



# NESPRESSO

## CRÉER UN MARCHÉ CAPTIF AVEC DES CLIENTS HEUREUX !

- Le haut de gamme du café et le haut de gamme en prix
- Un système produit intégré : machines et capsules de café
- Un système marketing intégré.
- Un club de 450 000 membres dans le monde
- Un chiffre d'affaires (180 millions € en 2001) peu important dans la galaxie Nestlé (56 milliards €) mais une forte rentabilité et un effet positif sur l'image de Nestlé.
- 30 pays, 12 filiales, 11 partenaires industriels pour la fabrication des machines



### COMMENT FAIRE DU (BON) CAFÉ<sup>1</sup>?

#### • Percolation

À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ; la méthode dite de la percolation a permis la première amélioration substantielle de la qualité du café. On fait passer par gravité de l'eau bouillante (ou presque) dans le café moulu.

#### • Moka

Variante de la percolation, cette technique consiste à faire bouillir l'eau dans un réservoir situé au bas de la machine et de conduire la vapeur d'eau sous pression, au travers d'un filtre contenant le café moulu. Café et eau chaude ne sont en contact que pendant un court instant. Percolation et moka sont des techniques largement utilisées dans les cafetières électriques vendues au grand public à des prix modérés.

#### • Espresso

C'est également une technique fondée sur la pression mais alors qu'elle n'est que d'un bar environ pour le Moka, elle passe ici à 9 à 10 bars. La première machine à café espresso fut présentée à la foire de Paris en 1855 mais on s'accorde à dire que l'inventeur de l'espresso est Luigi Bezzera, un italien qui mit au point cette technique et qui fut le premier à commercialiser des machines à café espresso en 1901.

Depuis, des progrès furent réalisés, notamment par Francesco Illy avec l'«Illetta», une machine qui automatise le procédé et qui crée de la pression par compression d'air au lieu de vapeur d'eau. En 1945, Gaggia simplifia le système. Toutefois, malgré ces améliorations, la qualité de l'espresso était restée assez aléatoire et les machines espresso pour les particuliers étaient peu nombreuses jusqu'au développement des ventes du système Nespresso.

Très consommé en Italie où il occupe près de 50% du marché, l'espresso a une part encore confidentielle au niveau mondial avec 2% environ de la consommation totale. Dans les années 70, Nestlé, leader mondial du café «mass market» décida d'attaquer le segment haut de gamme dit «premium coffee» par la voie de l'innovation technique. L'objectif était ambitieux : **imaginer un système apportant la première innovation radicale depuis celle de Bezzera.**

1 La description des techniques est faite à partir d'un article de «Economist» intitulé « In search of a perfect cup», 12/22/2001.

## IL Y A LOIN DE L'IDÉE À LA COMMERCIALISATION ET DE LA COMMERCIALISATION AU SUCCÈS.

### • Le temps de la R&D

La recherche commencée dans les années 70 s'orienta vers un système intégré : une machine recevant des doses encapsulées de café, chaque dose correspondant à une tasse de café de 50 cc. En 1976, le système était techniquement au point mais Nestlé ne débuta la commercialisation qu'en 1986 avec la création d'une filiale «Nespresso» avec cinq personnes basées à Vevey.

### • La stratégie initiale échoue !

Nespresso se lança en visant le marché professionnel (B to B), plus particulièrement celui des bureaux (machines installées dans les entreprises pour leurs employés) et celui des restaurants. Trois pays furent choisis pour démarrer: La Suisse (pour des raisons de cœur évidentes), l'Italie (le pays de l'expresso) et le Japon. Une joint venture fut constituée avec un distributeur suisse (Sobal). La production des machines (ce n'est pas le métier de Nestlé) fut confiée à Turmix, une société suisse, qui les vendait à la J.V. «Sobal-Nespresso». Celle ci achetait les capsules de café à Nestlé, les commercialisait et entretenait les machines.

Les ventes furent décevantes puisque 875 machines seulement se vendirent la première année. Elles ne décollèrent pas l'année suivante et Nestlé dut s'interroger sur l'avenir de son innovation.

### • On arrête, on n'arrête pas ?

Les avis étaient partagés. La stratégie marketing était-elle en cause ou bien était ce le concept lui-même ? En fin de compte, on se donna une nouvelle et dernière chance en nommant un nouveau directeur général à la tête de Nespresso : Jean-Paul Gaillard. Il décida de changer complètement la stratégie marketing.

### • Une nouvelle stratégie, originale, recentrée sur les particuliers et la vente directe des doses de café.

- On abandonna le marché B to B<sup>2</sup> pour se réorienter vers les particuliers CSP+, prix de vente élevé oblige.
- On choisit de s'implanter dans d'autres pays<sup>3</sup>, à commencer par les Etats-Unis puis la France, l'Allemagne, etc.
- On accorda des licences à un autre industriel puis, au fil des ans, à plusieurs industriels (parfois différents selon les régions du monde comme Matsushita pour le Japon) pour produire des machines sous licence Nespresso et les vendre par la distribution classique.
- On opta pour une distribution exclusive et directe pour les capsules de café, les particuliers, «réunis» en club, ne pouvant acheter les capsules Nespresso que par courrier, téléphone, fax et, plus récemment, par Internet.

## LES TROIS « PLUS » DU SYSTÈME NESPRESSO

### 1°- Qualité du café

- Crus de premier choix
- Préservation de l'arôme par l'encapsulation qui met le café à l'abri de l'air, de la lumière et de l'humidité. Quand la capsule est insérée dans la machine, elle est automatiquement perforée au moment où l'eau chaude sous pression arrive pour traverser la poudre de café. Le temps de contact entre l'eau et le café est plus long que dans les systèmes habituels.
- Performances des machines Nespresso avec une pression poussée à 19 bars.



*Machine + capsule*

### 2°- Praticité

- Une capsule = une tasse. Pas de paquet à ouvrir et à refermer avec précautions.
- Machines automatiques
- Rapidité avec le système d'eau maintenue à température constante
- Commandes par internet avec livraison des capsules de café à domicile dans les 24 heures.

2 Nespresso revint plus tard sur le marché des professionnels.

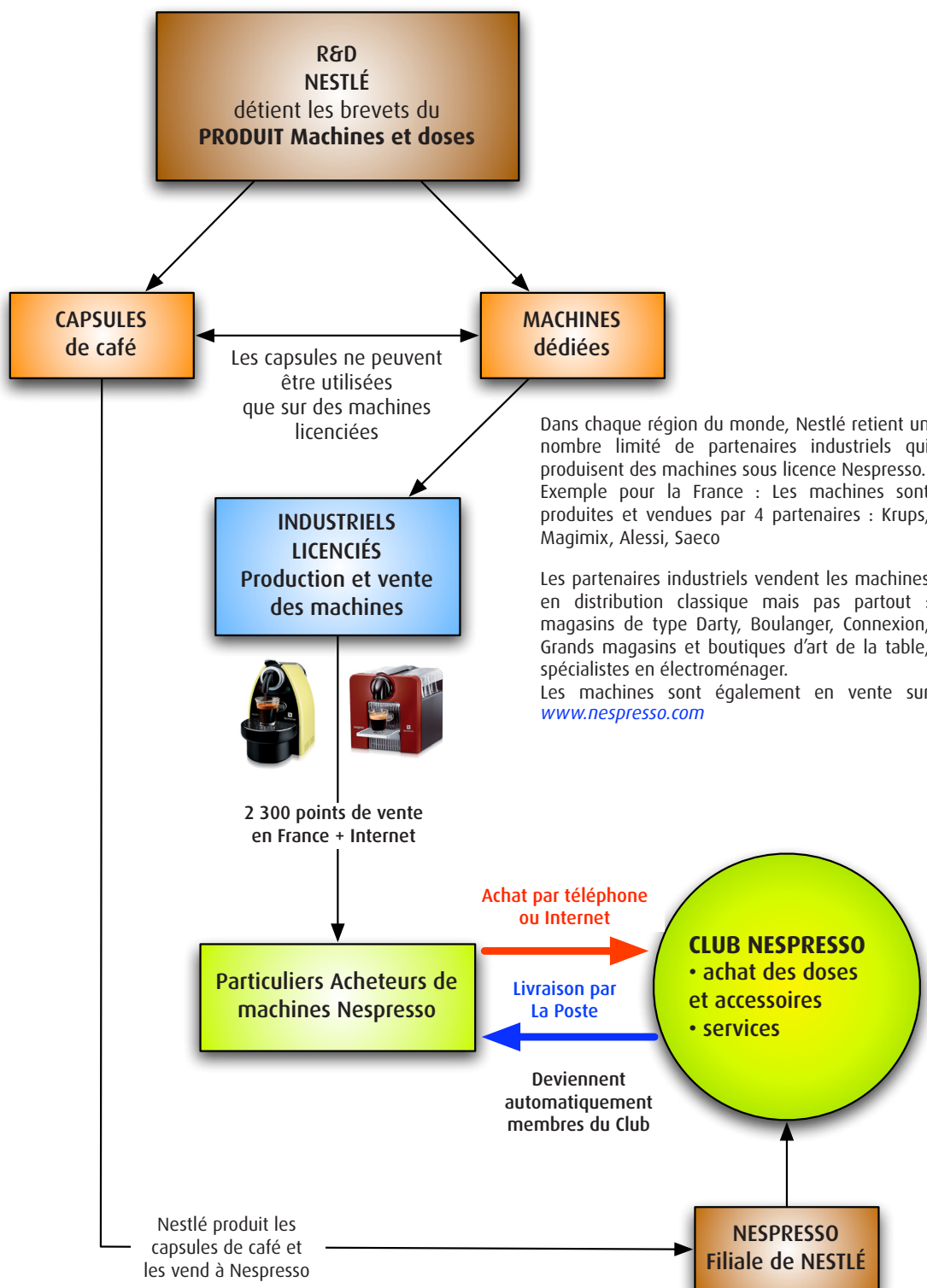
3 Nespresso garde cependant son activité en Suisse.

**3°- Design** : formes classiques, modernes, ultra-modernes s'adaptant aux différents styles d'intérieurs. Voir plus loin une sélection des modèles de machines disponibles en France.

## UN SYSTÈME INTÉGRÉ

organisé autour de 3 acteurs aux rôles bien définis : Nestlé, sa filiale Nespresso et des industriels licenciés.

- **Nestlé se rémunère**
  - > par les royalties sur les ventes de machines brevetées produites sous licence par quelques partenaires industriels
  - > sur les ventes des capsules de café à sa filiale Nespresso
- **Les industriels partenaires se rémunèrent** sur les ventes des machines aux particuliers via la distribution classique
- **Nespresso se rémunère** sur la vente des capsules de café et d'accessoires qui se fait exclusivement via le Club Nespresso



## LA NOUVELLE STRATÉGIE FONCTIONNE !

On commença en 1989 par l'appliquer sur la Suisse.

En 1990, Jean-Paul Gaillard fit un marché test aux Etats-Unis en changeant la variété de café pour s'adapter aux consommateurs américains. Fin 1990, le club Nespresso comptait 7 700 membres.

En 1991, Nespresso s'attaqua à la France, l'Allemagne, la Belgique et les Pays Bas. En 1995, Nespresso était déjà présent dans 15 pays. Tout en développant la surface du marché, Nespresso concéda des licences de production à d'autres industriels dont le rôle est de développer de nouvelles machines en améliorant leurs performances, leur commodité d'emploi et leur design. (Voir plus loin).

En 1994, avec sa machine « Nespresso Aviation System », Nespresso pénétra le marché des compagnies aériennes (première classe et classe Affaires, charters exclus !).

En 1996, Nespresso revint vers les restaurants et les hôtels (de qualité) en France et en Belgique.

## UNE PROGRESSION RAPIDE ET UNE FORTE RENTABILITÉ

Le système marketing Nespresso permet de contenir les coûts marketing. La communication n'est pas centrée sur la publicité médias mais sur le bouche à oreille, les relations publiques et le site Internet. La distribution directe supprime les marges des distributeurs mais il faut évidemment une logistique efficace pour gérer les ventes et les expéditions. Les frais de livraison des capsules de café sont supportés par les clients sauf s'ils passent leur commande par Internet.

Le positionnement de Nespresso est haut de gamme (qualité et service); on vise la rentabilité unitaire et le retour sur investissement plus que les volumes. Les tarifs sont donc élevés, pour les machines comme pour les capsules de café.

### • Machines :

- **Description technique** : ce qui suit est la présentation faite par La Redoute pour le modèle Magimix à machoire programmable, vendu 379,99 €. A noter que toutes les machines Nespresso sont garanties 3 ans.



### On a aimé :

Comme une vraie Super Star, elle dégage un charme renversant !

Ses atouts : inox brillant en **édition limitée** et arôme d'un véritable espresso grâce à son système Nespresso à «machoire» exclusif avec levier... **laissez vous séduire, vos convives le seront aussi !**

**Pompe haute pression 19 bars.** Système THERMOBLOC pour une eau toujours à température idéale. Buse vapeur orientable avec accessoire «cappuccino».

Système à machoire exclusif avec levier, qui vous facilitera l'utilisation de la machine.

Ejection automatique des capsules usagées dans un réservoir qui peut en contenir 12.

Réservoir d'eau 1,2 L.

Dim. 22 x 34,5, haut. 31 cm.

Le système unique de Nespresso repose sur une capsule exclusive où les grains sélectionnés sont torréfiés, fraîchement moulus, dosés et scellés hermétiquement. Les arômes sont alors intégralement conservés pour être restitués par votre machine Nespresso.

Chaque machine est livrée avec un set de tasses et un assortiment de capsules de variétés différentes.

Pour vous réapprovisionner, vous deviendrez membre du Club Nespresso (documents joints à votre machine), qui distribue en exclusivité et uniquement par correspondance les capsules.

Actuellement, vous aurez le choix entre 9 crus de cafés.

Pour un renseignement, une information, une commande...  
Allo ! Club Nespresso au 0 800 55 52 53 (appel gratuit)

- **Gamme et prix**

22 machines sont disponibles en France (avec les versions manuelles et automatiques). Les prix indiqués ici sont ceux qui étaient affichés sur le site [www.nespresso.com](http://www.nespresso.com), pour la France, en avril 2003 :

**Quelques machines vendues en France en 2003**



- **Accessoires :**

Sucre, carré de chocolat Nestlé, tasses, sucriers, housses de voyage, coffrets à capsules, etc.



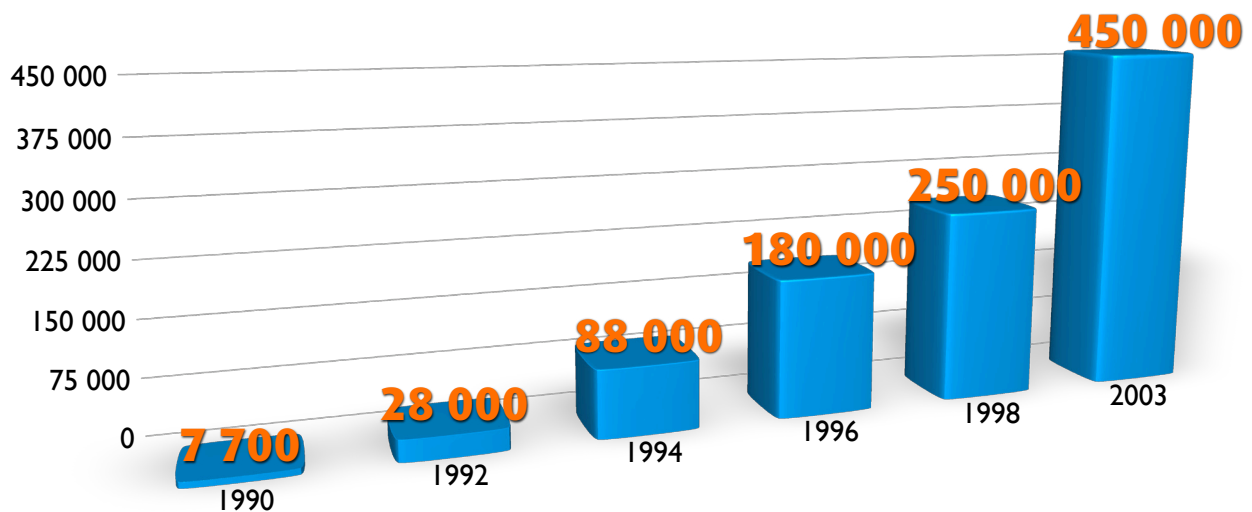
- **Capsules de café :**

- Un choix entre 9 crus de café de haute qualité.
- Un prix de vente moyen de l'ordre de 0,3 € pour une capsule, soit une tasse, ce qui fait environ 10 fois plus que le coût d'une tasse de café ordinaire.
- Selon Daniel Lalonde, Directeur commercial international, il se vend 24 capsules par seconde dans le monde

## LE CLUB NESPRESSO : outil de vente, de communication et de fidélisation

- **Vente exclusive des capsules de café et des accessoires** (il faut être enregistré comme membre du club pour les acheter, ce qui est fait automatiquement lors de l'achat d'une machine).
- **Informations** sur les variétés de café, les nouveaux crus, les nouvelles machines.
- **Services** : conseils, réclamations...
- **Banques de données bien renseignée permettant un marketing relationnel « one to one »**. On connaît<sup>4</sup> les noms et coordonnées des clients (l'actualisation se fait par les clients eux mêmes lorsqu'ils commandent), la date d'achat des machines à café, les modèles, le suivi de la consommation. La segmentation des clients Nespresso se fait sur la fréquence d'achat, explique Robert Eggs, Directeur général de Nespresso France. Par exemple cela permet de cibler les promotions et les avantages offerts aux consommateurs comme le port gratuit pour les capsules commandées par les gros clients.
- **Un « club » de vente, pas une communauté ?** Le professeur Werner Reinartz a son point de vue sur la question<sup>5</sup> : « *Je ne suis pas sûr que l'esprit du club soit un élément indispensable pour fidéliser le client car il n'a pas le choix et doit s'approvisionner auprès de la marque. En revanche, c'est sans doute, un bon moyen de lui laisser croire qu'il fait partie d'une élite et de créer l'envie auprès des clients potentiels* ».
- **Le profil du client Nespresso** : Age moyen 35 ans, CSP +, commande en moyenne 3 à 4 fois par an

### Évolution du nombre des adhérents au Club Nespresso (tous pays confondus)



## INTERNET, UN OUTIL PUISSANT DE VENTE, DE COMMUNICATION ET DE RELATIONNEL POUR NESPRESSO : 30% des ventes, 2 millions de visiteurs uniques par an.

Dans un article d'Anne-Laure Béranger, publié par le Journal du Net<sup>6</sup>, Frédéric Lévy, chef de projet Internet de Nespresso indique : « *Les ventes sur Internet concernent en priorité les capsules (mais) trois commandes sur quatre contiennent (en plus) des accessoires alors que par téléphone, ce ratio est de deux sur dix. La vente de machines est beaucoup plus rare. La dégustation du produit étant le facteur déclencheur d'achat, nous n'avons pas encore de solution sur Internet...*

*Nous avons décidé de faire apparaître de manière très lisible, l'adresse du site ([www.nespresso.com](http://www.nespresso.com)) sur nos publicités télévisées. Le trafic a été multiplié par quatre ou cinq... Actuellement, nous recevons plus de 10 000 e-mails par mois, tous pays confondus... Au début, nous avons été très prudents car nous voulions conserver un contact direct avec nos clients. Et quoi de mieux que le téléphone pour cela . Par la suite, nous avons compris qu'Internet pouvait également nourrir cette relation sans nuire à la marque. Nous développons régulièrement des mini-sites (par exemple, pour présenter un nouveau cru de café). Nous avons en général, de très bons retours...Le taux d'ouverture est de 70% et le taux de clic supérieur à 40%. Mais Internet reste un outil complémentaire de nos autres moyens de communication. Parallèlement aux e-mails, nous envoyons toujours un mailing papier et faisons la promotion du site et des mini-sites dans nos boutiques.. »*

4 Source : Jean-François Arnaud. Cas d'école. Le Figaro Entreprises, 25/02/2002

5 Même source.

6 Propos recueillis par Anne-Laure Béranger le 26/09/2002. [www.journaldunet.com/itws/it\\_levyfred.shtml](http://www.journaldunet.com/itws/it_levyfred.shtml)

## LA VENTE AUX PROFESSIONNELS : bureaux, restaurants et hôtels, compagnies aériennes.



On leur propose un essai gratuit pendant une semaine. Deux machines sont disponibles : ES500, manuelle, pour une à cinq personnes et ES100, automatique, pour cinq personnes et plus.



ES500



ES100

Le club Nespresso comprend une section « Professionnels » par laquelle ils passent pour acheter les capsules. La vente se fait comme pour les particuliers par internet, fax, téléphone ou courrier.

### EN CONCLUSION :

#### - Une réussite qui tient à plusieurs facteurs :

- Une vraie valeur ajoutée palpable par le client (qualité du produit, service) avec pour conséquence un bouche à oreille très positif.
- Une cible qui peut payer le prix et qui est captive.
- Un micro-segment sur le marché du café mais en croissance et fortement valorisé. Une niche à l'échelle d'un pays mais un vrai segment à l'échelle mondiale.
- Un système marketing parfaitement intégré.
- Le courage d'avoir su changer radicalement de stratégie
- Une décision de bon sens : avoir créé une filiale pour ne pas fondre une activité de « niche » dans le « business mass market » de Nestlé.
- Une protection par les brevets détenus par Nestlé.

#### - Des questions en suspens :

- Comment évaluer le vrai potentiel de ce marché ?
- Comment accroître les quantités consommées par client en ne se reposant pas uniquement sur la conquête de nouveaux clients ?
- Le frein du prix élevé des machines Nespresso. On ne peut pas, dans ce cas, adopter la stratégie Gillette : vendre l'appareil (les rasoirs pour Gillette, les machines pour Nespresso) à prix coûtant, voire à perte, pour accroître les ventes de consommables (les lames pour Gillette, les capsules de café pour Nespresso). En effet, les machines ne sont pas produites par Nestlé et les fabricants doivent y retrouver leur compte, sinon, il n'y aura plus d'innovation (technique et design).
- Le risque, toujours réel malgré les brevets, de voir un concurrent entrer sur ce marché dont la rentabilité est alléchante. Soit il entre avec des prix plus bas, donc avec des espoirs de rentabilité moindre, soit il entre avec une innovation offrant une qualité de produit et de service encore supérieure à celle de Nespresso. C'est donc sur ce terrain que Nespresso doit être inattaquable.

### Règle générale :

**Pour rester le numéro 1, le leader doit toujours être l'innovateur n°1.**