolution, EWaiter restera en veille et proposera régulièrement des nouveautés, comme le papier électronique par exemple.

### *Le Software*

Un logiciel spécifique sera développé par ITH Group ; après discussions, il est convenu qu'il devra présenter les caractéristiques suivantes :

- L'interface d'EWaiter sera conçue de telle manière que les clients puissent l'utiliser intuitivement, ils n'auront pas besoin d'une formation particulière ;
- L'interface d'EWaiter sera conçue de telle manière que le menu complet (avec les ingrédients des plats et des boissons) pourra être visualisé, et que l'on pourra commander les plats et les boissons ;
- Le logiciel permettra aux propriétaires des restaurants de modifier leur menu facilement et rapidement, grâce à un système central ou via Internet avec accès par un mot de passe. Le logiciel sera très facile d'utilisation pour permettre aux employés des restaurants d'ajouter ou de supprimer des produits en toute simplicité ;
- Le système permettra aux clients d'appeler le serveur en cas de questions ou de problèmes ;
- La commande sera directement transférée et imprimée à la cuisine ou au bar, et une fois la note payée, celle-ci sera automatiquement enregistrée dans le système de comptabilité ;
- EWaiter sera conçu de manière à pouvoir fonctionner en plusieurs langues, ce qui facilitera la communication entre les clients étrangers et les serveurs ;
- A la demande des propriétaires de l'établissement, EWaiter pourra être agrémenté de jeux électroniques, d'un accès à Internet, d'annonces publicitaires, d'un guide touristique, d'informations pratiques, etc. ;
- EWaiter sera compatible avec les systèmes de caisse enregistreuse et de comptabilité existants, de sorte que les restaurants n'aient pas à changer de système.

Les spécifications précises du logiciel ne seront finalisées qu'après analyse des résultats du projet pilote. Cependant, des améliorations peuvent être apportées à tout moment durant le projet (voir chapitre « Le Développement du projet »).

### 1.3 Les solutions concurrentes et les concurrents

Peu de concurrents ont été identifiés, tant au niveau international qu'au niveau local. UCS Baltics, le plus proche concurrent local, produit « Self Servis ». Tout comme EWaiter, ce produit peut servir de menu tactile dans les restaurants et établissements similaires, et permet l'accès à Internet. Cependant, « Self Servis » est un produit dérivé d'autres secteurs et son design n'est pas conforme ni aux tendances actuelles du marché, ni aux besoins des restaurants. Depuis son lancement en 2004, ce produit n'a fait l'objet d'aucune amélioration. L'écran mesure 14 pouces et est enchâssé dans un large cadre. Par ailleurs, le modèle d'entreprise est très différent, puisque UCS Baltics propose ses équipements à la vente. Leur prix est de 1000€ l'unité, ce qui est inabordable pour le plupart des restaurants.

Au niveau international, l'un des produits concurrents est « Microsoft Surface », lancé en 2008. Techniquement, ce produit est plus sophistiqué qu'EWaiter et tous les autres produits du marché ; principalement parce qu'il a été développé par Microsoft, qui en règle générale, peut se permettre d'allouer des ressources très importantes à la R&D. Cependant, Surface a été conçu en tant qu'outil de divertissement. Il se présente comme une table dont le dessus est constitué d'une surface dotée d'un affichage tactile multitouch, et qui offre un grand nombre de fonctions. C'est un produit très élaboré, et son prix est en conséquence. Il s'adresse donc uniquement aux restaurants et aux bars haut de gamme, et ne prend pas une très grande part de marché sur l'ensemble du secteur.

Un concurrent plus direct a été identifié en Israël. La société israélienne Conceptic a développé le produit « E-menu », qui équipe déjà plusieurs restaurants en Israël, en France et en Belgique. Il se caractérise par un design et une fonctionnalité que l'on peut qualifier de convenables. Les caractéristiques principales d'E-Menu sont très similaires à EWaiter – fonction de commande à distance, jeux, accès Internet, etc. Les restaurants qui l'utilisent en ont fait un retour positif, et ont enregistré une augmentation de leurs ventes de 15%.

En conclusion, étant donné sa position, l'étendue de ses fonctions, de ses composantes et de ses caractéristiques, EWaiter ne connaît pas beaucoup de concurrents directs. Contrairement à EWaiter, la majorité des entreprises ne proposent pas la mise en œuvre du système dans son



ensemble (hardware, software, installation et marketing), elles ne proposent en général qu'une des composantes, jamais le produit et le concept dans sa totalité. C'est pourquoi EWaiter a toutes les chances de devenir hautement compétitif.

#### 1.4 Propriété industrielle

EWaiter déposera sa marque commerciale de sorte à se protéger et à minimiser les risques de copies, sources de pertes. La seule partie brevetable d'EWaiter est le logiciel et l'écran tactile. La partie hardware n'étant pas unique, elle ne peut pas faire l'objet d'une dépose de brevet. Or, comme en Europe les logiciels ne sont généralement pas brevetés, il sera protégé par un droit d'auteur. En conclusion, en matière de propriété industrielle, seuls la marque et le design d'EWaiter seront protégés. Pour les sociétés désirant utiliser EWaiter, un accord de licence spécifique sera joint aux règles d'utilisation du produit.

### 4 Le Développement du projet pilote

Le lancement du projet coïncidera avec la mise en œuvre du projet pilote, qui permettra de tester l'idée en conditions réelles d'utilisation. L'objectif principal du projet pilote est de tester les fonctions primaires du produit – la commande de nourriture et de boissons à distance. Selon les retours, des améliorations et des fonctions supplémentaires seront intégrées au produit (software et hardware).

#### 4.1 Actions et investissements prévus dans le cadre du projet pilote

Le développement du logiciel pilote est considéré comme étant l'une des actions principales de la phase de test, et consistera en deux étapes – la conception et ensuite la programmation technique du logiciel. Ces actions se fondent sur les résultats de l'étude de marché menée en amont du projet, mais il est primordial de tester le logiciel en conditions réelles d'utilisation.

**Tableau 4.1 - Actions et investissements du projet pilote**

<b>Actions</b>	<b>€</b>
<b>Développement de l'identité de Tap IT</b>	<b>2,000</b>
<i>Logo, cachet, papier à en-tête</i>	500
<i>Développement du site web</i>	1,500

<b>Développement du logiciel pilote</b>	<b>19,000</b>
<i>Conception du logiciel pilote</i>	7,000
<i>Programmation</i>	12,000
<b>Développement du hardware pilote</b>	<b>14,000</b>
<b>Coûts de mise en œuvre</b>	<b>2,000</b>
<b>Nouvelle conception et améliorations du logiciel</b>	<b>3,000</b>
<b>Salaire du directeur de projet</b>	<b>3,200</b>
<b>TOTAL</b>	<b>43,200</b>

Le projet pilote sera mis en œuvre dans un restaurant en Estonie. Le lieu n'a pas encore été défini, les négociations avec plusieurs restaurants étant en cours. Les critères de sélection des restaurants ont cependant été définis sur la base des caractéristiques des segments du marché (voir Chapitre 2.3). 10 appareils seront installés (hardware et software) sur le site pilote. Après une analyse détaillée, et en fonction des résultats, le logiciel et le matériel seront améliorés.

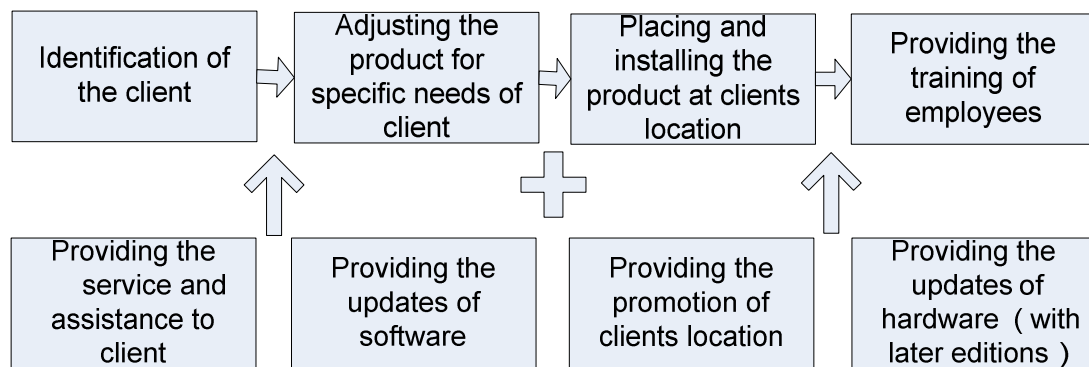
## **5 Mise en œuvre et besoins financiers**

Les propriétaires d'EWaiter prévoient de lancer l'entreprise au 1er janvier 2011. Afin de faciliter la planification et les calculs financiers, le projet est divisé en deux phases consécutives. La Phase I durera 1 an et se terminera au 1er janvier 2012, elle sera suivie de la Phase II qui démarrera à cette même date.

### **5.1 Les actions du projet**

Le projet se compose d'une suite de sous-projets distincts, détaillés dans le Schéma 5.1.

#### **Schéma 5.1 – Les actions du projet**



- **Identifier le client**

L'identification du client sera la tâche principale de l'équipe des ventes et du marketing. En phase I, le marché potentiel est l'Estonie et les autres pays Baltes, et en Phase II, il est prévu d'élargir le marché aux autres pays européens. La capacité initiale de Tap IT est programmée à 3 projets par mois.

- **Ajuster le produit aux besoins spécifiques du client**

Chaque restaurant, café ou bar ayant un concept spécifique, leurs besoins sont très différents. Même si la solution logicielle de base sera standardisée, les besoins spécifiques seront listés et intégrés au logiciel ; cet ajustement pourra également s'appliquer au design et à la couleur du matériel.

- **Placer et installer le produit chez le client**

Le produit sera ensuite installé chez le client. Le produit étant déjà partiellement assemblé, des locaux très étendus ne seront pas nécessaires. L'assemblage aura lieu dans l'incubateur d'entreprises qui accueille Tap IT. La durée totale de l'assemblage et de la mise en œuvre chez le client sera de 1 mois. Il sera possible de travailler sur 3 projets en même temps.

Le coût d'un appareil EWaiter est de 200€. Le coût de l'installation et de la formation des techniciens est estimé à 10€ par appareil. Le serveur quant à lui est évalué à 200€ par projet. Ces coûts seront pris en charge par Tap IT. Pour les besoins de l'assemblage, 3000€ de matériel seront nécessaires, et chaque technicien sera équipé d'un jeu d'outils et d'un véhicule de service.

- **Fournir le service et l'assistance au client**

Les prestations au client et l'assistance sont des services importants qui garantiront le succès et le développement à long terme de la société. L'assistance se fera via le téléphone et l'e-mail, et par des déplacements sur site pour les problèmes les plus importants. Ces services seront gratuits.

- **Fournir les mises à jour du logiciel**

Afin d'améliorer le produit et de le maintenir à jour, la société procédera régulièrement à des actualisations du logiciel. 1.000€ mensuels ont été budgétisés dans cet objectif. Ces actualisations comprendront des améliorations fonctionnelles ainsi que des améliorations nécessaires à la mise en conformité de l'appareil avec les systèmes de comptabilité, de caisse enregistreuse et autres.

- **Faire de la publicité aux clients**

Le site web Tap IT, qui est principalement une plateforme d'échanges entre Tap IT et ses clients, pourra également faire de la publicité aux établissements. On y trouvera les dernières mises à jour, les services d'assistance en ligne, et une base de données contenant des images de grande qualité que les clients pourront télécharger et insérer à leurs menus. Il est également prévu d'y faire figurer des informations clients (emplacement, style, description), de sorte à pouvoir se renseigner sur les restaurants qui utilisent le service EWaiter. Par ailleurs, le site sera un outil pratique pour le placement des publicités, les agences publicitaires pouvant sélectionner les restaurants en fonction des segments cibles. Il permettra aussi de faire des économies en matière de coûts de communication avec les différents restaurants.

- **Fournir les mises à jour du hardware**

La durée d'amortissement du matériel est de 3 ans, après quoi il sera remplacé par des nouveaux appareils.

## **5.2 Les revenus du projet**

Il y a deux sources principales de revenus :

- la location des appareils – 30€ par unité et par mois (avec diverses réductions pour paiement rapide).

- les publicités – le revenu des publicités est estimé à 200€ par sujet et par jour pour 1.000 appareils. Ce revenu sera distribué à égalité entre le restaurant, l'agence de publicité et Tap IT.

## **6 Stratégies et Plan marketing**

### **6.1 Stratégie de partenariat**

La stratégie de partenariat repose principalement sur une croissance efficace et rapide du marché. L'équipe de direction de Tap IT a identifié deux fournisseurs majeurs de solutions informatiques du groupe RAEKOJA dans les pays Baltes et autres pays d'Europe de l'Est :

- **UCS Baltics (UCS)**

UCS est le principal fournisseur de solutions informatiques du groupe RAEKOJA. Son produit phare est « R-Kepper », une solution intégrée pour les systèmes de comptabilité et de caisse enregistreuse dédiée aux restaurants, aux bars, etc. UCS est également présent dans de nombreux autres pays d'Europe de l'Est, en Russie, en Ukraine et au Belarus. UCS a également développé « Self Servis ».

- **CHD**

CHD est un autre acteur important dans le domaine des caisses enregistreuses. CHD ne s'adresse pas exclusivement aux entreprises RAEKOJA, mais ses produits sont beaucoup utilisés dans les restaurants, les bars, les clubs et autres établissements. CHD est aussi présent dans bon nombre de pays d'Europe de l'Est. Tap IT a l'intention de démarrer une collaboration stratégique avec CHD afin de se servir de son réseau pour promouvoir et vendre EWaiter. Les deux parties tireraient avantage de cette collaboration, CHD en lançant de nouveaux produits (par exemple en intégrant Tap IT dans les nouveaux ordinateurs de poche des serveurs) et en renforçant sa position par rapport à son principal rival UCS ; Tap IT en accédant aux marchés des pays Baltes et des pays d'Europe de l'Est, et en ayant la possibilité d'intégrer EWaiter au système de comptabilité et de caisse enregistreuse de CHD. Ce partenariat permettrait également de partager les coûts de marketing, de logistique et de prestation de services.

## 6.2 Stratégie de financement

La stratégie de financement du projet est fondée sur une approche par étapes. Au départ, la société serait basée dans un incubateur d'entreprises situé dans le centre de Tallinn. Durant la première année, les frais liés à l'administration, comprenant la location des bureaux, la comptabilité et le secrétariat, seront entièrement pris en charge par l'incubateur, qui couvrira également les coûts de l'étude de marché et du business plan.

Tap IT envisage de déposer une demande auprès de l'Agence estonienne pour l'investissement et le commerce (EITA), pour obtenir une subvention d'un montant de 38.000€, pour laquelle ils pensent être éligibles. Cependant, la principale source de financement sera l'investissement en capitaux propres d'un montant total de 300.000€. Les trois sociétés fondatrices contribuant à hauteur de 50.000€ chacune, il leur faudra trouver les 150.000€ manquants pour développer leur projet dans les meilleures conditions. Dans le contexte actuel de crise bancaire, les fondateurs savent qu'ils n'obtiendront pas de prêt pour ce montant ; ils doivent trouver ce financement sous la forme d'investissements en capitaux propres.

## 6.3 Plan marketing

Le marketing étant un facteur clé dans la réussite du projet, les investissements prévus pour cette phase sont donc très importants :

- Participation à des salons – approximativement trois fois par an. Les salons sont une excellente opportunité pour Tap IT de promouvoir ses nouveaux produits, d'évaluer les concurrents et de prendre des contacts commerciaux. Le budget moyen de participation à un salon est d'environ 4.000€, et de 6.000€ pour un stand. Le budget annuel total s'élève donc à 18.000€.
- Campagne de communication – Les services d'une agence de communication seront employés. La campagne de communication serait déployée dans les médias de masse d'Estonie, de Lituanie et de Lettonie. Elle comprendrait des interviews et des reportages dans les journaux, sur Internet, à la télévision et autres supports médias. Elle serait mise en œuvre pendant les six premiers mois d'activité et serait répétée une fois par trimestre. Le coût estimatif d'une campagne de communication d'un mois est de 2.000€, ce qui ferait un budget annuel de 16.000€ pour la première année et de 8.000€ pour les années suivantes.

- Brochures d'information – la brochure est un outil simple pour disséminer des informations durant les salons et autres événements publicitaires. Le budget annuel pour la conception et l'impression de brochures est de 1.000€.
- Promotion sur Google et Adwords – Internet étant une source d'information majeure, il est essentiel d'y faire figurer EWaiter. Google est le premier moteur de recherche au monde. Grâce à une gamme d'activités bien définies et ciblées, il est possible d'augmenter les résultats de recherche sur Google pour un produit spécifique. Le budget de cette action s'élève à 5.000€ par an. 3.000€ mensuels supplémentaires seront nécessaires pour Google AdWords – le système publicitaire de Google. Le budget annuel total de cette opération s'élève à 8.600€.
- Publicité – Plusieurs types de publicité sont envisagés : bandeaux sur Internet, articles dans les magazines RAEKOJA spécialisés, etc. Avec des dépenses mensuelles de 500€, le budget annuel s'élèverait à 6.000€.

## **7 L'Organisation**

### **7.1 Propriété et alliances**

Tap IT Ltd. sera créée pour réunir les compétences de trois sociétés dans l'objectif de réussir la mise en œuvre du projet EWaiter. Ce partenariat rassemble les sociétés suivantes :

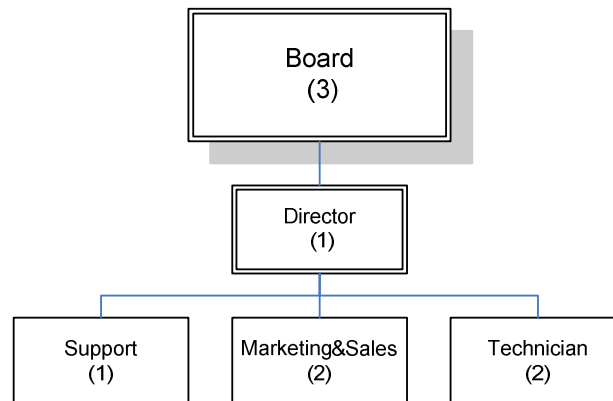
- One Baltics – une société du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et du conseil – elle lève des fonds (auprès des banques, d'investisseurs extérieurs, de l'UE) pour le développement de projets d'entreprises et offre ses services de conseil aux entreprises RAEKOJA ;
- Microdators – une société qui produit des écrans tactiles « Mazzy » et du matériel informatique ;
- ITH Group – une société qui développe des logiciels, des pages web, des applications web et des systèmes de comptabilité ;

Ces trois sociétés sont actionnaires du projet. Les compétences de ces trois entités permettent de développer et de lancer EWaiter, ainsi que d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché. Cette alliance a été conçue dans l'objectif de mutualiser les compétences et les ressources (humaines, financières, intellectuelles, etc.), ainsi que de partager les risques du projet.

## 7.2 L'effectif et l'organigramme

L'organigramme de Tap IT se présente comme suit :

**Tableau 7.1 – L'Organigramme de Tap IT**



Le conseil d'administration de Tap IT sera constitué de trois membres :

- un représentant de « One Baltics », qui remplira la fonction de Président du conseil ;
- un représentant de « Microdators », membre du Conseil ;
- un représentant de « ITH group », membre du Conseil.

La fonction de Directeur général sera occupée par Maarika Ansip, 25 ans, diplômée en Informatique de l'Institute of Technology de Tartu. Après son diplôme de premier cycle, elle a travaillé pendant un an pour un éditeur de logiciels en Irlande ; lorsque la récession a touché le pays, elle est revenue en Estonie où elle a été embauchée par ITH Group. Au détour d'un projet, Maarika a découvert l'opportunité EWaiter et elle est devenue la première instigatrice de l'idée. Elle est très forte techniquement, elle a démontré sa grande capacité à prendre des initiatives et à travailler durement ; par contre, elle a de grosses lacunes en finance et en management.

Le prévisionnel en termes d'effectif, de postes et de salaires durant la Phase I est exposé dans le Tableau 7.2 ci-dessous.

**Tableau 7.2 – Les employés et les salaires mensuels durant la Phase I**



Poste	Effectif	Salaire net	Total
Directeur	1	1000	1000
Marketing et Ventes	2	1000	2000
Technicien	2	700	1400
Assistance	1	700	700
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>5100</b>

Durant la Phase II, la société augmentera son effectif. Le nombre des postes en marketing et ventes passera à 4. Au niveau technique, chaque technicien sera en charge de 100 appareils, et chaque employé du service assistance de 200 appareils. Les autres prestations comme les services de comptabilité, les assistances juridiques, les services de logistiques, etc. seront sous-traitées à d'autres sociétés.

## 8 Analyse SWOT

### *Forces*

- EWaiter est une solution innovante qui fournit une meilleure qualité et une plus grande efficacité du service à table ;
- Le développement d'EWaiter est basé sur les besoins du marché d'un fonctionnement plus efficace et moins cher – EWaiter permet d'économiser du temps et de l'argent dans le service aux consommateurs ;
- EWaiter est entièrement intégré aux systèmes de caisse et de comptabilité du restaurant ;
- EWaiter combine plusieurs fonctions – en plus de son utilité première (les commandes à distance dans un restaurant), l'appareil peut également être un outil de divertissement ou un support publicitaire, qui sont des atouts supplémentaires pour toutes les parties prenantes – propriétaires de restaurants, clients et agences publicitaires ;
- EWaiter comprend un service de paiement en ligne, qui est une manière très pratique de payer la note ;
- Le modèle d'entreprise, en terme de mise en œuvre, permet une croissance rapide et une diversification des sources de revenu (redevances et publicités) ;

- L'équipe projet EWaiter est constituée d'informaticiens et d'experts du groupe RAEKOJA, ainsi que de professeurs de la TIU et de l'ITT en tant que consultants pour la mise en œuvre.
- EWaiter est une solution innovante qui peut attirer une clientèle plus importante au restaurant.

### ***Faiblesses***

- Le marché n'a pas atteint le degré de maturité où les protagonistes sont prêts à accepter le remplacement partiel des serveurs par une nouvelle technologie ;
- Comme pour tout projet hautement technologique, des complications peuvent apparaître durant le projet ;
- En raison du modèle d'entreprise envisagé (EWaiter est livré et installé sans frais initiaux), des investissements financiers considérables sont nécessaires à la création de l'entreprise et à la mise en œuvre du projet.

### ***Opportunités***

- Elargir la commercialisation du concept vers des marchés où l'utilisation des technologies nouvelles est plus étendue et les coûts de personnel plus élevés ;
- Vendre le produit aux agences de publicité en tant qu'outil publicitaire interactif ;
- Améliorer la solution technologique du produit afin de minimiser les risques d'erreurs ;
- Développer une stratégie financière apte à fournir les fonds nécessaires au projet et à sa mise en œuvre ;
- Améliorer la fonctionnalité du produit et fournir des mises à jour pour l'ensemble des utilisateurs – propriétaires de restaurants, clients et agences de publicité.

### ***Menaces***

- Menace de concurrents ou d'entreprises plus grandes (disposant de ressources plus importantes) spécialisés en solutions informatiques pour les restaurants, qui pourraient lancer un produit similaire sur le marché ;
- Risque de financement insuffisant pour la mise en œuvre du projet et le lancement de la campagne de marketing.

**Bilan**

	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2012</u></b>	<b><u>2013</u></b>
<b><i>Actif immobilisé</i></b>			
EWaiters	10,876	8,157	5,426
<b><i>Actif circulant</i></b>			
Créances	465,600	651,840	698,400
Banque	87,452	- 8,961	13,262
Stock	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>553,052</u>	<u>642,879</u>	<u>711,662</u>
<b><i>Moins les dettes à cours termes</i></b>			
Créanciers	167,305	234,227	258,000
TVA	155,677	196,714	213,327
Location Vente	9,030	4,050	0
Investissement de capitaux propres	<u>300,000</u>	<u>200,000</u>	<u>100,000</u>
	632,012	634,991	571,327

	- 78,960	7,888	140,335
<b>Actif net total</b>	<b><u>- 68,084</u></b>	<b><u>16,045</u></b>	<b><u>145,761</u></b>
<b><u>Financé par</u></b>			
Compte de résultat	-68,084	-68,084	16,045
Profits / Pertes	<u>0</u>	<u>84,129</u>	<u>129,716</u>
<b>Résultats non distribués</b>	<b><u>-68,084</u></b>	<b><u>16,045</u></b>	<b><u>145,761</u></b>

<b><u>Compte de résultat</u></b>	<b><u>2011</u></b>	<b><u>2012</u></b>	<b><u>2013</u></b>
Ventes	1,885,488	2,660,843	3,402,146
Autres revenus	38,100	19,050	-
Revenu total	1,923,588	2,679,893	3,402,146
<b><i>Moins les coûts de production</i></b>			
Achats	1,656,320	2,290,938	2,959,983
Salaires	43,680	58,236	58,236
	1,700,000	2,349,174	3,018,219
<b><i>Marge brute</i></b>	<b>223,588</b>	<b>330,719</b>	<b>383,927</b>
<b><i>Moins les charges administratives</i></b>			
Salaires des directeurs	45,000	51,000	60,000
Salaires du personnel			

Etude de cas entrepreneuriat – Estonie			E-Waiter
	31,020	31,020	31,020
Assurance	12,348	12,348	12,348
Comptabilité	7,438	12,810	12,810
Frais bancaires	1,000	1,080	7,916
Taux d'intérêt	15,000	13,960	1,200
Divers			
location	51,239	64,463	69,008
Frais de transport	6,899	7,603	7,603
Ventes & Publicité	119,008	49,587	49,587
Amortissement	2,719	2,719	2,719
	291,671	246,590	254,211
<b>Résultat net</b>	<b>- 68,083</b>	<b>84,129</b>	<b>129,716</b>

Etude de cas entrepreneuriat – Estonie

E-Waiter

Flux de  
trésorerie  
prévisionnel  
pour 2011

Jan

Fév

Mar

Avr

Mai

Juin

Juil

Août

Sep

Oct

Nov

Déc

TO

---

---

## Etude de cas entrepreneuriat – Estonie

## E-Waiter

Ventes			209,520	104,760	139,680	139,680	174,600	174,600	174,600	232,800	232,800	232,800	1,815
Remboursement TVA			10,933										10
Subventions	19,050					19,050							38
	19,050	-	220,453	104,760	139,680	158,730	174,600	174,600	174,600	232,800	232,800	232,800	1,864
Fournisseurs		167,305	75,287	100,383	100,383	125,479	125,479	125,479	167,305	167,305	167,305	167,305	1,489
Comptabilité				5,000						4,000			9
Salaires - Directeurs	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	45
Salaires - Administration	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	31
Salaires – Main d'oeuvre directe	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	43
Assurances	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	12
Frais de transport	950	600	600	898	600	600	600	600	1,100	600	600	600	8
Location vente	2,854	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	7
Divers et location	8,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	62
Marketing	16,000	16,000	16,000	16,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	144
Frais bancaires			250			250			250			250	1
Intérêt des prêts	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	15
TVA					46,301		43,243		55,364		64,683		209
	40,558	201,074	109,306	139,450	174,453	153,498	196,491	153,248	251,188	199,074	259,757	199,324	2,077
Solde d'ouverture		278,492	77,418	188,565	153,875	119,102	124,334	102,443	123,795	47,208	80,934	53,976	87
Solde du compte courant													
Investissement en capitaux propres	300,000												300
Excédent / Déficit	- 21,508	- 201,074	111,147	- 34,690	-34,773	5,232	-21,891	21,352	-76,588	33,726	-26,957	33,476	-212
Solde de clôture	278,492	77,418	188,565	153,875	119,102	124,334	102,443	123,795	47,208	80,934	53,976	87,452	1,437
TVA sur ventes	-	-	36,363	18,181	24,242	24,242	30,302	30,302	30,302	40,403	40,403	40,403	315
TVA sur achats	7,271	3,662	3,662	4,581	2,621	2,621	2,621	2,621	2,707	3,315	2,621	3,315	41