



Programme ISM : une solution pour l'avenir de Verve Pharmaceuticals

Analyse des avantages et recommandations stratégiques

INTRODUCTION

Contexte

Face à une concurrence accrue et une baisse des marges, VERVE subit la pression des fabricants et des pharmacies, qui exigent plus de services à moindre coût. Pour survivre, l'entreprise doit choisir entre devenir un sous-traitant logistique ou proposer des services de conseil payants aux pharmacies.

Qu'est-ce qu'ISM ?

Le programme ISM (*Integrated Stock Management*) est un service de conseil conçu pour aider les pharmacies à améliorer leurs pratiques de gestion des stocks et de réapprovisionnement.

L'objectif principal de l'étude pilote était d'évaluer l'efficacité du programme de gestion intégrée des stocks (ISM) dans un contexte réel. L'étude visait à déterminer si le programme ISM pouvait aider les pharmacies à améliorer leurs pratiques de gestion des stocks, à réduire leurs coûts d'exploitation et à accroître leur efficacité.

INTRODUCTION

Caractéristiques de l'étude

Nombre de pharmaciens participants : Douze pharmaciens ont participé au programme pilote ISM (Integrated Stock Management).

Durée du projet pilote : Le projet pilote a duré trois mois.

Types de données collectées

- Données comptables
- Données de traitement des commandes
- Données de niveau de service

INTRODUCTION

Deux options stratégiques : *logistique vs consulting*

Option Logistique : *devenir un sous-traitant logistique*

- Focalisation sur transport, stockage et livraison.
- Suppression des activités commerciales et services à valeur ajoutée.
- Réduction des coûts (licenciements, ventes d'infrastructures).
- Revenus via contrats logistiques avec les fabricants.
- Avantage : Moins risqué, compétitif sur le prix.

Option Consulting : *Services aux Pharmacies*

- Conseil payant pour optimiser la gestion administrative (stocks, commandes, assurances).
- Offre complète : produits pharmaceutiques + services spécialisés.
- Programme ISM testé sur 12 pharmacies : réduction des erreurs, du temps de traitement et des coûts d'inventaire.
- Défi : Convaincre les pharmacies de payer pour ces services.

Calcul des économies

Réduction du temps de commande

- Sans ISM : 72 lignes x 2 min x 6 jours x 52 semaines = 44 928 min/an
- Avec ISM : 62 lignes x 0,2 min x 6 jours x 52 semaines = 3 868,8 min/an
- Gain de temps : 44 928 - 3 868,8 = 41 059,2 min/an soit **684 heures**

Diminution des erreurs

- Sans ISM : 12 erreurs x 4 min x 6 jours x 52 semaines = 14 976 min/an
- Avec ISM : 3 erreurs x 4 min x 6 jours x 52 semaines = 3 744 min/an
- Gain de temps : 14 976 - 3 744 = 11 232 min/an soit **187 heures**

Réduction de la valeur des stocks : $(18\,400\text{ €} - 13\,800\text{ €}) \times 12\% = 552\text{ €/an}$

Voir annexe 1 & 2 : calculs détaillés

Résultats de l'étude ISM

	Avant ISM	Après ISM	Économie
Temps de commande	2 minutes/ligne	12 secondes/ligne	684 heures/an
Taux d'erreur	12 erreurs/commande	3 erreurs/commande	187 heures/an
Valeur des stocks	18 400€	13 800€	552€/an

Trois avantages clés : réduction du temps de commande, diminution des erreurs, réduction des stocks

Conversion taux horaire en euros

- **Coût horaire d'un assistant en pharmacie** : salaire annuel / nombre d'heures travaillées par an
- **Coût horaire d'un assistant en pharmacie** : (28.000€ / 1584) = 17.67€
 - **Option 1 (assume all the hours saved are cost savings = En supposant que toutes les heures économisées représentent des économies de coûts)** : $870 \times 17.67 = 15\,378\text{€}$
 - **Option 2 (Assume that only the overtime hours are recoverable = En supposant que seules les heures supplémentaires sont récupérables)** : (17.67×1.25) = 22.09€ overtime hourly rate

$(8 \times 52) = 416$ heures supplémentaires / an

$416 \times 22.09 = 9\,188\text{ €}$ (somme économisée si on enlève les heures supplémentaires)

$9\,188 + 552 = 9745\text{ € / an}$ (somme économisée en ajoutant l'économie de valeur des stocks)

- **Nombre d'heures qui restent à optimiser** : $870 - 416 = 454\text{h}$

Gains de temps significatifs avec ISM

Total des heures gagnées : 870 heures/an

- Commandes : 684 heures/an
- Erreurs : 187 heures/an

Nombre d'heures qui restent à optimiser

454 heures/an



- Améliorer la qualité de vie au travail
- Amélioration de la satisfaction client



- Heures restantes disponibles : 454 heures/an
 - Équivalent à 29 % du temps de travail d'un assistant
- Potentiel d'acquisition : 435 nouveaux clients
 - Capacité d'accueil d'un assistant : 1 500 clients
- Valeur d'un nouveau client : 55,55 €/an
 - Calcul : $(\text{Chiffre d'affaires annuel} \times \text{Marge brute}) / \text{Nombre de clients}$
- Augmentation du bénéfice brut annuel : 24 164 €
 - Potentiel : 435 nouveaux clients x 55,55 €/client

Stratégie de Prix du Programme ISM

- **Coût de production pour Verve : 2 500 €**
- **Prix de vente des concurrents : 4 000 - 7 000 €**
- **Valeur du programme ISM pour les pharmacies : 9 745 € (économies réalisées grâce à ISM)**

Choix du prix qui...

- Offre un bon retour sur investissement pour les pharmacies
- Garde un avantage concurrentiel face aux alternatives existantes
- Génère une adoption rapide du programme

Stratégie de pénétration

La stratégie de pénétration consiste à fixer un prix bas pour attirer rapidement un grand nombre de clients.

Objectif : *Encourager l'adoption rapide du programme ISM par les pharmacies.*

Stimuler l'adoption rapide : Prix attractif pour réduire les barrières à l'entrée et encourager l'engagement dès le début.

Créer une base d'utilisateurs fidèle : Une fois convaincues, les pharmacies deviennent des clientes fidèles et relais du programme.

Gagner des parts de marché : Un prix bas permet une expansion rapide et renforce la notoriété du programme.

Retour sur investissement : Volume de ventes élevé compensant la baisse initiale des prix, avec possibilité d'augmenter les tarifs ou d'introduire des services complémentaires plus tard.

Stratégie d'écrémage

La stratégie d'écrémage consiste à fixer un prix élevé pour capter les clients les plus disposés à payer un tarif premium, puis ajuster progressivement le prix à la baisse pour atteindre un public plus large à mesure que la concurrence augmente.

Objectif : *Maximiser les revenus à court terme tout en ciblant un segment de clientèle prêt à payer un prix premium.*

Cibler les premiers adopteurs : Les premières pharmacies sont prêtes à payer plus pour accéder en exclusivité au programme ISM, attirées par la nouveauté et la valeur perçue du service.

Créer une image de qualité supérieure : Le prix élevé est perçu comme un gage de qualité et d'exclusivité, renforçant la position du programme comme leader dans son domaine.

Réduire progressivement le prix : Après avoir capté une clientèle premium, le prix peut être abaissé pour attirer un public plus large, tout en préservant la rentabilité grâce à des marges élevées sur les premières ventes.

Maximiser les profits à court terme : Le prix élevé génère des marges importantes sur chaque vente, permettant de compenser l'investissement en développement et en marketing avant de passer à une phase de croissance à long terme.

Quelle stratégie choisir ?

Conclusion : Pourquoi choisir la Stratégie de Pénétration ?

ISM est un produit nouveau et doit atteindre une masse critique rapidement pour devenir rentable.

Un prix compétitif permettra d'attirer rapidement un grand nombre de pharmacies.

Un effet de réseau favorisera l'adoption massive et la fidélisation.

Un modèle évolutif permettra d'augmenter les prix plus tard grâce aux mises à jour et services complémentaires.

La stratégie de pénétration est donc le choix le plus adapté pour assurer le succès du programme ISM et garantir la croissance de Verve Pharma.

Quelle stratégie choisir ?

Pourquoi ne pas choisir la stratégie d'écrémage ?

Barrières à l'entrée élevées : Un prix élevé pourrait décourager les pharmacies à rejoindre le programme.

Adoption lente : Les pharmacies hésiteraient à investir dans un produit encore peu connu.

Perte de parts de marché : Les concurrents pourraient proposer des alternatives moins chères, attirant ainsi les pharmacies.

Une stratégie d'écrémage serait risquée car elle ralentirait l'adoption du programme et permettrait aux concurrents de s'installer avant que Verve ne sécurise sa position.

Tactiques de vente et incitations

Réduction pour les pharmacies pilotes

Prix spécial pour les 12 pharmacies ayant testé ISM : 2 800 € (réduction de 20% sur les 3 500 €)

- > Fidélisation
- > Recommandations positives
- > Récompenser leur engagement
- > Adoption du programme



Tarification Indexée sur la Performance

Avec cette méthode, la pharmacie ne paie pas le prix total d'ISM immédiatement. Au lieu de cela :

Elle commence par payer un prix réduit

Ensuite, elle verse une petite commission sur les économies qu'elle réalise grâce à ISM (ex. 10 % des économies faites sur 12 mois).

Pourquoi c'est intéressant ?

Moins de risque pour la pharmacie : elle investit moins au début et ne paie une partie du prix que si ISM lui génère réellement des économies.

Un modèle gagnant-gagnant : plus ISM est efficace, plus la pharmacie économise et plus Verve Pharma rentabilise son service.

Exemple :

Si ISM permet à une pharmacie d'économiser 10 000 € en un an, elle devra payer 1 000 € supplémentaires (10 % des économies).

Au total, la pharmacie paiera 1 500 € + 1 000 € = 2 500 €.

En résumé, plus la pharmacie économise grâce à ISM, plus Verve Pharma gagne, mais sans forcer un gros paiement au départ.

Conclusion et décision finale

- Prix recommandé : 3 500€ avec offre à 2 800€ pour les “pharmacies test”
- Stratégie de pénétration pour maximiser l’adoption
- Tactiques d’incitation pour convaincre et fidéliser les pharmacies

Ce choix permet d’implanter durablement ISM sur le marché et de garantir sa rentabilité.



Annexe 1 : Réduire la valeur des stocks

Equation verbale : (valeur initial du stock - valeur attendu du stock) * coût du capital

Équation numérique : $(18\,400 - 13\,800) * 12\% = 4\,600 * 12\% = 552 / \text{an}$

Economie sur le taux de commande

- **Équation verbale par commande :** (Nombre de lignes avec le système manuel × temps par ligne) - (Nombre de lignes avec ISM × temps par ligne) ÷ durée d'une heure = Temps économisé par heure

Équation numérique par commande : $((72 \times 2) - (62 \times 0,2)) / 60 = 2,193 \text{ h} / \text{commande}$

- **Equation verbale par année :** Temps économisé * jour travaillé dans la semaine * semaine travaillé par an = nombre d'heure économisé par an

Équation numérique par année : $2,193 \times 6 \times 52 = 684,216 \text{ h} / \text{an}$

Annexe 2 : Diminuer le taux d'erreurs

Equation verbale : (Nombre d'erreurs par commande sans ISM × Temps par erreur) - (Nombre d'erreurs par commande avec ISM × Temps par erreur) / 60 = Temps économisé par commande

Équation numérique par jour : $((12 \times 4) - (3 \times 4)) / 60 = 0,6$ heures par jour

Equation verbale : temps économisé par jour * jour travaillé dans la semaine * semaine travaillé par an

Équation numérique par an : $0,6 \times 6 \times 52 = 187,2$ heures par an

Option 1 : Avec un coût horaire : $187,2 \times 17,67 = 3\,307,82$ €

Annexe 3 : Conversion taux horaire en €

- **Coût horaire d'un assistant en pharmacie** : salaire annuel / nombre d'heures travaillées par an
- **Coût horaire d'un assistant en pharmacie** : $(28.000€ / 1584) = 17.67€$
- **Option 1 (assume all the hours saved are cost savings = En supposant que toutes les heures économisées représentent des économies de coûts)** : $870 \times 17.67 = 15\,378€$
- **Option 2 (Assume that only the overtime hours are recoverable = En supposant que seules les heures supplémentaires sont récupérables)** : $(17.67 * 1.25) = 22.09€$ overtime hourly rate
 $(8 * 52) = 416$ hours overtime/year

$$416 * 22.09 = 9\,188\,€$$

- **Nombre d'heures qui restent à optimiser** : $870 - 416 = 454h$

- Améliorer la qualité de vie au travail
- Amélioration de la satisfaction client

Annexe 4

Calculs : stratégie de Prix du Programme ISM

Prenons l'équation : $(V_f - P_f) > (V_a - P_a)$ pour savoir si l'incitation à acheter ISM est supérieur à celle d'une solution concurrente ou non :

Où :

- V_f = Valeur financière d'ISM (9 745 €)
- P_f = Prix de vente d'ISM (à déterminer)
- V_a = Valeur perçue des consultants concurrents (7 000 € max)
- P_a = Prix des concurrents (4 000 min)

Si nous fixons $P_f = 4\,000\text{€}$, alors :

$$(9\,745 - 4\,000) = 5\,745 > (7\,000 - 4\,000) = 3\,000$$

Conclusion : L'incitation à acheter ISM est supérieure à celle des concurrents, même à 4 000€.