

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/No2S001

2011

EWaiter (Estonia)

Arnis Sauka
Stockholm School of Economics Riga

Aivars Timofejevs
Stockholm School of Economics Riga

Rickie A. Moore
EM LYON Business School

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.

EWAITER

Introduzione

Maarika Ansip diede uno sguardo all'ultima versione del Business Plan e si chiese se l'avesse fatto bene. Dopo aver scritto la prima versione, la mostrò al team imprenditoriale che stava guidando, ma misero in dubbio la validità del modello di business, mostrando numerose aree in cui il piano poteva essere migliorato. Lei aveva riscritto il corpo principale della relazione, ma non aveva ancora avuto il tempo di sistemare i grafici finanziari cosicché erano in completa confusione (in realtà non avevano alcuna connessione sul nuovo piano) e lei avrebbe dovuto rifarlo completamente. Ma mentre lei rileggeva il Business Plan si rese conto che c'erano ancora molti difetti e che avrebbe dovuto migliorare l'intero documento ancora una volta. Tuttavia aveva avuto solo 24 ore prima dell'incontro con gli altri membri del team imprenditoriale e quello di cui avrebbe avuto bisogno urgentemente era qualcuno che fosse esperto nello scrivere Business Plan per aiutarla.

Maarika aveva 25 anni, era laureata in Information Technology presso l'Istitute of Technology di Tartu e durante i suoi anni di scuola e di college non aveva mai studiato alcuna materia aziendale. Dopo la laurea fu assunta dall'ITH Group e lavorò come esperta IT sui progetti dei clienti. Mentre lavorava su uno dei progetti, Maarika individuò un'opportunità cioè EWaiter e ne discusse con il suo capo. EWaiter è una tecnologia user friendly per ristoranti, pub, bar ed altri locali pubblici che può essere utilizzato come menu digitale e strumento interattivo per ordinare cibo e bevande al ristorante e al bar. Dovrebbe esserci un dispositivo per ogni tavolo e un server di dati sarebbe necessario per il loro funzionamento. I dispositivi saranno costruiti e progettati in particolare per i ristoranti per soddisfare le loro particolari esigenze. Ci sarà la possibilità di scegliere i colori del dispositivo, e il ristorante può scegliere dove desidera che sia installato. Ad esempio, il dispositivo può essere collocato sulla parete accanto al tavolo, o incorporato nel tavolo del ristorante, in modo che possa essere rimosso quando non viene utilizzato. Il dispositivo può anche essere offerto come formato portatile per i tavoli che si trovano nel mezzo del ristorante, dove non c'è possibilità di attaccarlo al muro.

Dopo numerose discussioni circa l'idea, il capo di Maarika le propose uno spin-off aziendale e la incaricò di sviluppare l'idea siccome era abbastanza lontana dal core business dell'ITH Group. Egli suggerì che, poiché l'esperienza necessaria per far progredire il business era alquanto differente, sarebbe stato utile se altre due aziende, che egli conosceva, fossero state coinvolte nel progetto.

Tuttavia, fu molto chiaro che Maarika dovesse essere l'imprenditore capofila del progetto in quanto l'idea era sua. Pertanto, il team imprenditoriale sarebbe stato composto da Maarika e dall'amministratore delegato delle tre società:

- One Baltics - una società operante nel settore del turismo;
- Microdators - una società che produce i 'Mazzy' monitor touch screen e soluzioni hardware;
- ITH Group - una società che sviluppa soluzioni software, pagine web, applicazioni web e sistemi di contabilità;

L'attività sarà sostenuta da esperti di vari settori quali design, finanza e marketing, mentre due professori locali sarebbero stati consulenti per il progetto.

Era già stato ampiamente accordato che ogni azienda avrebbe contribuito con 50.000 € al capitale sociale. Ma per portare a termine il piano, avrebbero avuto bisogno di un finanziamento aggiuntivo di € 150.000 se il business avesse avuto una buona chance di avere successo. Pertanto, l'obiettivo iniziale del gruppo imprenditoriale era quello di preparare un Business Plan che avrebbe dovuto convincere gli investitori che l'idea fosse un buon investimento. Tuttavia, poiché Maarika non aveva precedenti esperienze di gestione aziendale, non aveva idea di come scrivere un Business Plan o di come mettere insieme proiezioni finanziarie. Decise che era tempo di telefonare un amico che aveva lavorato con una agenzia di sostegno alle imprese per un consiglio. Lo voleva per fargli leggere la bozza corrente del Business Plan (vedi sotto) e poi per sapere quali modifiche avrebbe dovuto apportare al Business Plan, quali ulteriori informazioni erano richieste, e per aiutarla a rielaborare le proiezioni finanziarie in modo che esse avessero un senso. Lo voleva anche per aver un consiglio su quanto capitale avrebbe dovuto offrire ai potenziali investitori, quale potesse essere il rendimento atteso sul capitale investito, e quale strategia di uscita dovrebbe offrir loro. Aveva bisogno della sua consulenza urgentemente siccome doveva presentare un ottimo Business Plan per i potenziali investitori e per gli altri membri del team imprenditoriale entro 24 ore da adesso.

BUSINESS PLAN di EWAITER

Riassunto Esecutivo

Gli obiettivi del piano d'impresa

- L'obiettivo principale del Business Plan è quello di programmare lo sviluppo di EWaiter come azienda IT in grado di fornire soluzioni tecniche:
 - per la fornitura di servizi più efficienti e con un più elevato standard per gli ospiti dei ristoranti, bar, pub ed altri locali pubblici di intrattenimento,
 - per anticipare l'attuazione della business idea determinando l'ammontare degli investimenti necessari;
 - per stabilire la redditività economica e finanziaria del progetto.

Descrizione del prodotto

- EWaiter è una soluzione tecnica IT facile da usare per ristoranti, pub, bar ed altri locali pubblici che può essere utilizzato come menu digitale e strumento interattivo per ordinare cibo e bevande ai ristoranti e ai bar.
- EWaiter assicura standard più elevati e una maggiore efficienza nel servizio alla clientela, aumentando così le vendite e riducendo i costi dei ristoranti.
- I vantaggi più importanti di EWaiter sono:
 - Efficienza - EWaiter aiuta a risparmiare tempo e costi per servire i clienti e fornisce quindi più elevati tassi di turnover dei tavoli;
 - Integrazione dei sistemi - EWaiter è completamente integrato con gli attuali sistemi di fatturazione e pagamento dei conti dei clienti;
 - Integrazione di Funzioni - EWaiter può anche essere utilizzato come strumento per navigare su Internet, raccogliere informazioni o giocare con il computer, ecc;
 - Pagamenti online - EWaiter permette i pagamenti online, ciò rende la cena ancora più conveniente;
 - Pubblicità - EWaiter può essere usato come un eccellente mezzo pubblicitario;
 - Flessibilità – i menu digitali possono essere aggiornati in pochi istanti e per il menu può essere usato ogni tipo di linguaggio;

- Attrattività - Il design superbo e il supporto delle diverse funzioni di facile utilizzo rende EWaiter una super "attrazione" per i ristoranti.

Definizione del mercato di riferimento

- I target di mercato della EWaiter sono principalmente caffè, bar, ristoranti e luoghi di intrattenimento come i club, discoteche, bowling e biliardo, ecc
- Un certo numero di tendenze comuni che caratterizzano i diversi target di mercato possono essere identificati:
 - aumento del costo del personale;
 - mancanza di camerieri professionali e con esperienza (la maggior parte dei camerieri sono studenti con poca esperienza);
 - utilizzo crescente di soluzioni IT per rendere le operazioni più efficaci (sistemi per caffetterie e ristoranti come l'R-Keeper, Micros);
 - Fusione dei due concetti di ristorazione "slow-food" e "fast-food";
 - Sviluppo di un nuovo "tema" e della specializzazione dei ristoranti (ristoranti che servono solo zuppe, ristoranti con alimenti biologici, ecc);
 - arredamenti dei ristoranti più attraenti e sofisticati.
- Poiché vi è un considerevole numero di potenziali clienti nei paesi baltici (circa 15.000 ristoranti e luoghi di intrattenimento), durante i primi anni di funzionamento, EWaiter si concentrerà soprattutto sulla Estonia e sugli altri due paesi baltici: la Lituania e la Lettonia.
- Nelle fasi successive del suo sviluppo, i mercati occidentali, così come altri mercati dell'Europa orientale e la Russia, saranno presi in considerazione.

Il Team di progetto

- EWaiter è stata sviluppata da un team di esperti in IT e "RAEKOJA" (Hotel, Ristoranti & Caffetterie), esperti con più di 5 anni di esperienza lavorativa nei rispettivi settori.
- Per la realizzazione del progetto, un'alleanza composta da tre società - "One Baltics", "Microdators" e di "ITH Group" sarà creata.
- Gli esperti di "One Baltics" saranno responsabili della divulgazione del know-how in RAEKOJA e dell'attuazione di attività di marketing; gli esperti di "Microdators" svilupperanno

gli hardware di EWaiter, mentre gli esperti di "ITH Group" si occuperanno dello sviluppo dei software.

- Il gruppo di progetto sarà supportato da esperti di vari settori, quali, ma non solo, design, finanza, vendite e marketing.
- Professori dalla Tallinn Innovation University (TIU) e Institute of Technology di Tartu (ITT) fungeranno da consulenti per il Progetto.

Gli investimenti richiesti dal progetto

- L'investimento totale per il progetto sarà di 300.000 € che consisterà di € 50.000 per il capitale sociale da ciascuna delle 3 aziende e un investimenti azionario di € 150.000.

Possibili fattori di successo del progetto

- EWaiter è una soluzione innovativa per l'erogazione di servizi alla clientela più efficienti e con un più alto standard qualitativo;
- EWaiter è stato sviluppato sulla base delle esigenze di mercato per avere operazioni più efficienti e un risparmio dei costi - EWaiter aiuta a risparmiare tempo e costi con riferimento al servizio ai clienti;
- EWaiter prevede la completa integrazione con il sistema di cassa utilizzato dal ristorante;
- EWaiter integra molte funzioni - oltre a quella principale, come l'ordinazione di pasti e bevande, il dispositivo può essere utilizzato anche come strumento di intrattenimento o mezzo pubblicitario per i suoi principali stakeholder – proprietari del ristorante, clienti e agenzie pubblicitarie;
- EWaiter comprende i pagamenti on-line che è un modo conveniente per pagare i conti;
- EWaiter è una soluzione innovativa in grado di attrarre le persone al ristorante;
- Il team di progetto di EWaiter è composto da esperti in RAEKOJA, esperti di settore e professori della TIU e ITT, che supporteranno la sua realizzazione.

Possibili rischi del progetto

- Il mercato non è ancora maturo al punto che gli operatori del mercato siano pronti ad accettare la sostituzione parziale dei camerieri con le moderne tecnologie;

- Come per tutti i progetti riguardanti nuove tecnologie, gli errori possono potenzialmente implicare conseguenze finanziarie negative;
- I concorrenti, in particolare le imprese di grandi dimensioni, potrebbero entrare nel mercato con soluzioni IT analoghe;
- Previsioni finanziarie, sottocapitalizzazione, accesso al capitale.

Descrizione dell'idea imprenditoriale

1.1 Vision

EWaiter mira a diventare un ben noto fornitore di soluzioni integrate per servizi ai clienti efficienti e con un elevato standard qualitativo, utilizzate nei ristoranti, bar, pub ed altri luoghi di intrattenimento pubblico in tutta Europa. I prodotti e i servizi a supporto saranno forniti dalla Tap IT, la società nata per costruire e vendere i dispositivi.

1.2 La business idea

L'idea del progetto è basata sulle tendenze attuali del mercato RAEKOJA (Hotel, Ristoranti e Caffè) in Estonia e altrove in Europa dove i costi di manodopera sono in aumento e vi è una conseguente necessità di efficienza e di automatizzazione dei processi e delle operazioni per le società che lavorano in determinati settori.

Le aziende RAEKOJA, dove viene lanciato il progetto, sono estremamente vigili riguardo al problema del lavoro. La maggior parte delle aziende RAEKOJA sono ad alta intensità di manodopera, perché la maggior parte dei servizi sono forniti dai dipendenti che sono in contatto diretto con il cliente. Come tale, i dipendenti che forniscono i servizi in realtà determinano la qualità del servizio stesso e il successo dell'azienda. Sotto questo aspetto è fondamentale automatizzare le operazioni di routine che non interessano direttamente, né aumentano, o che potrebbero addirittura ridurre la qualità del servizio (per esempio lungo tempo di attesa prima che un cliente sia servito). Pertanto, qualsiasi soluzione ragionevole che fornisce una riduzione dei costi e un miglioramento della qualità è apprezzato dagli operatori del settore.

L'idea imprenditoriale di EWaiter è quella di fornire una soluzione tecnica IT-based alle imprese RAEKOJA per essere usato come menu digitale e come strumento interattivo per ordinare cibo e bevande ai ristoranti e ai bar. L'obiettivo principale del business è la riduzione dei costi per servire il cliente dato che la soluzione EWaiter contribuisce ad aumentare la velocità del servizio e consente così un più alto tasso di turnover dei tavoli. Altri vantaggi del prodotto sono: aumentare le vendite e attirare anche più clienti, grazie all'attrattiva e alla novità del prodotto. Inoltre, la EWaiter è anche in grado di fornire un nuovo mezzo pubblicitario, che sarebbe interessante per le agenzie di pubblicità e per gli stessi ristoranti.

1.3 Il modello di business

Il modello di business proposto per la realizzazione dell'idea è basata su una libera installazione di apparecchi nei ristoranti, bar, pub o qualsiasi altro luogo pubblico in cui soluzione la EWaiter è richiesta. I costi dell'installazione iniziale e i costi per l'acquisto del dispositivo sono coperti dalla Tap IT, ma è richiesto un pagamento mensile di affitto che è di € 30 per ogni dispositivo (con sconti variabili per il pronto pagamento), che è l'equivalente del costo di un bicchiere di Coca Cola al giorno. Un'altra fonte principale delle entrate deriveranno dalla vendita degli spazi pubblicitari di EWaiter, che si prevede essere di 200 € per articob al giorno per 1.000 dispositivi.

L'approccio proposto richiede grandi investimenti iniziali per coprire le spese per l'acquisto e l'installazione dei dispositivi EWaiter. Tuttavia i trend correnti degli affari e la novità del prodotto impongono che i costi iniziali siano a carico del fornitore del servizio - non del gestore del ristorante. Si ritiene inoltre che un tale modello di business implicherà un'espansione del mercato più rapida.

1.4 principali obiettivi di business

Gli obiettivi aziendali principali di EWaiter sono:

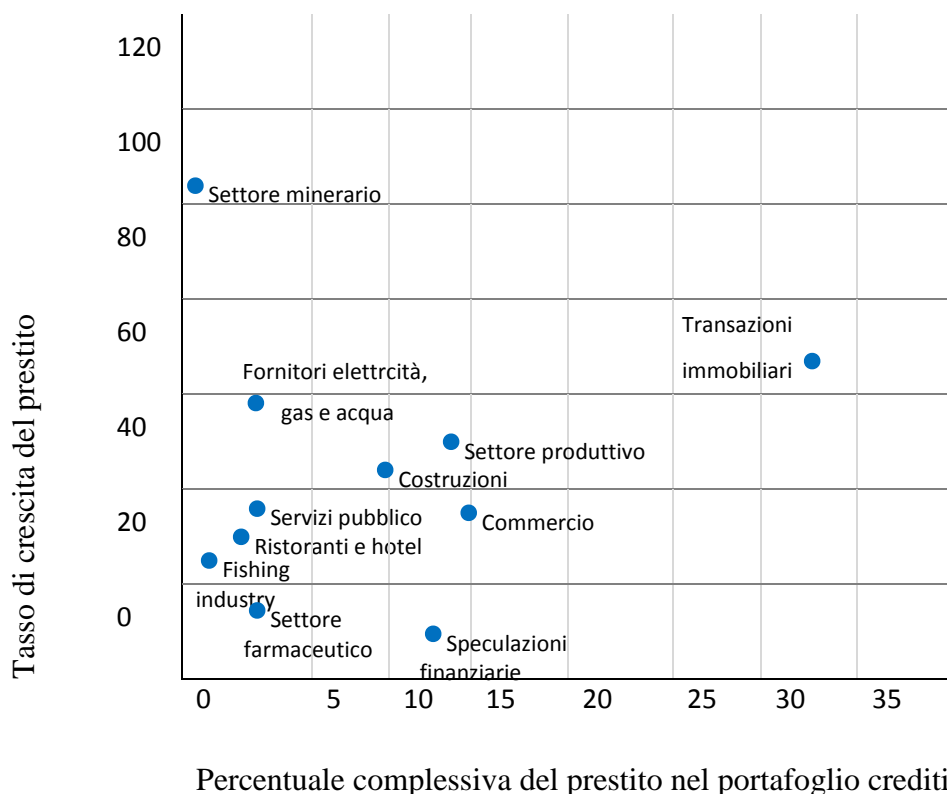
- la fornitura a 36 dei 10.000 ristoranti degli Stati baltici, entro la fine del primo anno di funzionamento (3 progetti al mese). Ogni ristorante sarà dotato di 10 dispositivi, quindi 360 saranno installati nel primo anno di attività;
- raggiungere un crescita annua del 20% in termini di dispositivi installati nei primi 5 anni di attività e quindi del 10% nei successivi 3 anni;
- essere redditizia entro la fine del 2° anno.

2 Il mercato

2.1 Il settore “RAEKOJA”

Sin dal suo ingresso nell'Unione europea, il settore “RAEKOJA” è cresciuto rapidamente in tutti gli Stati baltici. Attualmente il numero totale di stabilimenti come alberghi, ristoranti, caffetterie, bar, ecc negli Stati baltici è di oltre 15.000. La domanda di servizi RAEKOJA è stata principalmente facilitata dallo sviluppo economico dei paesi baltici, che sta portando a un aumento dei redditi e un conseguente incremento dei soldi spesi in divertimento. La domanda è stimolata anche dal crescente numero di turisti internazionali che visitano l'Estonia e gli altri stati baltici. Tuttavia, nonostante il tasso di crescita stabile, i notevoli problemi occupazionali affliggono gli esercizi ricettivi in tutti gli Stati baltici. I problemi occupazionali sono particolarmente diventati una preoccupazione dopo la vasta ondata di emigrazione economica, dove chi cerca lavoro parte dai paesi baltici verso i paesi dell'Europa occidentale (soprattutto Inghilterra e Irlanda) dove i salari sono più elevati e le condizioni di vita migliori. Di conseguenza, molte aziende del settore “RAEKOJA” si sono ritrovate con posti di lavoro vacanti. Allo stesso tempo, il crescente costo della vita e l'inflazione hanno comportato per molte aziende l'aumento delle retribuzioni e molte piccole aziende hanno grandi difficoltà nel pagare gli stipendi e le imposte sui salari. Confrontando il tasso di crescita del settore “RAEKOJA” con quella di altri settori in termini di prestiti, la seguente tabella 2.1 mostra che la crescita del settore alberghiero e della ristorazione è di circa 25% l'anno, ma attira solo il 2% del portafoglio crediti in Estonia.

Tabella 2.1 – Percentuale del prestito complessivo nel portafoglio crediti e tasso di crescita dei prestiti nei settori economici in %



I dati sulla liquidità del SRS (State Revenue Service) mostrano che il settore della ristorazione è attualmente in una buona posizione finanziaria. Questi numeri dovrebbero essere considerati come un'indicazione poichè c'è ancora un gran numero di operazioni finanziarie riservate, ma forniscono una buon quadro della situazione (cfr. tabella 2.2).

Tabella 2.2 - Dati finanziari di ristoranti, bar, caffè e altri esercizi di ristorazione 2006

Utile netto tassabile	14%
Stato Patrimoniale	
Percentuale capitale corrente su capitale	0.19
Percentuale riserve su capitale	0.7
Percentuale debiti su capitale	0.11
Debiti totali su capitale totale	1.01

Debiti a lungo termine su debiti totali	0.17
Capitale tassabile	10%
Indice durata media dei debiti (in giorni)	37
Indice durata media dei crediti (in giorni)	42
Indice durata media forniture	40
Liquidità totale	1.76
Quota capitale proprio	-1%
Rendimento del Capitale proprio	120%
Interest coverage rate	7

2.2 Tendenze di mercato

Come accennato prima, il settore target di EWaiter è il settore “RAEKOJA” negli Stati baltici. Il mercato include caffetterie, bar, ristoranti e luoghi di intrattenimento come club, discoteche, bowling e biliardi ecc. Numerose tendenze di mercato possono essere osservate:

- Aumento dei costi del personale;
- Mancanza di camerieri professionali e con esperienza (la maggior parte dei camerieri non hanno esperienza o sono studenti con poca esperienza);
- Aumento dell'uso delle tecnologie IT per operazioni più efficaci (software per caffetterie e ristoranti quali l'R-Keeper, Micros);
- Unione dei concetti di ristorazione "slow-food" e "fast-food";
- Sviluppo di nuovo "temi" e specializzazione dei ristoranti (ristoranti che servono solo zuppe, cibi biologici, cucina orientale, etc);
- Arredamenti più attraenti e sofisticati.

2.3 Segmenti di mercato

EWaiter ha individuato i seguenti segmenti di mercato per il suo prodotto:

- Ristoranti (con le seguenti caratteristiche):
 - "Fast-food" e ristoranti a basso/medio costo, dove i clienti vengono serviti da camerieri;

- Ristoranti in cui l'interazione tra cliente e cameriere non è indispensabile (esclusi i classici ristoranti "slow-food");
- Ristoranti dove il modello di business applicato determina un elevato turnover dei tavoli (necessità di servire in modo rapido ed efficace);
- Ristoranti con un gran numero di tavoli (camerieri).
- Hotel - EWaiter può essere collocato nelle stanze degli hotel di categoria media e superiore per essere utilizzato da clienti disposti ad acquistare bevande e pasti al ristorante direttamente dalla loro stanza d'albergo.
- Bowling e biliardi - EWaiter può essere posizionato vicino al tavolo da biliardo o integrato nei terminali di bowling per essere utilizzato dai clienti disposti ad acquistare bevande e snack;
- Bar, discoteche e casinò - EWaiter può essere utilizzato come strumento per l'acquisto di snack e bevande;
- Media e agenzie di pubblicità - EWaiter può essere utilizzato nei ristoranti e luoghi di intrattenimento come mezzo pubblicitario.

3 Prodotti e tecnologie

3.1 Descrizione e specifiche

Dopo le interviste con i focus group e le discussioni con gli esperti del settore “RAEKOJA” e del settore IT, una specifica iniziale del prodotto "EWaiter" è stato preparato. La specifica finale del prodotto sarà elaborata dopo l'analisi dei risultati del progetto pilota. La specifica iniziale è la seguente:

Tabella 3.1 - La specifica di “Tap IT”

Nome Prodotto	Tap IT
Dimensioni:	
Altezza	280 mm
Larghezza	183 mm
Profondità	17 mm
Peso	490 g

Formato Display	4:3
Risoluzione	800 * 600 pixels
Connessione	WiFi b/g USB 2.0 Host SD/MMC Card reader Standard audio Jack
Batteria	Oltre 5 ore (ricaricabile tramite porta)
Materiale	alluminio anodizzato
Operating System	Linux 2.6/ Windows CE 5.0 (6.0)
	Display sottile trasparente e molto luminoso con un robusto pannello di protezione; Metallo di costruzione leggero; Robusta superficie di alluminio (resistenza ai graffi); Display con una polvere speciale e con fluido di protezione;
Computer (server)	
Integrato con:	
	Celeron 650Mhz or Pentium M processor;
	2.5" 40 GB hard drive
	512 MB RAM
	Alimentatore esterno
	Windows XP pro

Hardware

L'hardware di EWaiter sarà elaborato da "Microdatars" - una società estone che produce piccoli computer touch screen. Ci sarà un dispositivo per ogni tavolo che ne sarà dotato e un server di dati è necessario per il funzionamento del dispositivo. Tuttavia, se il ristorante dispone di un server, sarà possibile aggiungere EWaiters al server dei dati esistente.

I dispositivi saranno costruiti e progettati in particolare per i ristoranti per adattarsi agli arredamenti e alle esigenze dei ristoranti. Ci sarà la scelta dei colori per la struttura, e il ristorante può scegliere dove desidera che il dispositivo sia installato. Ad esempio, il dispositivo può essere collocato sulla parete accanto al tavolo, o incorporato nel tavolo del ristorante, in modo che possa essere rimosso quando non viene utilizzato. Il dispositivo può anche essere

offerto con un formato portatile per i tavoli che si trovano al centro del ristorante, dove non c'è possibilità di attaccarlo al muro. Tuttavia le specifiche precise dell'hardware saranno elaborate solo dopo un'analisi dettagliata dei risultati del progetto pilota. Poiché le tecnologie sono in continua evoluzione, EWaiter continuamente monitorerà lo sviluppo di nuove tecnologie e offrirà nuove soluzioni hardware, per esempio, la carta elettronica.

Software

Uno speciale software sarà sviluppato dalla "ITH Group". Dopo le discussioni con gli esperti di "ITH Group", le seguenti funzionalità del software saranno richieste:

- L'interfaccia di EWaiter sarà fatta in modo tale che i clienti possano usarlo in modo intuitivo e non ci sarà bisogno di una formazione specifica prima di usare questo sistema;
- L'interfaccia sarà fatta in modo tale che il menu completo (con gli ingredienti dei pasti e le bevande) possa essere visualizzato e i pasti e le bevande desiderate possano essere ordinate;
- Il software fornirà ai proprietari dei ristoranti la possibilità di modificare i loro menu in un modo molto facile e veloce, attraverso un sistema centrale o tramite Internet, dopo aver inserito la password appropriata. Ci sarà uno speciale software user friendly che consentirà ai dipendenti dei ristoranti di aggiungere facilmente nuovi prodotti al menu e rimuovere quelli che sono venduti;
- Il dispositivo permetterà ai clienti di chiamare un cameriere in caso di domande o di ambiguità;
- L'ordine del cliente sarà direttamente trasferito e stampato in cucina o al bar e, una volta che i conti sono stati pagati, saranno automaticamente registrati nel sistema contabile;
- EWaiter sarà fatto in modo che possa essere utilizzato in diverse lingue, il che faciliterà la comunicazione tra i clienti stranieri e i camerieri;
- EWaiter può essere integrato con videogame, accesso ad Internet, pubblicità, informazioni e guide turistiche ecc, se i proprietari dei dispositivi decidono di offrire tali servizi;
- EWaiter sarà reso compatibile con gli attuali registratori di cassa ed i sistemi contabili, in modo che i ristoranti non avranno bisogno di modificare i loro sistemi esistenti.

Le specifiche del software saranno complete solo dopo un'analisi dettagliata dei risultati del progetto pilota. Tuttavia i miglioramenti in corso per il software possono essere implementati in qualsiasi momento durante il progetto (vedi capitolo "Sviluppo del Progetto").

3.2 Soluzioni concorrenti e le aziende concorrenti

Ci sono pochi concorrenti individuati nei mercati globali e locali. Il dispositivo concorrente è fornito da un'azienda locale, la UCS Baltics, e si chiama "Self Servis". Simile a EWaiter, questo prodotto può essere usato come menu digitale per ristoranti e strutture simili. "Self Servis" offre anche l'accesso a Internet. Tuttavia "Self Servis" è stato realizzato per altri settori e il suo design non è in linea con le tendenze di mercato, né con le esigenze dei ristoranti. "Self Servis" è stato lanciato nel 2004 e da allora, né il disegno, né il prodotto stesso è stato migliorato. La dimensione dello schermo del prodotto è di 14 pollici ed è collocato in una cornice di grandi dimensioni. La società UCS Baltics sta seguendo imprese diverse, dove i clienti acquistano i prodotti. Il prezzo per un dispositivo è di circa € 1.000 per ogni unità, il che non è alla portata di molti ristoranti.

Un altro prodotto concorrente individuato nel mercato globale è "Microsoft Surface" che è stato lanciato nel 2008. Tecnicamente il prodotto è più sofisticato di "EWaiter" e di altri prodotti sul mercato principalmente perché è stato sviluppato dalla società leader di software, la Microsoft. Microsoft, come regola generale, può permettersi di spendere una considerevole quantità maggiore di risorse per la R&S. Tuttavia, il prodotto è stato sviluppato come strumento di intrattenimento. Il prodotto ha lo schermo multi-touch, una gamma completa di funzioni di intrattenimento e può anche essere usato come un tavolo con il touch screen. "Microsoft Surface" è un prodotto molto avanzato e il prezzo è di conseguenza alto. Per questo motivo questo prodotto può essere collocato in bar e ristoranti di categoria alta, così non prenderà una grossa fetta di mercato nel settore della ristorazione.

Un concorrente più diretto è stato identificato in Israele. La società israeliana Conceptic ha sviluppato il prodotto "E-menu", che è già installato in diversi ristoranti in Israele, Francia e Belgio. Il prodotto può essere descritto come avente un ragionevole design e una buona funzionalità. Le principali caratteristiche di "E-menu" sono simili a quelli della "EWaiter" - Funzione per l'ordinazione dei pasti, accesso ad Internet, etc. L'"E-menu" ha avuto recensioni positive dai ristoranti dove è stato installato. I ristoranti hanno registrato un aumento medio del 15% nelle vendite dopo che i dispositivi erano stati installati.

In generale non ci sono molti diretti concorrenti identificati nel mercato per "EWaiter", data la sua posizione attuale, la gamma di funzioni, i componenti e le funzionalità. Questo si verifica perché la maggior parte delle aziende concorrenti non stanno implementando l'intero sistema (hardware, software, installazione e commercializzazione), e la maggior parte di esse producono o forniscono solo uno di questi componenti, ma non l'intero prodotto e il modello di business. Quindi "EWaiter" ha un elevato potenziale per diventare un prodotto altamente competitivo in futuro.

3.3 Proprietà Intellettuale (IP)

EWaiter registrerà il proprio marchio in modo da proteggere se stessa e ridurre al minimo il rischio di essere copiati. "EWaiter" consiste di due parti principali - software e touch screen, che è insieme una soluzione brevettabile. Tuttavia, la soluzione hardware di "EWaiter" non è univoco e quindi non può essere brevettato. Inoltre, il software non è generalmente brevettabile in Europa, ma sarà protetto da copyright. Pertanto, in termini di IP, solo il marchio e la progettazione di EWaiter saranno protetti. Per le aziende che vogliono utilizzare "EWaiter", un accordo di licenza speciale, che illustra le regole di utilizzo del prodotto, sarà definito.

4 Sviluppo del progetto pilota

Il lancio del progetto coinciderà con la realizzazione del progetto pilota, dove l'idea del progetto sarà testata in condizioni reali. L'obiettivo principale del progetto pilota è quello di testare la funzione principale del prodotto - l'ordinazione. Sulla base dei feedback, i miglioramenti e le funzioni aggiuntive saranno successivamente implementate sul prodotto (software e hardware).

4.1 Investimenti e attività previste per il progetto pilota

Lo sviluppo del software-pilota è considerato come una delle attività principali durante questa fase e si compone di due parti principali - la progettazione e quindi la programmazione tecnica del software. Queste attività sono basate sui risultati della ricerca di mercato che è stata condotta nelle fasi precedenti del progetto. Tuttavia, oltre alle ricerche di mercato, tale fase è di particolare importanza per testare il software in condizioni reali.

Tabella 4.1 – Attività e investimenti del progetto pilota

Attività	€
Sviluppo dell'immagine della "Tap IT"	2.000
<i>Logo, timbri, spazi</i>	500
<i>Sviluppo del sito web</i>	1.500
Sviluppo del software pilota	19.000
<i>Disegno del software pilota</i>	7.000
<i>Programmazione</i>	12.000
Sviluppo dell'hardware pilota	14.000
Costi di Implementazione	2.000
Re-design e miglioramenti del software	3.000
Stipendio del project manager	3.200
TOTALE	43.200

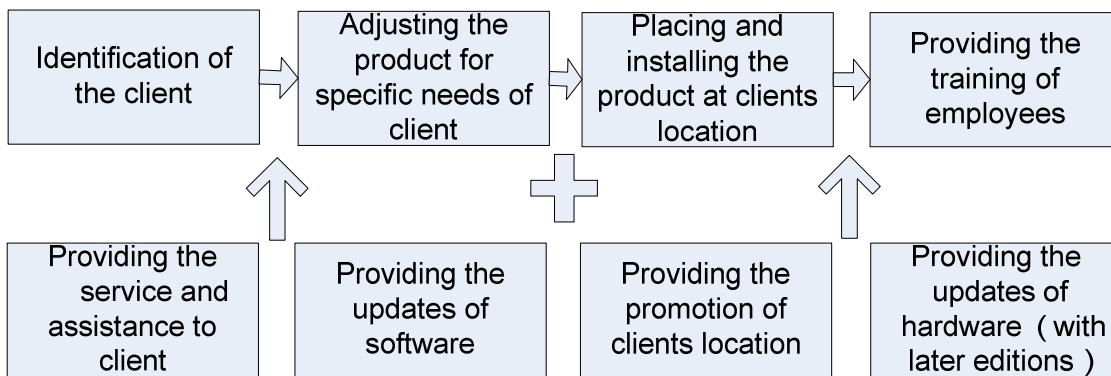
Il software pilota sarà installato in uno dei ristoranti in Estonia. Il luogo preciso non è ancora stato selezionato siccome le negoziazioni sono attualmente in corso con alcuni ristoranti. Tuttavia i criteri per la selezione dei ristoranti sono stati determinati in conformità alle caratteristiche del segmento di mercato di cui alla sezione 2.3. Per il software pilota, 10 dispositivi hardware saranno acquistati e installati (hardware e software) sul sito pilota. Dopo una dettagliata analisi dei risultati, i miglioramenti al software e all'hardware saranno apportati.

5 Implementazione e investimenti necessari

I proprietari di EWaiter pianificano di lanciare commercialmente l'attività il 1 Gennaio del 2011. Per facilità di progettazione e calcoli finanziari, il progetto si articola in due fasi consequenziali. La I fase durerà un 1 anno e si concluderà il 1 gennaio del 2012, la II Fase continuerà da allora in poi.

5.1 Attività di progetto

Il progetto è percepito come un insieme di progetti distinti che sono descritti nella Figura 5.1.

Figura 5.1 - Attività del progetto

- **Identificazione del cliente**

L'identificazione del cliente sarà il compito principale del personale di vendita e marketing. Nella prima fase, il mercato potenziale è l'Estonia e gli altri paesi baltici e, durante la II fase, il piano è quello di ampliare il mercato ad altri paesi europei. La capacità iniziale di Tap IT è programmata per 3 progetti al mese.

- **Adattamento del prodotto alle specifiche esigenze del cliente**

Siccome ogni caffetteria, ristorante o bar ha un concept diverso, le specifiche esigenze di ogni esercizio saranno diverse. Anche se la soluzione software di base sarà standardizzata, durante questa fase le specifiche esigenze saranno considerate e implementate (personalizzazione), e può includere la progettazione dell'hardware e la modifica del colore.

- **Posa e montaggio del prodotto presso la sede del cliente**

Dopo la personalizzazione, il prodotto sarà installato presso la sede del cliente. Poiché il prodotto sarà principalmente assemblato, non ci sarà alcuna necessità di grandi dimensioni durante il periodo di avviamento, e l'assemblaggio avverrà presso l'incubatore dove l'impresa Tap IT fu fondata. Il tempo totale di assemblaggio e implementazione presso la sede del cliente sarà di 1 mese. Sarà possibile lavorare su 3 progetti contemporaneamente.

Il costo effettivo di un dispositivo EWaiter è di € 200, l'installazione e i costi di formazione dei dipendenti sono stimati 10 € per dispositivo. Inoltre si calcola che un server di dati per ogni progetto costerebbe € 200. Tali costi saranno coperti da TapIT. Ai fini del montaggio € 3.000 di strumenti saranno acquistati, e ogni tecnico sarà fornito del suo set di strumenti e di auto di servizio.

- **Fornire il servizio e assistenza al cliente**

L'erogazione di servizi ai clienti e assistenza professionale è un aspetto importante per lo sviluppo e il successo a lungo termine della società. L'assistenza comprenderà linee telefoniche dirette ed email, nonché visite in loco per problemi più complicati. L'Assistenza clienti sarà gratuita.

- **Fornire gli aggiornamenti del software**

Al fine di migliorare il prodotto e mantenerlo sempre aggiornato, aggiornamenti del software saranno effettuati regolarmente. Si stima che 1.000 € al mese sono necessari a questo scopo. Gli aggiornamenti software includono miglioramenti funzionali, nonché altri miglioramenti necessari per l'integrazione del dispositivo con i sistemi contabili, il registro di cassa e altri sistemi.

- **Fornire la promozione dei clienti**

I clienti saranno promossi sul sito della Tap IT che sarà principalmente utilizzato come piattaforma di comunicazione tra Tap IT e i suoi clienti. Tutti gli aggiornamenti software e l'assistenza saranno forniti anche tramite il sito web e avrà anche un database di immagini di alta qualità che i clienti saranno in grado di scaricare da utilizzare per i loro menu. E' inoltre previsto un aggiornamento del sito con le informazioni (luogo, stile, descrizione) dei ristoranti clienti, in modo che i clienti saranno in grado di cercare quei ristoranti dove i EWaiter sono utilizzati. Il sito web sarà inoltre utilizzato come un comodo strumento per pubblicare gli annunci pubblicitari dei ristoranti, e permetterà alle agenzie pubblicitarie di scegliere i ristoranti con segmenti di clientela specifici. Inoltre, farà risparmiare i costi di comunicazione ai diversi ristoranti.

Fornire gli aggiornamenti dell'hardware

Il periodo di ammortamento dell'hardware è di 3 anni dopo di che saranno sostituiti con nuovi dispositivi.

5.2 Ricavi del Progetto

Ci sono due principali fonti di reddito:

- Affitto dei dispositivi - € 30 per dispositivo al mese (con vari sconti per pagamenti immediati).
- Annunci - reddito derivante dalla pubblicità è stimato intorno ai 200 € per articolo al giorno per 1.000 dispositivi. I proventi saranno equamente divisi tra il ristorante, l'agenzia pubblicitaria e la Tap IT.

6 Strategie e Piano di Marketing

6.1 La strategia dei Partner

La strategia dei partner del progetto si basa principalmente sulla crescita efficiente e rapida del mercato. Il team di gestione della Tap IT ha individuato due principali attori che forniscono soluzioni IT per il settore “RAEKOJA” negli Stati baltici e altrove in Europa orientale:

- **UCS Baltics (UCS)**

UCS è attualmente il principale operatore specializzato che fornisce soluzioni IT al settore “RAEKOJA”. Il prodotto principale della società è il "R-Keeper", che è una soluzione integrata per i sistemi contabili e i registri di cassa dei ristoranti, bar e altri luoghi. UCS è presente anche in molti mercati dell'Europa orientale, Russia, Ucraina e Bielorussia. Inoltre UCS ha sviluppato "Self Servis”.

- **CHD**

CHD è un altro grande operatore nel mercato dei registratori di cassa. CHD non è focalizzato sul settore del “RAEKOJA”, ma i suoi prodotti sono utilizzati anche in ristoranti, bar, club e altri operatori “RAEKOJA”. Anche CHD è presente in un certo numero di paesi dell'Europa orientale. L'intenzione del management della "Tap IT" è quello di avviare una cooperazione strategica con CHD e utilizzare il network della società per promuovere e vendere EWaiter. Entrambe le parti avrebbero tratto vantaggio dalla collaborazione in quanto la CHD sarebbe in grado di avviare e sostenere nuovi prodotti (per esempio, integrare Tap IT con nuovi computer palmari per i camerieri). Tale cooperazione potrebbe anche rafforzare le posizioni della CHD nei confronti del suo principale rivale - UCS. I principali vantaggi per la Tap IT sarebbero l'accesso al Mar Baltico e ai mercati dell'Est europeo e la possibilità di integrare "EWaiter" con i sistemi contabili e i registri di cassa della CHD. La collaborazione dovrebbe anche comportare costi comuni di marketing, logistica e servizi.

6.2 Strategia di finanziamento

La strategia di finanziamento del progetto si basa su un approccio step-by step in cui ogni finanziamento è combinato e seguito da altri. Inizialmente la società sarà localizzata in un incubatore a Tallinn. I costi di amministrazione di base, compreso l'affitto dell'ufficio, la contabilità

e una segretaria nel primo anno di attività sono interamente finanziati dall'incubatore, e l'incubatore sta anche coprendo la ricerche di mercato iniziali e i costi per il business plan.

La Tap IT sta programmando di chiedere un finanziamento presso l'agenzia estone "Investment and Trade Agency" (EITA) per un contributo di 38.000€, che ritengono sia ammissibile. Tuttavia la principale necessità di finanziamento è l'investimento nel capitale sociale di € 300.000 e, mentre le tre aziende fondatrici contribuiranno di € 50.000 ciascuna, ritengono che avranno ancora bisogno di altri 150.000 € di capitale se l'impresa dovesse essere sviluppata con successo. Data l'attuale crisi bancaria internazionale, i fondatori non credono che otterranno un prestito bancario per tale importo e quindi stanno cercando di raccogliere il denaro attraverso investimenti azionari.

6.3 Piano di marketing

Il marketing è un fattore critico per il successo del progetto e, pertanto, si prevede di investire notevoli risorse nelle seguenti attività di marketing:

- Partecipazione a fiere di settore - partecipare a circa tre fiere l'anno. Le fiere sono un'occasione per promuovere i nuovi prodotti della Tap IT, per valutare i concorrenti, nonché per creare nuovi contatti commerciali. Il budget medio per partecipare a una fiera commerciale è di circa € 4.000 e € 6.000 per lo sviluppo di uno stand. Il bilancio totale annuo per questa attività è di 18.000 €.
- Campagna per le Pubbliche Relazioni - Per l'attuazione della campagna per le Pubbliche Relazioni (PR), una società di PR professionali sarà selezionata. La campagna per le PR comprende ampie attività promozionali attraverso i mass media dell'Estonia, della Lettonia e della Lituania. Le attività dei PR comprenderanno interviste e pubblicazioni su giornali, internet, televisione e altri media. Si prevede di attuare una campagna durante i primi sei mesi del progetto e di ripeterla una volta a trimestre. Il costo stimato per una campagna di un mese è di € 2.000, per un budget totale di € 16.000 per il primo anno di funzionamento e di € 8.000 per gli anni successivi.
- Brochure – le brochure sono un semplice strumento per diffondere informazioni a fiere o qualsiasi altro evento pubblicitario. Il budget annuale per la progettazione e la stampa delle brochure è di € 1.000.
- La promozione su Google e AdWords - Internet è una fonte essenziale di informazioni, quindi è fondamentale garantire la presenza di EWaiter su questo media. Google è il numero uno dei motori di ricerca al mondo. Con una gamma determinata e concentrata di attività, è possibile aumentare i risultati di ricerca di Google per un particolare prodotto. Il budget per la

promozione su Google è di € 5.000 l'anno. Inoltre, altri 300 € al mese sarebbero stato utilizzati per Google AdWords- un'altra tecnica supportata da Google. Il bilancio totale annuo per questa attività è di € 8.600.

- Annunci - L'attività comprende diversi tipi di attività pubblicitarie come i banner in Internet, pubblicità su specifiche riviste di settore, etc. Il bilancio per questa attività è di € 500 al mese, il che implica un budget totale annuo di € 6.000.

7 Organizzazione

7.1 La proprietà e le alleanze

La Tap IT Ltd. sarà costituita per unire le competenze di tre società per l'efficace implementazione del Progetto EWaiter. L'alleanza è composta dalle seguenti aziende:

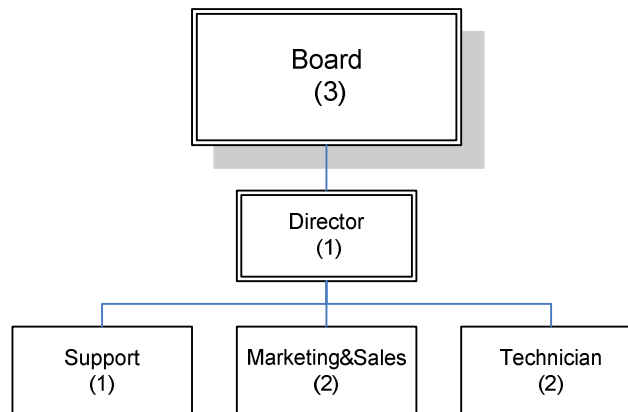
- "One Baltics" - una società che opera nel settore turistico, della ricezione e della consulenza - essa raccoglie fondi (finanziamenti bancari, investitori esterni, fondi europei) per lo sviluppo del business e fornisce servizi di consulenza al settore "RAEKOJA";
- "Microdators" - una società che produce "Mazzy", un monitor touch-screen, e soluzioni hardware;
- "ITH Group" - una società che sviluppa soluzioni software, pagine web, applicazioni web e sistemi contabili.

Tutte e tre le società sono azioniste del Progetto. Utilizzando le competenze di questi tre soggetti è possibile sviluppare e lanciare "EWaiter", nonchè acquisire un vantaggio competitivo sul mercato. Questa alleanza è stata costituita per unire le competenze e le risorse (umane, finanziarie, intellettuali, ecc), nonchè per condividere i rischi del progetto.

7.2 La forza lavoro e la struttura organizzativa

La struttura organizzativa della alleanza Tap IT è la seguente:

Tabella 7.1 - La struttura organizzativa della Tap IT



Il consiglio di amministrazione della Tap IT sarà composto da tre parti:

- il rappresentante della "One Baltics", che sarà il presidente del consiglio di amministrazione;
- il rappresentante della "Microdators", che sarà un membro del consiglio di amministrazione;
- il rappresentante della "ITH Group", che sarà un membro del consiglio di amministrazione.

L'amministratore delegato sarà Maarika Ansip che ha 25 anni ed è laureata in IT presso l'Institute of Technology di Tartu. Dopo aver completato il suo corso di laurea ha lavorato per un anno in Irlanda per una ditta di software, ma quando la recessione ha colpito quel paese, ha deciso di tornare a casa ed è stata assunta dalla "ITH Group". Durante il suo lavoro su un progetto per un cliente, ha individuato l'opportunità di "EWaiter" ed è stata il driver principale di questa idea. Lei è molto forte tecnicamente e ha dimostrato una forte capacità di utilizzare il suo intuito e il duro lavoro, ma è molto debole in termini di competenze finanziarie e di gestione.

Il numero previsto di lavoratori dipendenti, le posizioni e gli stipendi durante la I fase sono mostrati nella tabella. 7.2 qui di seguito:

Tabella 7.2 - Lavoratori dipendenti e stipendi per mese durante la I fase

Posizione	Numero	Salario Netto	Totale
Direttore	1	1000	1000
Marketing&Vendite	2	1000	2000
Tecnici	2	700	1400

Supporto	1	700	700
Totale	6	-	5100

Nel corso della II fase, il numero delle posizioni e dei dipendenti sarà aumentato. Il personale di Marketing e vendita aumenterà di 4 dipendenti. Il numero di tecnici e i dipendenti di supporto aumenterà in base al numero di elementi installati. Il rapporto medio per i tecnici è calcolato per ogni 100 dispositivi un tecnico, il rapporto per i dipendenti di supporto è per ogni 200 dispositivi un dipendente. Altri servizi come i servizi contabili, i servizi legali, i servizi di logistica e altri servizi simili saranno affidati ad altre aziende.

8 Analisi SWOT

Punti di forza

- EWaiter è una soluzione innovativa per la fornitura di servizi alla clientela più efficienti e con un più alto standard;
- EWaiter è stato sviluppato sulla base delle esigenze di mercato con riferimento ad un servizio più efficiente e meno costoso. EWaiter aiuta a risparmiare tempo e costi per servire i clienti;
- EWaiter prevede la completa integrazione con gli attuali sistemi di cassa e i sistemi contabili dei ristoranti;
- EWaiter integra molte funzioni - oltre a quello principale, come l'ordinazione di pasti e bevande, il dispositivo può essere utilizzato anche come strumento di intrattenimento o come mezzo pubblicitario per i principali soggetti interessati - proprietari dei ristoranti, clienti e agenzie pubblicitarie;
- Il modello di business per l'implementazione prevede una rapida crescita del mercato e la diversificazione dei redditi (da royalties e pubblicità);
- Il team del progetto EWaiter è composto da esperti "RAEKOJA" e delle IT e, professori del TIU e TITS, saranno consultati per avere consigli sulla sua implementazione. Questa combinazione sarà un approccio esperto e professionale dall'elaborazione all'attuazione.
- EWaiter è una soluzione innovativa in grado di attrarre persone nei ristoranti;

Punti di debolezza

- La maturità del mercato potrebbe non essere al punto in cui gli operatori del mercato sono disposti ad accettare la sostituzione parziale delle persone con la tecnologia;
- Vi è ancora un notevole rischio per gli errori causati dalle tecnologie, che si tradurrà in varie complicazioni durante il progetto;
- Ci sono considerevoli investimenti finanziari necessari per l'avvio del business e per l'attuazione del progetto con il modello di business proposto (EWaiter viene consegnato e installato senza spese iniziali).

Opportunità

- Espandere il prodotto verso mercati con un uso più sviluppato delle tecnologie e con più elevati costi di personale;
- Vendere il prodotto alle agenzie pubblicitarie in modo che possa essere utilizzato come uno strumento interattivo per la pubblicità;
- Migliorare la soluzione tecnologica del prodotto, al fine di minimizzare le possibilità di errore;
- Sviluppare una strategia di finanziamento sufficiente a finanziare il progetto e la sua attività di implementazione;
- Migliorare la funzionalità del prodotto e fornire gli aggiornamenti a tutte le parti interessate - proprietari dei ristoranti, clienti dei ristoranti e agenzie pubblicitarie.

Minacce

- Minaccia di concorrenti o di grandi imprese (con risorse significative) che producono soluzioni per la ristorazione e che potrebbero lanciare un prodotto simile sul mercato;
- Rischio di insufficienza del finanziamento per l'attuazione del progetto e il lancio della campagna di marketing.

Stato Patrimoniale

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<i>Immobilizzazioni</i>			
EWaiter	10.876	8.157	5.426
<i>Attività correnti</i>			
Debiti	465.600	651.840	698.400
Banche	87.452	- 8.961	13.262
Azioni	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>553,052</u>	<u>642,879</u>	<u>711,662</u>
<i>Passività correnti</i>			
Creditori	167.305	234.227	258.000
IVA	155.677	196.714	213.327
Acquisti a rate	9.030	4.050	0
Capitale sociale	<u>300.000</u>	<u>200.000</u>	<u>100.000</u>
	632.012	634.991	571.327

	- 78.960	7.888	140.335
Totale Patrimonio			
Netto	<u>- 68.084</u>	<u>16.045</u>	<u>145.761</u>
 <u>Finanziato da</u>			
P&L Account	-68.084	-68.084	16.045
Profitto/Perdita	<u>0</u>	<u>84.129</u>	<u>129.716</u>
 Utili portati a nuovo/Perdite	 <u>-68.084</u>	 <u>16.045</u>	 <u>145.761</u>

<u>Conto Economico</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Vendite	1.885.488	2.660.843	3.402.146
Altri redditi	38.100	19.050	-
Reddito Totale	1.923.588	2.679.893	3.402.146
 <i>Costo del venduto</i>			
Acquisti	1.656.320	2.290.938	2.959.983
Salari diretti	43.680	58.236	58.236
	1.700.000	2.349.174	3.018.219
 <i>Profitto</i>			
<i>Lordo</i>	223.588	330.719	383.927
 <i>Costi di Amministrazione</i>			
Remunerazione dei Direttori	45.000	51.000	60.000
Stipendi dello staff	31.020	31.020	31.020
Assicurazioni	12.348	12.348	12.348

Contabilità	7.438	12.810	12.810
Spese bancarie	1.000	1.080	7.916
Interessi			
Passivi	15.000	13.960	1.200
Affitti vari	51.239	64.463	69.008
Spese di trasporto	6.899	7.603	7.603
Vendite e Promozioni	119.008	49.587	49.587
Minusvalenze	2.719	2.719	2.719
	291.671	246.590	254.211
Profitto Netto/Perdita	- 68.083	84.129	129.716

Entrepreneurial Case Study – Estonia

E-Waiter

Cash Flow del
Progetto per
l'anno 2011

	<u>Gen</u>	<u>Feb</u>	<u>Mar</u>	<u>Apr</u>	<u>Mag</u>	<u>Giu</u>	<u>Lug</u>	<u>Ago</u>	<u>Set</u>	<u>Ott</u>	<u>Nov</u>	<u>Dic</u>	<u>TOTALE</u>
Vendite			209,520	104,760	139,680	139,680	174,600	174,600	174,600	232,800	232,800	232,800	1,815,840
Rimborso IVA			10,933										10,933
Sovvenzioni	19,050					19,050							38,100
	19,050	-	220,453	104,760	139,680	158,730	174,600	174,600	174,600	232,800	232,800	232,800	1,864,873
													-
Fornitori		167,305	75,287	100,383	100,383	125,479	125,479	125,479	167,305	167,305	167,305	167,305	1,489,015
Contabilità				5,000						4,000			9,000
Salari - Direttori	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	45,000
Salari - Amministrazione	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	31,020
Salari- Direttore dei Lavori	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	43,680
Assicurazioni - Tutte	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	12,348
Spese di Trasposto	950	600	600	898	600	600	600	600	1,100	600	600	600	8,348
Acquisti a rate	2,854	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	7,419
Varie e Affitti	8,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	8,500	62,000
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	144,000
Spese bancarie			250			250			250			250	1,000
Interessi sui prestiti	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	15,000
IVA					46,301		43,243		55,364		64,683		209,591
	40,558	201,074	109,306	139,450	174,453	153,498	196,491	153,248	251,188	199,074	259,757	199,324	2,077,421

Entrepreneurial Case Study – Estonia

E-Waiter

Saldo di apertura		278,492	77,418	188,565	153,875	119,102	124,334	102,443	123,795	47,208	80,934	53,976	87,452
Saldo Corrente A/C													
Capitale sociale	300,000												300,000
Surplus / Deficit	- 21,508	- 201,074	111,147	- 34,690	-34,773	5,232	-21,891	21,352	-76,588	33,726	-26,957	33,476	-212,548
Saldo di chiusura	278,492	77,418	188,565	153,875	119,102	124,334	102,443	123,795	47,208	80,934	53,976	87,452	1,437,594

IVA (vendite)	-	-	36,363	18,181	24,242	24,242	30,302	30,302	30,302	40,403	40,403	40,403	315,146
---------------	---	---	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

IVA (Acquisti)	7,271	3,662	3,662	4,581	2,621	2,621	2,621	2,621	2,707	3,315	2,621	3,315	41,617
----------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------