



Solutions de gestion des distributeurs automatiques

Présentation finale

Barbé Naëlle
Demarets Mathieu
Vandecan Arthur
Vermeire Marthe



Solvay Brussels School
Economics & Management



Plan du Rapport Final

PARTIE 1 | Méthodologie

PARTIE 2 | Solutions de gestion

PARTIE 3 | Détails de l'offre

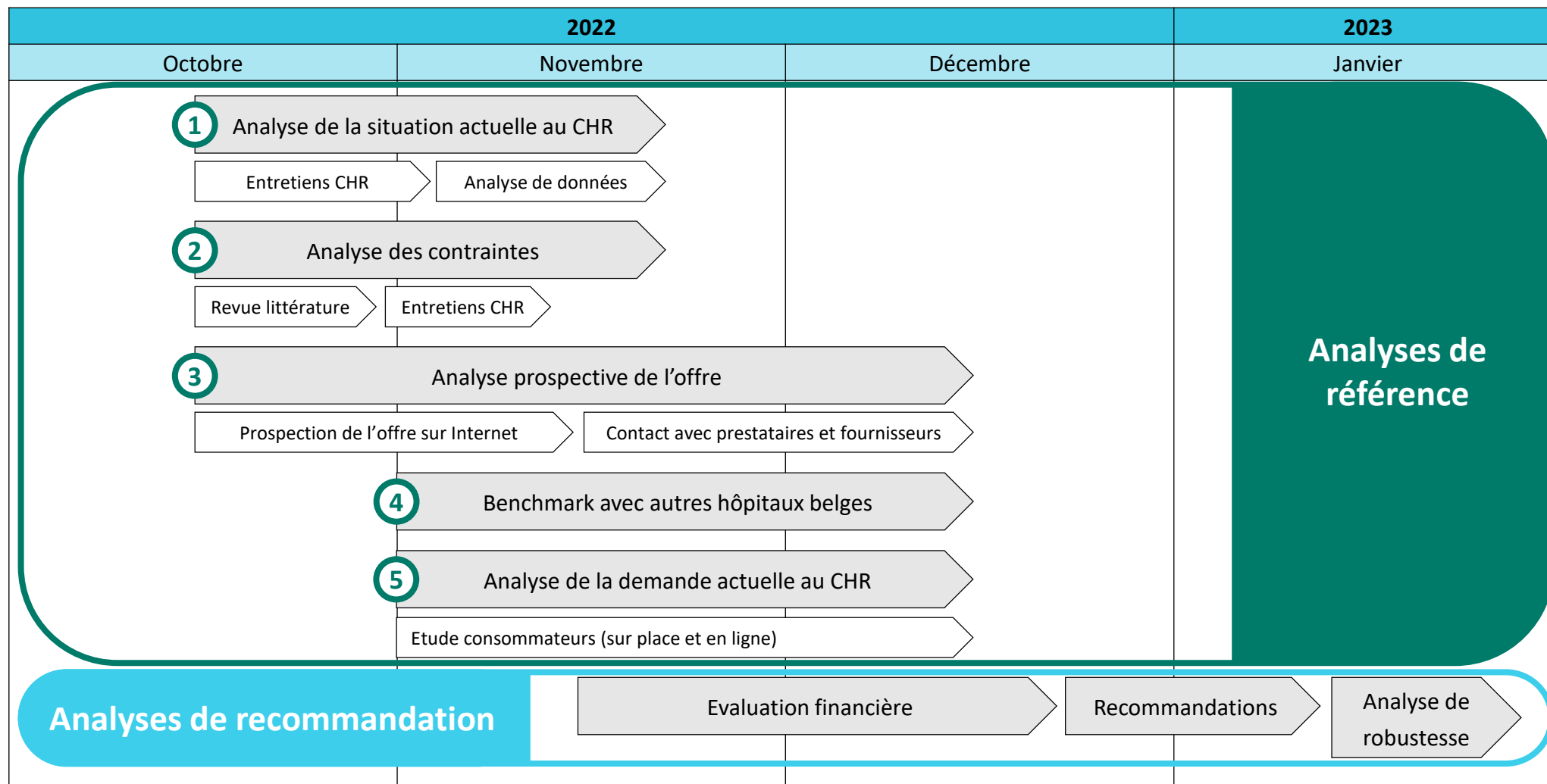
PARTIE 4 | Implémentation pratique



PARTIE 1 Méthodologie

- 1 | Macro-planning
- 2 | Outils utilisés
- 3 | Difficultés et pivots
- 4 | Limites de l'analyse

Macro-planning | Les 5 analyses de référence permettent de formuler des recommandation pour la solution de gestion et l'offer de produits



Outils utilisés | Différentes méthodes ont été utilisées pour établir nos recommandations finales



Revue de la Littérature et d'Internet

- Législations autour des distributeurs (AFSCA, UE, BE)
- Solutions de gestion existantes et fournisseurs (Liste, Caractéristiques, Contacts)



Entretiens Semi-Directifs et Directifs

Entretiens Semi-Directifs: récolte d'informations précises, vérification et création d'hypothèses, approfondissement du sujet

- 4 Fournisseurs pour la prospection de l'offre
- 6 Hôpitaux pour le benchmark

Entretiens Directifs: récolte d'un grand nombre d'information sur les habitudes de consommation

- 81 Consommateurs pour l'enquête de consommation



Analyse Financière et Analyse de Sensibilité

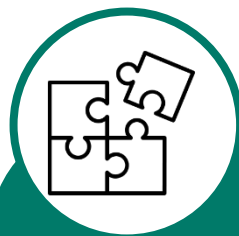
- P&L simplifié (EBIT moyen sur 10 ans basé sur les deux méthodes précédentes)
- Analyse de sensibilité sur base des hypothèses clefs du P&L



Blue Ocean Strategy Canvas

- Comparaison de la performance des solution de gestion (Rentabilité, Facilité, Risque, et Liberté)

Difficultés et pivots | La participation de nombreux acteurs et le manque de données de vente précises ont compliqué notre analyse



Complexité de la question, avec de nombreux aspects à prendre en compte

Nombre et diversité des solutions de gestion possible

Aspects légaux, de marché public etc.

Complexité



Données limitées sur la situation des ventes actuelles et passées au CHR

Révision de notre stratégie et méthodologie

Ajout d'une étape : estimation plus précise d'un volume de ventes annuel

Données



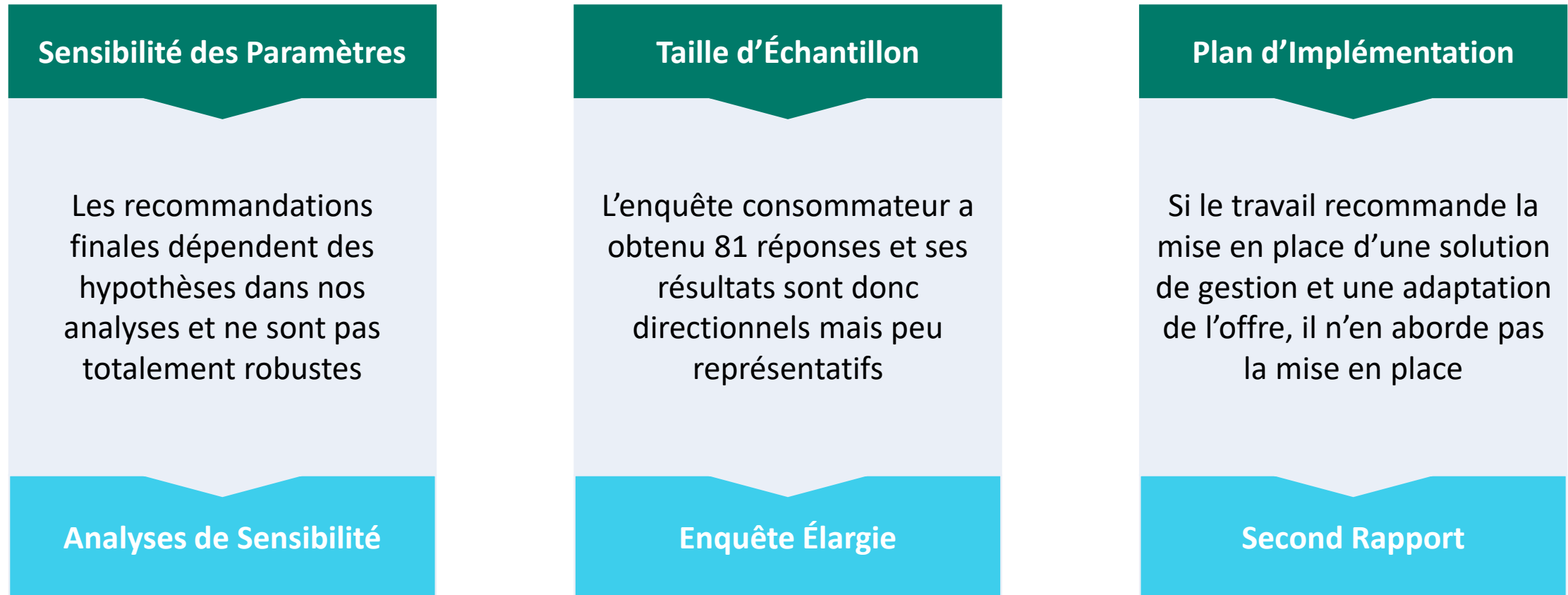
Temps d'attente entre contact avec les différents acteurs nous a ralenti dans notre analyse

Fournisseurs de solutions de gestion

Données du CHR Citadelle de Liège et autres hôpitaux

Attente

Limites de l'analyse | Notre travail peut être prolongé avec une analyse de robustesse, une enquête plus large, et une roadmap





PARTIE 2

Solutions de gestion

- 1 | Volume de vente
- 2 | Blue Ocean Strategy Canvas
- 3 | Achat et autogestion
- 4 | Achat et gestion partielle
- 5 | Location
- 6 | Full service
- 7 | Analyse de sensibilité

Volume de vente | Un volume de vente annuel de 274 000 produits a été estimé sur base de trois méthodes

Méthode 1 – Données de vente de Selecta

Volume de vente janvier-juillet 2022

Volume de vente BF	42.392
Volume de vente BC	23.118
Volume de vente Snacks	29.803

Volume de vente annuel estimé

Volume de vente BF	72.672
Volume de vente BC	39.631
Volume de vente Snacks	51.091
Volume de vente total	163.394

Méthode 2 – Données de vente de Coféo et rapport du volume de vente

Volume de vente octobre-novembre 2022, site Laveu (3 distributeurs)

Volume de vente BF	2.173
Volume de vente BC	1.283
Volume de vente Snacks	1.690

% volume de vente site Laveu / hôpital entier (données de Selecta) : 11,9%

Volume de vente annuel estimé

Volume de vente BF	109.817
Volume de vente BC	64.839
Volume de vente Snacks	85.408
Volume de vente total	260.064

Méthode 3 – Données de vente de Coféo et rapport du volume d'activité

Volume de vente octobre-novembre 2022, site Laveu (3 distributeurs)

Volume de vente BF	2.173
Volume de vente BC	1.283
Volume de vente Snacks	1.690

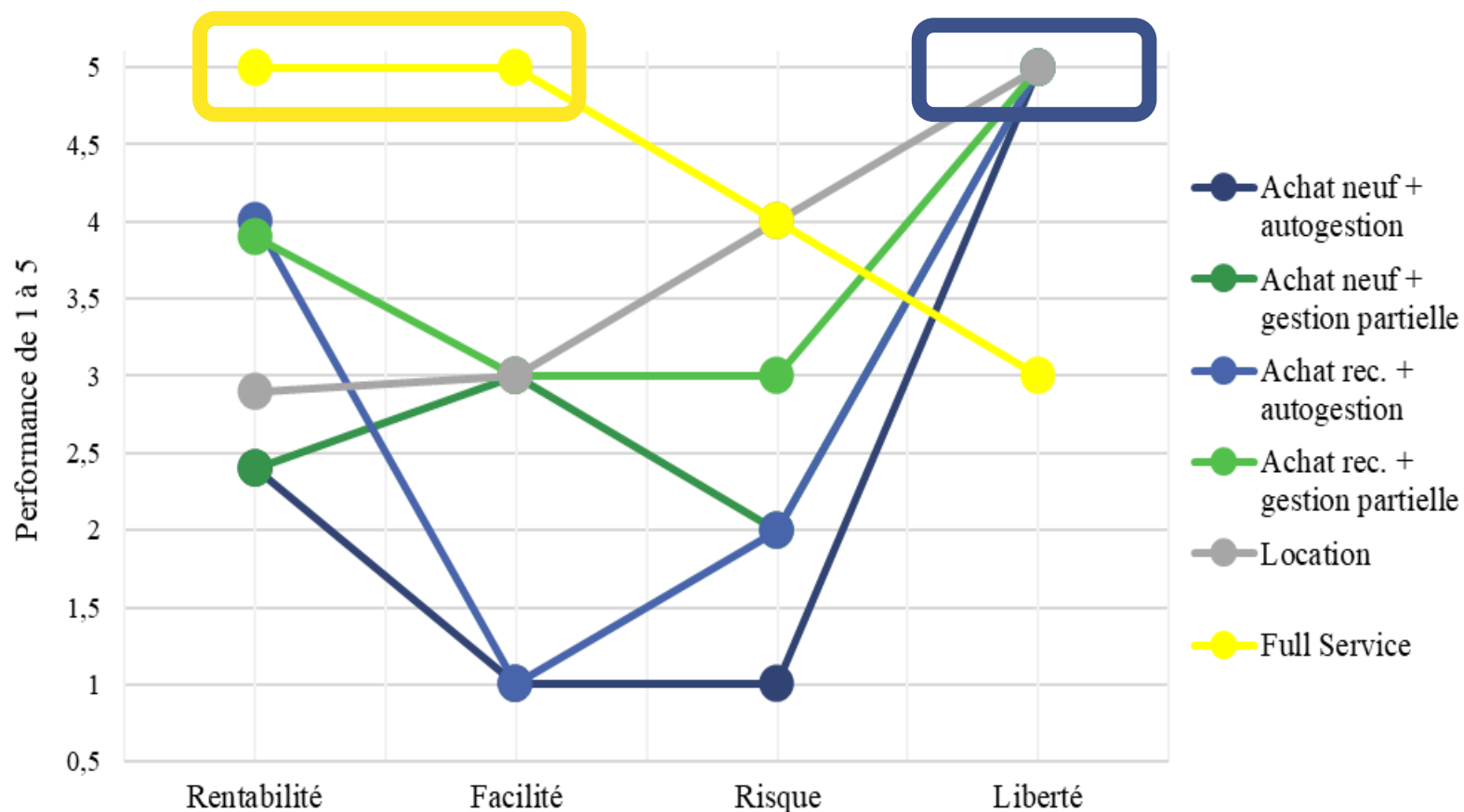
% volume d'activité site Laveu / hôpital entier (données du CHR) : 11,3%

Volume de vente annuel estimé

Volume de vente BF	115.798
Volume de vente BC	68.371
Volume de vente Snacks	90.059
Volume de vente total	274.228



Blue Ocean Strategy Canvas | Le Full Service offre une meilleure rentabilité ainsi qu'une facilité de gestion et une réduction du risque



Achat et location

Offrent plus de flexibilité et de liberté quant à l'assortiment de produits et à leur prix de vente mais présentent un risque élevé et une complexité de gestion

Full Service

Offre une délégation du risque de l'investissement et de la charge de gestion ainsi qu'une rentabilité élevée mais limite la flexibilité

Achat + Autogestion

Description

L'entreprise achète le distributeur et en devient propriétaire.

Les prix d'achat varient de 7000 à 9000€ en neuf et de 4500 à 6000€ en reconditionné. L'entreprise perçoit tous les bénéfices mais doit assurer la gestion quotidienne, ce qui nécessite du personnel.

Fournisseurs | Hôpitaux



≈ 24.500 €/an (neuf)

≈ 40.500 €/an (rec.)

Bénéfice annuel moyen sur 10 ans



Rentabilité



Chiffre d'affaires

361.545 €



Coûts (1^{ère} année – neuf) 682.119 €

Coûts (1^{ère} année – rec.) 528.327 €

Coûts (après 1^{ère}) 298.619 €

Achat des machines - neuf 383.500 €

Achat des machines – rec. 230.100 €

Achat des produits 148.769 €

Electricité 39.176 €

Assurance 980 €

ETP entretien et maintenance = 36.565 €

ETP gestion des stocks et paiements = 73.130 €



Critères de décision



1) La fixation des prix de vente et de la gamme de produits revient à l'entreprise.

2) L'entreprise a une vision de chaque étape de la gestion des distributeurs et n'a pas besoin de contrôler des prestataires.



1) L'entreprise doit contrôler et respecter la chaîne du froid et les dates de péremption.

2) L'entreprise doit former du personnel à la gestion des distributeurs automatiques ainsi qu'à leur maintenance.

Malgré la **charge de gestion** importante, la solution offre une grande **flexibilité** quant au choix des produits et de leur prix.

Achat + Gestion partielle

Description

Similaire à l'achat en autogestion, la gestion partielle a l'avantage de déléguer les charges de maintenance et d'entretien à un prestataire externe.

Cette solution demande alors un certain contrôle des services du prestataire.

Fournisseurs | Hôpitaux



≈ 23.500 €/an (neuf)

≈ 39.500 €/an (rec.)

Bénéfice annuel moyen sur 10 ans



Rentabilité



Chiffre d'affaires

361.545 €



Coûts (1^{ère} année – neuf) 682.994 €

Coûts (1^{ère} année – rec.) 529.202 €

Coûts (après 1^{ère}) 299.494 €

Achat des machines - neuf 383.500 €

Achat des machines – rec. 230.100 €

Achat des produits 148.769 €

Electricité 39.176 €

Assurance 980 €

Contrat de maintenance 37.440 €

ETP gestion des stocks et 1 ETP

paiements = 73.130 €



Critères de décision



1) La fixation des prix de vente et de la gamme de produits revient à l'entreprise.

2) L'entreprise peut déterminer les charges qu'elle veut superviser directement ou déléguer.



1) L'entreprise doit contrôler et respecter la chaîne du froid et les dates de péremption.

2) L'entreprise doit former du personnel à la gestion des distributeurs automatiques

3) L'entreprise doit contrôler le prestataire externe.

La gestion partielle permet **d'alléger** la charge de **gestion** au prix d'un **montant raisonnable**.

Location

Description

Le prestataire propose le distributeur en location mais en reste propriétaire. Similaire à l'achat en gestion partielle, la location ne requiert cependant aucun investissement initial et comprend généralement la maintenance et l'entretien des machines.

Fournisseurs | Hôpitaux



≈ 29.500 €/an

Bénéfice annuel moyen sur 10 ans



Rentabilité



Chiffre d'affaires

361.545 €



Coûts totaux

332.254 €

Contrat de location	70.200 €
Achat des produits	148.769 €
Electricité	39.176 €
Assurance	980 €
ETP gestion des stocks et paiements	1 ETP = 73.130 €



Critères de décision



- 1) La fixation des prix de vente et de la gamme de produits revient à l'entreprise.
- 2) L'entreprise garde le contrôle sur les distributeurs sans devoir investir pour devenir propriétaire.



- 1) L'entreprise doit contrôler et respecter la chaîne du froid et les dates de péremption.
- 2) L'entreprise doit former du personnel à la gestion des distributeurs automatiques
- 3) L'entreprise doit contrôler le prestataire externe.

La location est **moins risquée** que l'achat, ne requérant aucun investissement initial, mais **limite** les **profits** sur le **long terme**.

Full Service

Description

Le prestataire installe le distributeur et en assure toute la gestion. Il rémunère ensuite l'entreprise sous forme de royalties sur les ventes.

Le choix de gamme et de prix de vente se négocie entre le prestataire et l'entreprise.

Fournisseurs | Hôpitaux



≈ 50.000 €/an

Bénéfice annuel moyen sur 10 ans



Rentabilité



Chiffre d'affaires

90.386 €

Les royalties perçues dépendent des taux de rétrocession.
Ces taux peuvent être négociés en fonction des services, gammes et volumes



Coûts totaux

40.156 €

Electricité
Assurance

39.176 €
980 €



Critères de décision



- 1) L'entreprise bénéficie de l'expertise des fournisseurs pour optimiser la présentation, la gamme, et le pricing des produits.
- 2) Aucun personnel à former et aucun investissement initial



- 1) Tout changement dans l'offre et les prix des produits doit être négocié avec le prestataire.
- 2) Le contrôle du service est plus difficile : c'est une solution qui se base sur une relation de confiance avec le prestataire.

Le Full Service offre un service tout compris avec une **rentabilité intéressante, sans investissement ni gestion.**

Analyse de sensibilité | Le choix optimal depend fortement du volume de vente annuel enregistré

Volume de Vente						Bénéfice moyen annuel sur 10 ans (X€/an)				
	-5%	-2%	0%	2%	5%	10%	15%	20%	25%	30%
	260517	268744	274228	279713	287940	301651	315363	329074	342786	356497
Achat rec.	297.179 €	360.715 €	403.072 €	445.428 €	508.964 €	614.856 €	720.748 €	826.640 €	932.532 €	1.038.424 €
Full Service	457.606 €	484.424 €	502.303 €	520.182 €	547.000 €	591.698 €	636.395 €	681.092 €	725.789 €	770.487 €
Achat neuf	139.858 €	203.394 €	245.751 €	288.107 €	351.643 €	457.535 €	563.427 €	669.319 €	775.211 €	881.103 €
Full Service	457.606 €	484.424 €	502.303 €	520.182 €	547.000 €	591.698 €	636.395 €	681.092 €	725.789 €	770.487 €
Location	187.008 €	250.544 €	292.901 €	335.257 €	398.793 €	504.685 €	610.577 €	716.469 €	822.361 €	928.253 €
Full Service	457.606 €	484.424 €	502.303 €	520.182 €	547.000 €	591.698 €	636.395 €	681.092 €	725.789 €	770.487 €

L'achat reconditionné devient plus rentable que le Full Service à partir d'un volume de vente annuel de **300 000 produits**, soit près de 10% en plus du volume estimé




L'achat neuf devient plus rentable que le Full Service à partir d'un volume de vente annuel de **335 000 produits**, soit près de 23% en plus du volume estimé



La location devient plus rentable que le Full Service à partir d'un volume de vente annuel de **325 000 produits**, soit près de 19% en plus du volume estimé



Avec les **volumes actuels** fournis par Selecta, la solution de **Full Service** est plus rentable que l'achat et la location



PARTIE 3

Détails de l'offre

Sur base de l'enquête consommateurs:

- 1 | Gamme de produits
- 2 | Facteurs de décision
- 3 | Prix de vente

Gamme de produits | Proposer une gamme de produits plus sains et variés permet de répondre à la demande des consommateurs



Résultats de l'enquête de consommation (n: 81)

« Les consommateurs achètent de tous **types** de produits: Eau (50%), Autres types de boissons froides (52%), Boissons chaudes (41%), et Snacks (34%) »

« **35%** des consommateurs accordent 80 à 100% d'importance à la **variété** des produits offerts »

« **40%** des consommateurs voudraient voir des produits **sains** dans les distributeurs »

« Les produits **Locaux** et **Bio** suscitent l'intérêt de **27%** et **21%** des consommateurs respectivement »

« **Une gamme pas intéressante** est une raison de ne pas acheter pour **16%** des achats manqués »

Gamme Traditionnelle

1				
	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,60 €
2				
	1,50 €	1,50 €	1,50 €	1,40 €
3				
	1,50 €	1,50 €	1,50 €	1,50 €
4				
	1,50 €	1,50 €	1,50 €	1,50 €
5				
	1,50 €	1,50 €	1,40 €	1,40 €
6				
	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,40 €

Produits Sains et Variés

1				
	1,60 €	1,60 €	1,40 €	1,40 €
2				
	1,40 €	1,40 €	1,30 €	1,30 €
3				
	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,30 €
4				
	1,50 €	1,50 €	1,50 €	1,40 €
5				
	1,50 €	1,50 €	1,50 €	1,30 €
6				
	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,50 €

Produits Mixtes

1			
	1,60 €	1,60 €	1,60 €
2			
	1,50 €	1,50 €	1,40 €
3			
	1,40 €	1,40 €	1,40 €
4			
	1,20 €	1,20 €	1,50 €
5			
	1,20 €	1,20 €	1,20 €



Produits Sains et Variés: Ajout d'une partie de produits plus originaux et sains aux produits traditionnels (surtout pour les employés et jeunes).



Produits Mixtes: Offre d'eau, de boissons froides et de snacks dans un même distributeur pour les lieux avec moins de passage.



Décalage entre Demande et Achat: Si près de 40% des consommateurs veulent des produits sains, aucun des répondant n'en a acheté

Source: Configurations proposées par Pause Plaisir

Facteurs de decision | L'aspect extérieur, le remplissage, et la presence d'espace détente permettent d'encourager l'achat

Quels autres facteurs considérez-vous comme importants pour que vous achetiez un produit dans un distributeur automatique?



47%

Remplissage des Distributeurs Suffisant

Une meilleure gestion des stocks et du remplissage pourraient générer de plus grand volumes de vente



68%

Aspect Extérieur des Distributeurs

Un bon entretien et l'habillage des distributeurs peuvent stimuler l'achat pour convertir les 73% des acheteurs qui n'achètent pas par manque d'envie ou de besoin



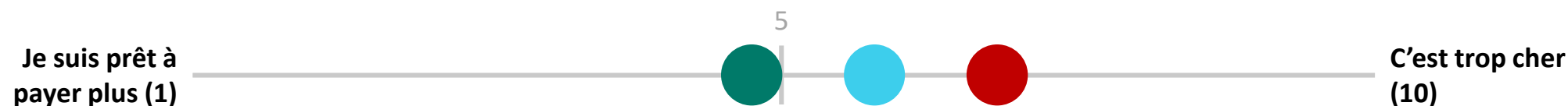
41%

Présence d'un Espace Détente à Proximité

Les femmes et les employés sont deux catégories de consommateurs plus sensibles à ce critère (48%)

Prix de vente | Une sensibilité aux prix variable pousse vers un pricing différencié à la faveur des employés

Sensibilité au prix des produits dans les distributeurs: La réponse du milieu (5) signifie que vous trouvez le prix juste



Employés:
6.81/10

Visiteurs:
5.78/10

Patients:
4.74/10

En déterminant des prix adaptés aux emplacements des distributeurs, l'hôpital pourrait:




Augmenter son **volume** de vente



Mieux répondre aux **attentes** de ses employés

! Les prix doivent être déterminés avec le prestataire dans le cas du Full Service !



PARTIE 4

Implémentation pratique

A

Dernières étapes avant l'impémentation



| Établir les **priorités** de l'hôpital



| Rédiger un **cahier des charges** précis



| Développer un **set de KPI** pour monitorer l'implémentation

B

Modification de la gamme

Avant de changer la gamme de tous les distributeurs, il faut réaliser des **phases de tests**

Vérifier que la demande de produits responsables et sains se **matérialise** en ventes

Questions | Merci pour votre attention, n'hésitez pas à nous contacter pour toute question supplémentaire



**Barbé
Naëlle**

Analyse Financière

Naelle.Barbe@ulb.be



**Demarets
Mathieu**

Stratégie

Mathieu.Demarets@ulb.be



**Vandecan
Arthur**

Contacts Fournisseurs

Arthur.Vandecan@ulb.be



**Vermeire
Marthe**

Contacts Hôpitaux

Marthe.Vermeire@ulb.be