



---

# LA STRATEGIE D'HARIBO

Sabrina KHELLADI - Sylvie HANNA - Adil MDAGHRI - Anis YAHYA

---

# Sommaire

<b>I /- <u>Historique</u></b> .....	<b>p 5</b>
A) <u>L'entreprise</u> .....	p 5
B) <u>Le groupe dans le monde</u> .....	p 6
<b>II /- <u>Analyse externe</u></b> .....	<b>p 8</b>
A) <u>La structure du marché</u> .....	p 8
1- <u>L'offre</u> .....	p 9
2- <u>Un marché encore très atomisé</u> .....	p 13
3- <u>La demande</u> .....	p 13
4- <u>Le positionnement de Haribo face à ses concurrents</u> .....	p 15
5- <u>L'environnement concurrentiel selon Porter</u> .....	P 17
6- <u>Le marché de la confiserie</u> .....	p 18
7- <u>La production</u> .....	p 18
8- <u>Les produits</u> .....	p 19
9- <u>Les prix à la consommation</u> .....	p 20
10- <u>La distribution</u> .....	P 20
11- <u>La communication</u> .....	P 21
B) <u>Opportunité Menaces</u> .....	P 21
<b>III /- <u>Analyse interne</u></b> .....	<b>p 22</b>
A) <u>Les DAS</u> .....	p 22
B) <u>Matrices BCG</u> .....	p 23
C) <u>Forces Faiblesses</u> .....	p 25

**IV /- Une stratégie fondée sur l'innovation..... p 26**

- A) Des produits très variés et source de qualité ..... p 26
  - 1- Les familles de produits..... p 26
  - 2- Un conditionnement adapté à la cible et aux lieux de consommation
  - 3- Une qualité des produits irréprochable ..... p 27
  - 4- Le développement du Licencing ..... p 28
- B) Une politique tarifaire désormais unique pour tous..... p 28
- C) Une présence équitable sur tous les canaux de distributions... p 29
- D) Une politique de communication très développée ..... p 29
  - 1- La communication hors média ..... p 30
  - 2- L'arrivé d'un ministère étonnant..... p 32
  - 3- La communication média ..... p 33

**V /- Une stratégie d'internationalisation..... p 36**

# *Introduction*

Qui n'a jamais mangé d'ourson en gélatine ou de fraise tagada ? En effet, quelque soit notre préférence nous avons tous déjà mangé un bonbon de la marque Haribo.

Haribo a su s'imposer en tant que point de référence sur le marché du bonbon avec des produits incontournables : ourson, fraise tagada, dragibus.

Ces produits déjà connus du public et présents sur le marché depuis 1986 n'ont pas empêché Haribo d'être à la pointe de l'innovation, ce qui fait de Haribo un concurrent très vélocé. Le marché de la confiserie et du sucre est très rude. La concurrence y est très féroce, c'est un marché très réactif et en constante innovation et les sorties de nouveaux produits y sont régulières.

Haribo lutte contre de grands noms du bonbon tels que Lutti, Chupa chups, Nestlé ou encore Ferrero.

Nous pouvons donc nous demander comment Haribo a su conserver sa place de leader face à la montée en puissance des firmes concurrentes ?

Nous allons donc tenter de décrypter les différentes politiques d'Haribo à l'aide d'outils marketing tel que la matrice BCG, Porter, Swot...

Dans un premier temps, nous allons nous pencher sur une analyse de l'environnement, pour nous concentrer sur une analyse de l'entreprise par la suite. Dans un troisième temps, nous nous attarderons sur la stratégie marketing de Haribo pour aboutir sur les recommandations relatives à l'avenir de l'entreprise.



## I /- Historique

### A) L'entreprise

La société haribo est créé en 1893 à Friesdorf en Allemagne. Après la fin de sa scolarisation Hans Riegel effectue une formation de cuisson de bonbon où il travaille plus de cinq ans. Après la Première Guerre Mondiale il travaille pour Heinen toujours dans la cuisson de bonbon. Par la suite il décroche le poste de codirecteur de l'entreprise qui prendra le nom de Heinen & Riegel. En 1920, il a 26 ans et dispose d'un petit capital d'amorçage installé dans la buanderie de sa maison. Il fabrique pour son propre compte des bonbons que sa femme Gertrud livre à vélo chez les confiseurs du coin. La petite entreprise artisanale se donne un nom : HA comme Hans, RI comme Riegel et BO comme Bonn.

Le premier vrai succès, intervient en 1922 avec le Tanzbar, littéralement «l'ours dansant». Le mammifère gélatifié plaît instantanément aux Allemands et la production s'envole. Le couple décide alors de changer d'échelle et les premiers employés sont embauchés. A partir de là, l'entreprise va se développer très vite. En 1939, l'entreprise compte déjà 400 employés. Cependant, il y a la guerre et le décès de Hans vient amputer cette prospérité, mais ses deux fils reprennent le flambeau aux côtés de madame Riegel. A cette production de masse, répond une communication de masse. Haribo entend occuper tout l'espace publicitaire. En 1950 ses fils décident de reprendre les commandes de l'entreprise, Paul Hans mise sur la communication et crée le paul publicité dont il prend les commandes avec Hans Rigel Junior au paul commercial A Hans Junior le commercial, l'entreprise compte alors 1000 salariés..

Très vite, Haribo ambitionne de traverser les frontières et pense devenir un jour une multinationale. La stratégie est simple : pour gagner un marché, on s'y implante. Première destination : le Danemark. Puis c'est au tour de la France en 1967, la Grande-Bretagne, l'Autriche. Aujourd'hui, le groupe compte 17 usines en Europe et des filiales jusqu'aux Etats-Unis. Le plus remarquable dans le développement de cette maison, c'est que la croissance est entièrement autofinancée. Haribo, c'est un chiffre d'affaires consolidé de 1,2 milliard d'euros et un capital détenu à parts égales par les deux héritiers du fondateur. L'entreprise a l'ingénieuse idée de racheter des marques ou imaginer des partenariats croisés avec un grand nombre de distributeurs. Seule réserve, les pays émergents. Pour



être compétitif, il faut produire sur place, et Haribo, confiseur le plus copié de la planète, éprouve quelques réticences à établir ses quartiers dans les zones où il est contrefait.

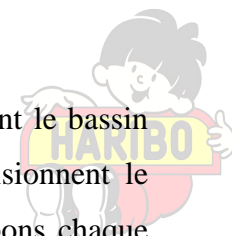
Avec des rachats successifs, des bonbons colorés, Haribo est devenue une affaire internationale. La force du groupe tient sans aucun doute à sa capacité d'innovation et à sa dimension internationale. Il compte 16 usines européennes dont 5 en Allemagne et 3 en France, ainsi que des filiales en Finlande, Norvège, Suède, Italie, U.S.A, République Tchèque... Aujourd'hui, Haribo est non seulement présent dans le monde mais exporte dans 83 pays du globe. Le groupe emploie quelques 6 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires consolidé de plus d'un milliard d'euros. A la tête de la multinationale familiale, les deux fils de Paul Riegel contrôlent totalement les capitaux.

La tagada, le chamallow, les oursons gélatifiés : depuis 20 ans, Haribo lance des produits qui deviennent les standards du marché, la référence à copier. Mais le nombre de best-sellers est proportionnel à la créativité. Et les innovations ne manquent pas chez Haribo : 3 000 références dans le monde, entre 300 et 400 pour le marché français et 12 lancements chaque année. Dernière sortie remarquée : Harigloo, le premier bonbon à mettre au réfrigérateur ! Malgré sa taille, Haribo a su rester une entreprise familiale, la hiérarchie est courte et tout le monde émet des idées. Les ouvriers, les ingénieurs, les commerciaux. Résultat, c'est l'engouement. Quant aux recettes, elles n'ont jamais été déposées. De peur de voir ces best-sellers tomber dans le domaine public au bout de 20 ans d'exploitation, Haribo préfère adopter une vision sur du très long terme. La société ne dépose pas de brevet afin de réserver la pérennité de ces produits phares cependant cela autorise implicitement la copie de ces produits.

## **B) Le groupe dans le monde**

L'entreprise a démarré sur un segment niche, et s'est développée sans que personne ne s'occupe d'elle pendant longtemps. Pendant plusieurs années, la société était plus ou moins le seul fabricant de bonbons aux fruits mous. Aujourd'hui, si elle reste leader sur le marché, beaucoup tentent de pénétrer ce segment et de la copier.

Haribo est présent dans le monde entier où il a implanté ses usines et ses filiales. L'entreprise emploie aujourd'hui 6000 personnes. Il existe plus d'une quinzaine d'usines en Europe : 5 en Allemagne, 3 en France, 2 en Espagne, 1 au Danemark, 1 en Grande-Bretagne, 1 en Irlande, 1 en Autriche, 1 en Belgique, 1 en Hongrie. Les usines européennes produisent pour leur marché national et



aussi pour les pays voisins. Par exemple, les exportations des usines françaises concernent le bassin méditerranéen (Italie, Israël, Liban, Maroc, Tunisie ... ), les usines espagnoles approvisionnent le Portugal et l'Amérique Latine... Haribo écoule aujourd'hui plus de 200 millions de bonbons chaque jour dans 83 pays, sortis de ses seize usines européennes. Son deuxième marché, la France, représente à lui seul plus de 10% des ventes.

Haribo détient entre 15 et 20% de parts de marché dans la plupart des pays européens, loin devant ses concurrents, et réalise, pour la première fois en 1999, plus de la moitié de ses ventes hors d'Allemagne. En 1999, les exportations représentent 20% du chiffre d'affaires. Les frères Riegel ne veulent pas en rester là. Si ils ne désirent pas sortir de leur métier d'origine, ils souhaiteraient poursuivre leur développement en Europe de l'Est et en Amérique du Nord. Aux Etats-Unis, faute d'avoir pu racheter un acteur local, Haribo va construire sa propre usine en Pennsylvanie, un investissement de plusieurs dizaines de millions d'euros.

La famille Riegel est la seule actionnaire de Haribo dont le chiffre d'affaires a franchi le cap des 1,07 milliard d'euros en 2000, avec une croissance ininterrompue depuis plusieurs années (CA en 1999: 1,02 milliard d'euros). Actionnaires à 50-50 des différentes sociétés Haribo, les deux frères décident des stratégies. Circuit de décision ultra court, staff administratif réduit au minimum, et implication totale de ses dirigeants actionnaires : Haribo a su garder la souplesse d'une PME.

L'entreprise reste discrète sur les bénéfices réalisés. Seule précision de Hans Riegel: la firme gagne assez d'argent pour demeurer indépendante de ses banquiers. Toutes les dépenses sont auto financées ils s'agit ici d'un signe intarissable de bonne santé pour l'entreprise. Chaque société Haribo réinvestit l'intégralité de ses bénéfices et aucun dividende ne remonte en Allemagne.

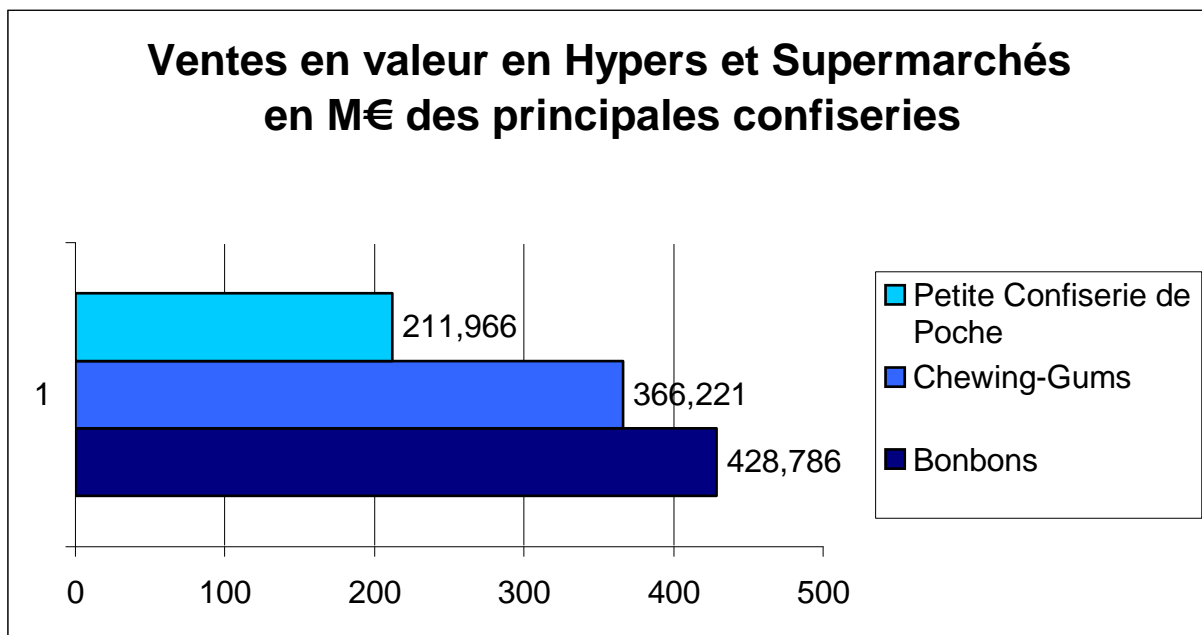


## II /- Analyse externe

### A) La structure du marché

En France, la consommation de sucreries s'élève à un peu plus de 3 kg par an et par personne. Un vrai sens de la modération, si on prend en compte une moyenne européenne qui évolue plus vers les 4 kg. Qui sont les plus accros ? Les Scandinaves. En effet, le Suédois absorbe chaque année plus de 9 kg de bonbons. Derrière les Nordiques (Danois, Hollandais et Finlandais), il y a les Anglo-saxons : les américains, les britanniques et les australiens qui se « contentent » de 5 kg annuels. Les moins gourmands sont les Chinois, avec à peine 500 grammes par personne en 2005. Quant-est-il des ventes sur ce marché ?

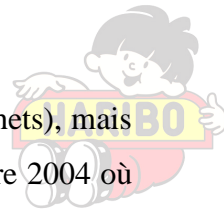
Les ventes de confiseries de sucres ont stagné en 2005, même celle de la petite confiserie de poche (PCP). Les explications sont multiples, mais la tendance est à l'expansion du marché.



Evoluti

on en % des segments du marché de la confiserie de sucre

- Petite confiserie de poche : - 2,5%
- Chewing-Gums : + 1,5%
- Bonbons (sachets) : - 1,6%



Les ventes généralisées du secteur en volume sont stables en 2005 (+ 0,1% pour les sachets), mais dans l'ensemble on peut remarquer une baisse en valeur de 0,9% (contrairement à septembre 2004 où elle arrivait environ à 8,7%). Cependant, nous pouvons englober cette baisse à la stagnation généralisée de la consommation qui affecte notamment l'épicerie en général (-0,8%) et l'épicerie sucrée en particulier (-0,5%).

## 1- L'offre

Analysons maintenant avec précisions les segments du marché de la confiserie.

La frontière entre les confiseries pour enfants et les confiseries pour adultes est délicate, d'autant que les enfants sont friands de confiseries pour adultes et inversement. Il est intéressant de savoir que les catégories de produits sont divisées entre les confiseries adultes et les confiseries pour enfants.

En effet, l'offre est différente selon la cible visée :

- *la confiserie pour adultes* se « fonctionnalise » avec des formules dont les bénéfices « bien-être » et « santé » sont identifiés: fraîcheur, blancheur des dents, sans sucre... ; leurs préoccupations d'hygiène et d'équilibre alimentaire sont ainsi prises en compte.
- *la confiserie pour enfants*, quant à elle, se livre à une surenchère de couleurs criardes, de saveurs extrêmes, d'associations de goût et de texture.

Pâtes à mâcher	9,4%
Gélifiés	35,4%
Réglisse	8,6%
Dragéifiés	4,8%
Guimauves	2,5%
Assortiments	1,3%
Sucettes	8,8%
Barres (Carambar)	10,3%
Chewing-Gums	7,1%
Autres	11,9%

Les confiseries pour enfants représentent 280 Millions d'euros (Source : d'après panel distributeurs, cumul annuel mobile hypers+supers à fin décembre 2004)



Les confiseries pour adultes représentent quant à elles 150 millions d'euros

(Source : d'après panel distributeurs cumul annuel mobile hypers + supers à fin décembre 2004)

Caramels	10,5%
Enrobés	5,8%
Fruits	11,5%
Menthes	15,8%
Plantes	31,5%
Assortiments	19%
Autres	2,3%

Les gros fabricants étrangers, à la tête des marques fortes, dominent le secteur français. Autour d'eux, gravitent des structures familiales de moindre envergure qui se cantonnent à des segments précis de marché.

➤ Les opérateurs étrangers :

- La filiale Nestlé France, du groupe alimentaire suisse Nestlé a réalisé un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros en 2006, dont 350 millions dans la branche chocolat et confiserie. La marque commercialise les bonbons Quality Street, les barres chocolatées Lion...



- Kraft Foods (anciennement Kraft Jacobs Suchard) est à la tête d'un portefeuille de marques bien garni qui comprend les bonbons La Vosgienne, Crema, Kiss Cool, les chewing-gums Hollywood, Tonigum et Malabar, mais aussi les pastilles Vichy et les cachous Lajaunie. Kraft Foods est entre les mains du groupe américain Philip Morris. La filiale Kraft Foods France a réalisé un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros en 2006.

- Le groupe britannique de boissons et de confiserie, Cadbury Schweppes, présent en France sur le marché de la confiserie à travers sa filiale, la Pie qui Chante (CA 2006 : 91,9 millions d'euros), occupe la troisième place sur le marché français de la confiserie.



**MBIGEA**



- L'américain Wrigley (Freedent...) est leader mondial sur le marché du chewing-gum. En France, la filiale du groupe, Solinest, a réalisé un chiffre d'affaires de 261,6 millions d'euros en 2006.

- Numéro un sur le marché français de la confiserie, la filiale française, Haribo Ricqlès Zan France, appartient au groupe allemand éponyme. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 105,7 millions d'euros en 2006.



- Kerry Ingredients France, filiale française du groupe irlandais Kerry, a réalisé un chiffre d'affaires de 89,9 millions d'euros en 2006.

- L'entreprise italienne familiale Ferrero, quatrième groupe mondial sur le marché du chocolat et de la confiserie, a réalisé un chiffre d'affaires 820 millions d'euros via sa filiale française Ferrero France en 2003-2004. Le groupe est représenté sur le marché de la confiserie par son produit phare, Tic-Tac et sur le marché du chocolat avec la pâte à tartiner Nutella et la gamme de chocolat Kinder.



- L'espagnol Chupa Chups est le leader mondial de la sucette à bâton. L'entreprise est détenue par la famille Bemat via notamment la société EBF. Chupa Chups se positionne au 7<sup>ème</sup> rang mondial de la confiserie. La filiale française a réalisé un chiffre d'affaires de 39,4 millions d'euros en 2006.

➤ Les groupes français :

- Le groupe familial Cemoui a réalisé un chiffre d'affaires consolidé 368,9 millions d'euros en 2006. Le groupe intervient sur le marché de la confiserie et sur celui du chocolat.



de



- Lamy Lutti est le numéro un sur le marché français de la confiserie pour adultes avec un chiffre d'affaires sur ce segment de 87,3 millions d'euros en 2006, et deuxième après Haribo pour la confiserie pour enfants avec un chiffre d'affaires de 18,5 millions d'euros sur ce marché.

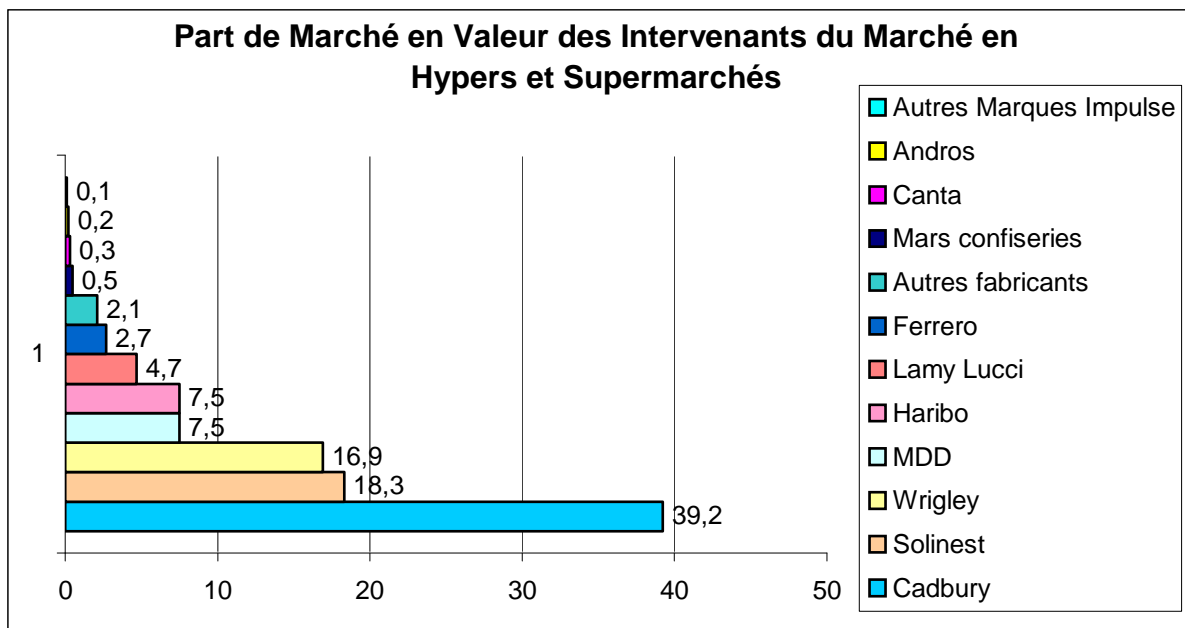
L'activité des leaders de la confiserie est restée stable jusqu'en 2005, ce qui s'est soldé par une hausse du chiffre d'affaires de 4%. Les PME profitent de la bonne tenue de la demande sans souffrir de la concurrence des géants de la confiserie. Le chiffre d'affaires du marché s'est élevé à 1,007 Mrd€ à fin novembre 2005 (source ACNIELSON) malgré une légère baisse de 0,9%. Les fabricants ont fait



beaucoup d'efforts pour étendre leurs débouchés à l'étranger tout en consolidant leurs positions sur le marché intérieur. Ce type d'entreprise ne peut affronter directement les leaders. Les PME se sont donc concentrées sur des niches, proposant des spécialités régionales et certains produits uniques (concept et recettes).



## 2- Un marché encore très atomisé



## 3- La demande

La consommation des ménages en chocolat et confiserie a atteint plus de 5,03 milliards d'euros en 2002. Cette consommation en valeur est en hausse de 4,3%. Parallèlement, les volumes d'achats ont augmenté de 2,8%. La demande des ménages a été soutenue par la mise sur le marché de nombreuses nouveautés.

Les exportations françaises de confiserie se sont contractées en 2002. Les ventes françaises de confiserie à l'étranger n'ont pas dépassé 182,9 millions d'euros, en repli de 3,5% en 2002 après trois années de croissance ininterrompue.

En terme de volume, la dégradation des échanges est de 0,5%. Pour beaucoup de fabricants de confiserie, les débouchés étrangers offrent de belles perspectives de croissance. 24% de l'activité des confiseurs-chocolatiers est déjà réalisée à l'international.



La consommation d'aliments sucrés diminue avec l'âge. Elle atteint son maximum entre 12 et 24 ans et son minimum entre 50 et 70 ans. Les hommes, moins soucieux de leur poids que les femmes, consomment davantage de produits sucrés.

Les consommateurs affichent une préférence pour les bonbons (44%) puis pour les chewing-gums (34%) et enfin pour les chewing-gums sans sucre (18%).

Nous pouvons constater plusieurs catégories de consommateurs :

#### ❖ Les Gourmands

- Grands amateurs de «bonbons pour enfants» (79%) et de chewing-gums (62%).
- Ils aiment déguster des bonbons et confiseries en toutes occasions : à la maison (72%), au cinéma (19%), en voiture (31%), lors des anniversaires (40%), et même pour Halloween (19%)

#### ❖ Les Accros

- Dégustent des bonbons et confiseries pour le plaisir, la détente et le réconfort
- Consommateurs très réguliers : amateurs de toutes les sortes de bonbons et confiseries
- Curieux : 34% recherchent de nouveaux bonbons et confiseries
- Consommateurs festifs, 1 sur 2 se régale à Noël, 1 sur 4 en vacances, ou pour les grandes occasions, comme les mariages ou les baptêmes.

#### ❖ Les Raisonables

- Consommateurs plus occasionnels de bonbons et confiseries pour adultes et pour enfants, de petite confiserie de poche, spécialités régionales et chewing-gums
- Limitent leur consommation à certains moments de la journée seulement (47%)

#### ❖ Les Sans-Sucre

- Petits consommateurs de bonbons et confiseries, mais gros consommateurs de chewing-gums sans sucre : 73% mâchent souvent des chewing-gums sans sucre, et 40% consomment des petites confiseries sans sucre.
- Eproouvent un sentiment de culpabilité quand ils consomment des bonbons (47%).
- Sans-sucre, oui, mais à partager ! Pour 44% d'entre eux, les bonbons et confiseries restent liés au partage de moments de complicité.
- Ils correspondent à 12% de la population totale.

#### ❖ Les Généreux



- Gros acheteurs, petits mangeurs : 58% sont non consommateurs
- Mamies cadeaux : Majoritairement des femmes de plus de 65 ans, ceux-ci achètent des bonbons dans le but de les offrir (67%).
- Prévoyants : 43% de leurs achats de bonbons et confiseries sont prévus à l'avance

#### ❖ Les Indifférents

- Indifférents à la consommation de bonbons et confiseries, ils en consomment de moins en moins souvent, et n'en achètent pas
- Echange et complicité : s'ils sont indifférents aux bonbons et confiseries, près de la moitié d'entre eux (49%) déclare que les bonbons et confiseries leur permettent d'échanger des moments de complicité en famille ou entre amis

#### ❖ Les Réticents

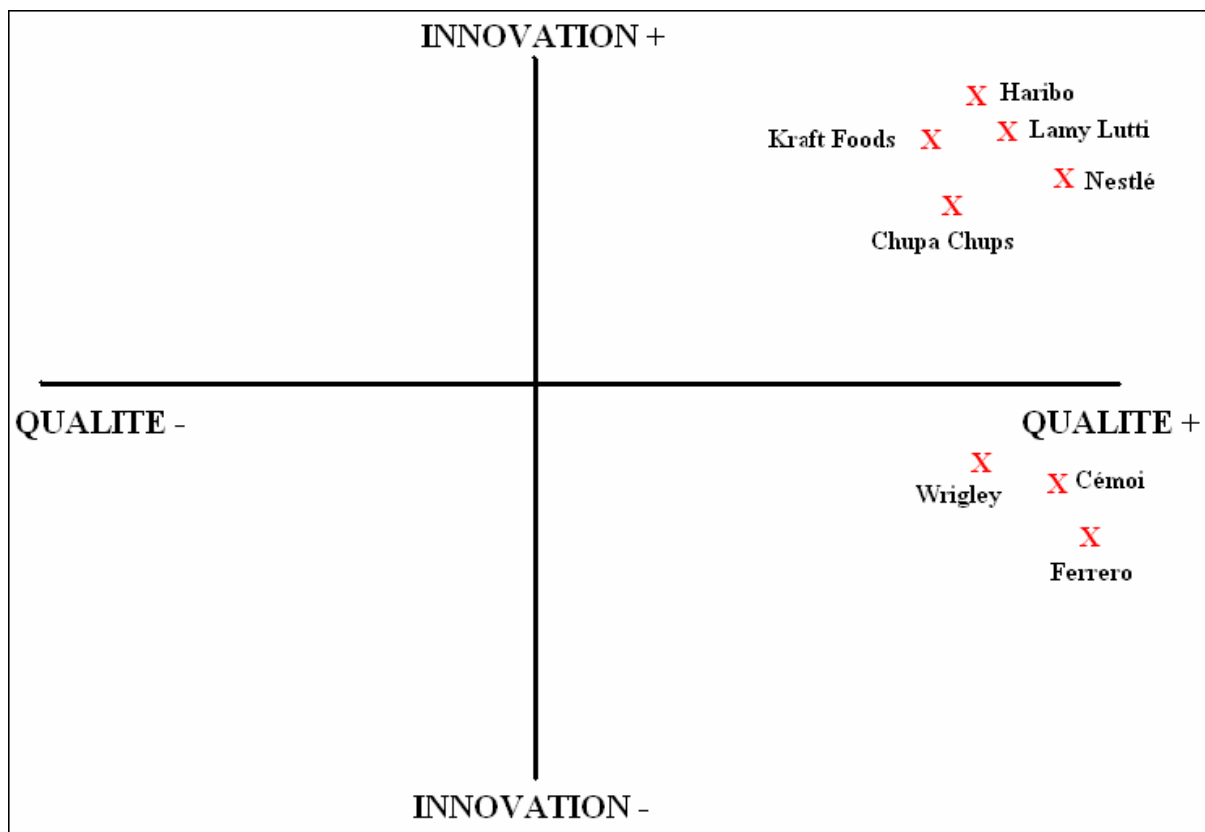
- Ont rarement des enfants
- Consomment peu de confiseries
- N'achètent jamais de bonbons

(Source : Chambre Syndicale Nationale de la Confiserie – CSNC, février 2006)

## 4- Le positionnement de Haribo face à ses concurrents

Sur ce marché, il existe un facteur de dévalorisation important pour les bonbons en sachets : les ventes sous promotion. Celles-ci ont grimpé de 10,5% (en valeur), au détriment des offres standards (-3,8%) et le prix de vente au kilo a chuté de 2,5%. Les acteurs doivent alors mettre tout en œuvre afin de valoriser leur offre et ne pas se laisser dépasser.

Haribo est alors le seul à progresser sur les sachets car misant sur l'innovation et la communication, l'entreprise est toujours à l'afflue de nouveautés.



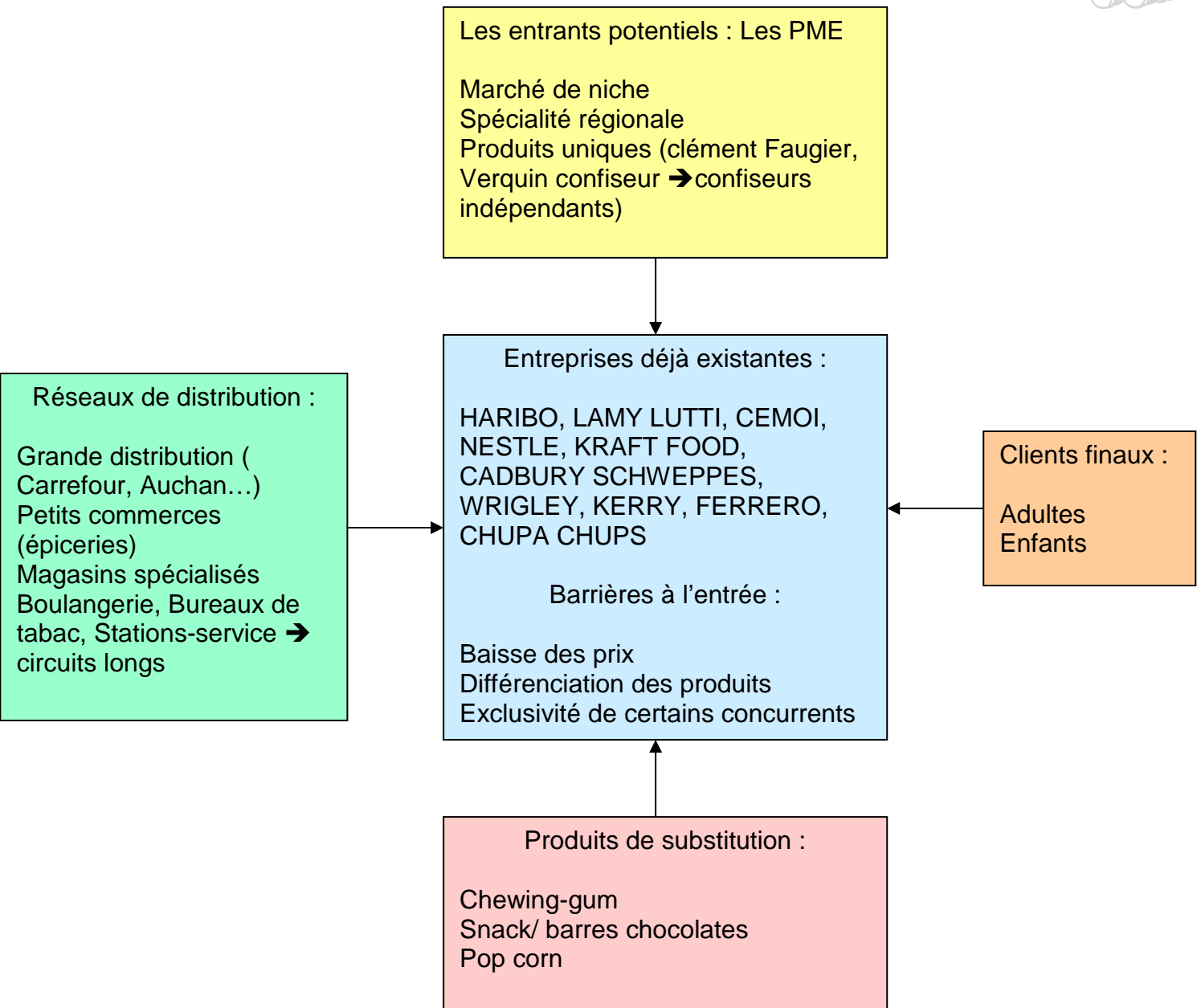
Haribo reste donc leader en terme d'innovation, il détient une place supérieure vis-à-vis de ses concurrents. Il est le bonbon à la mode, il répond donc à de nouveaux besoins (packaging adapté, recettes multivitaminées,...), à de nouveaux modes de consommation (individuelle, familiale ou sociale).

De plus, sa qualité reste relativement importante. Le bonbon haut de gamme est synonyme de "perfection". HARIBO est particulièrement vigilant sur la qualité des composants, qui garantit stabilité et conservation des produits. De plus, des spécifications sévères et des contrôles rigoureux à chaque réception de matières premières et à chaque stade de fabrication assurent le respect des procédures de fabrication.

Un laboratoire réalise systématiquement, sur toutes les gammes de produits, des tests de vieillissement et de résistance aux températures et à l'humidité des bonbons.

Haribo est cependant suivi de près par Lamy Lutti, qui est notamment son principal concurrent sur le marché. Parmi ses concurrents suiveurs sur le marché, on retrouve Nestlé, Kraft Foods ou Chupa Chups. Enfin, on observe des marques telles que Ferrero, Cémoi et Wrigley qui viennent concurrencer Haribo en terme de qualité malgré leur faible niveau d'innovation.

## 5- L'environnement concurrentiel selon Porter





### Pouvoir de négociation des Fournisseurs /distributeurs :

- Augmentation sensible des tarifs pratiqués par les fabricants (ex : flambée des prix de la gélatine de porc face à la conjoncture)
- Concurrence du hard discount : ce secteur est touché par la bagarre entre circuits. En effet, sur le segment des sachets par exemple, ce sont ainsi les supermarchés qui pâtit le plus de la concurrence avec le hard-discount. Celui-ci est extrêmement actif sur le segment des bonbons en sachets, alors que la PCP demeure un marché de marque, le premier étant un marché de recette plus que de marque.

### Pouvoir de négociation des clients :

- exigence en terme de qualité
- exigence en terme d'hygiène

Les campagnes de prévention anti-obésité affectent ce secteur. Les français surveillent plus activement leur consommation de sucres, pour préserver leur ligne mais aussi leur dent. Ce qui explique les bonnes performances du « sans sucre » notamment sur les bonbons adultes en sachets (+16,3%).

## **6- Le marché de la confiserie**

Le marché de la confiserie est très actif. Trois éléments expliquent ce dynamisme. En effet, l'importance de l'image des marques (très ancrée dans l'esprit du public) est une fiabilité pour le consommateur. De plus, les investissements publicitaires, l'arrivée de nouveaux produits et enfin la visibilité des produits en devant de caisse sont des facteurs qui incitent à l'achat.

## **7- La production**

Le marché de la confiserie française est comme nous l'avons vu très atomisé et les gammes de produits proposés ne cessent de s'élargir. On compte une vingtaine de variétés de bonbons (sucettes, nougats, caramels, dragées, réglisses, fruits confits...) sur le marché français, sans compter les 600 spécialités régionales. Les deux tiers de la production française portent sur les chewing-gums, la confiserie gélifiée, les bonbons durs (confiserie de sucre cuit) et mous (pâtes à mâcher).



La production a atteint les 236 000 tonnes soit une consommation de 3,7 kg par personne et par an (2006). L'enrichissement de l'offre, avec notamment le boom des chewing-gums sans sucre et de la petite confiserie de poche, a permis de soutenir la croissance des volumes.

La production peut être segmentée comme suit :

- Plus de 92 000 tonnes de confiseries diverses ont été produites en France en 2006, soit une hausse de 4%. Nombreux sont les fabricants à avoir investi ce créneau, largement dédié aux enfants (Lamy Lutti, Haribo ...).
- La production de gommes à mâcher a augmenté en 2005 de 2 %.
- Enfin, la production de sucres cuits tels que les caramels, les sucettes et autres bonbons durs, a augmenté de 3% en 2005. La confiserie adulte fait partie de ce segment de marché, qui est moins soumis à la loi de l'innovation produit. Les adultes sont davantage fidèles à un produit et à une marque que les enfants.

Nous pouvons souligner que l'industrie de la confiserie est très concentrée géographiquement sur trois régions, à savoir le Nord-Pas-de-Calais, la Provence-Alpes-Côte d'Azur et l'Alsace.

## 8- Les produits

- *L'innovation produit* : moteur des ventes redoutable sur le marché de la confiserie.

Exemple : les confiseries interactives, qui associent au bonbon une fonction ludique (Lamy Lutti commercialise le Kit Brochettes, une boîte de marshmallows assortie de bâtonnets, le but étant de réaliser des brochettes de guimauve).

- *Les extensions de gamme* suscitent l'intérêt des consommateurs habituels d'une marque. Exemple : Kraft Foods a décliné sa gamme de chewing-gums Stimorol dans de nouvelles saveurs.

- *La santé*: Pour répondre aux préoccupations des parents, des produits dis «naturels» ont été mis sur le marché comme la ligne de bonbons sans sucre.

## 9- Les prix à la consommation

- Le prix de vente au kilo a chuté : -2,5%
- Le poids des innovations : rôle important dans la dynamique des ventes



## 10- La distribution

- La grande distribution: majeure partie des ventes de confiseries.
- Le petit commerce et les magasins spécialisés: un second canal de distribution.
- Le circuit long: les boulangeries, les bureaux de tabac, les stations service ...

Il ne faut pas oublier que la croissance du marché de la confiserie passe par la maîtrise du merchandising et la capacité à créer de l'animation dans le rayon. Ainsi, concernant l'implantation en grande distribution, la petite confiserie bénéficie d'une exposition très visible qui favorise l'achat d'impulsion puisqu'elle est généralement proposée dans les devants de caisse.



## 11- La communication

- Le marché de la confiserie : très réactif à la communication.
- Un marché d'impulsion : la publicité et la présence en devant de caisse jouent des rôles très importants.
- Plus de 79,3 millions d'euros à la publicité en 2005 : très forte impact à la publicité

(ex : La campagne publicitaire réalisée pour les bonbons *Kiss Cool* de Kraft Foods a fait grimper la part de marché du produit de 12,9% à 16,1 % en 2005. De même, pour accroître la notoriété de ses produits phares comme Werther's Original, Mentos ou encore Fruitella, Van Melle a consacré 7,6 millions d'euros à la publicité).

### B) Opportunité Menaces

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consommation de bonbons en valeur et en volume en augmentation (+ 4,3 % et + 2,8%)</li> <li>- 24 % de l'activité des confiseurs chocolatiers réalisée à l'étranger</li> <li>- Production totale de confiserie a augmentée de 3 % en 1999</li> <li>- Hausse des prix donc plus de profits</li> <li>- Forte consommation en Europe (6,4 kg/pers/an au Danemark, 5,7 pour les Allemands, 5,3 pour les Anglais)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les Français sont les plus faibles consommateurs</li> <li>- Baisse des exportations françaises</li> <li>- 24 % de l'activité des confiseurs chocolatiers est réalisée à l'étranger</li> <li>- Forte concurrence (petites structures régionales, PME), copie des produits ...</li> <li>- Image de marque importante pouvant vite faire chuter les ventes</li> <li>- Innovation produit indispensable</li> <li>- Communication indispensable</li> <li>- Phénomène de concentration</li> <li>- Crainte de la clientèle liée aux problèmes de santé (obésité)</li> <li>- Clientèle des enfants peu fidèle</li> </ul>

⇔ FCS : Ce qui favorise les entreprises du secteur de la confiserie est que la consommation générale de bonbons est en hausse ainsi que les prix, ce qui permet à celles-ci de leur offrir de nouvelles opportunités d'affaires et d'augmenter leur chiffre d'affaires.

### III /- Analyse interne



#### A) Les DAS

➤ Les linéaires de produits incontournables de la marque avec :

- Les bonbons gélifiés
- Les guimauves
- Les réglisses
- Les dragéfiés

➤ Les enfants:

- Mise en forme des bonbons, couleurs, goût et texture visant à séduire les plus petits (bonbons en forme de nounours).
- Renouvellement permanent de la gamme face à des clients peu fidèles et friands de nouveautés : lancement de sticks à lèvres goût bonbon, ligne de vêtement et de chaussures.

➤ Les adultes:

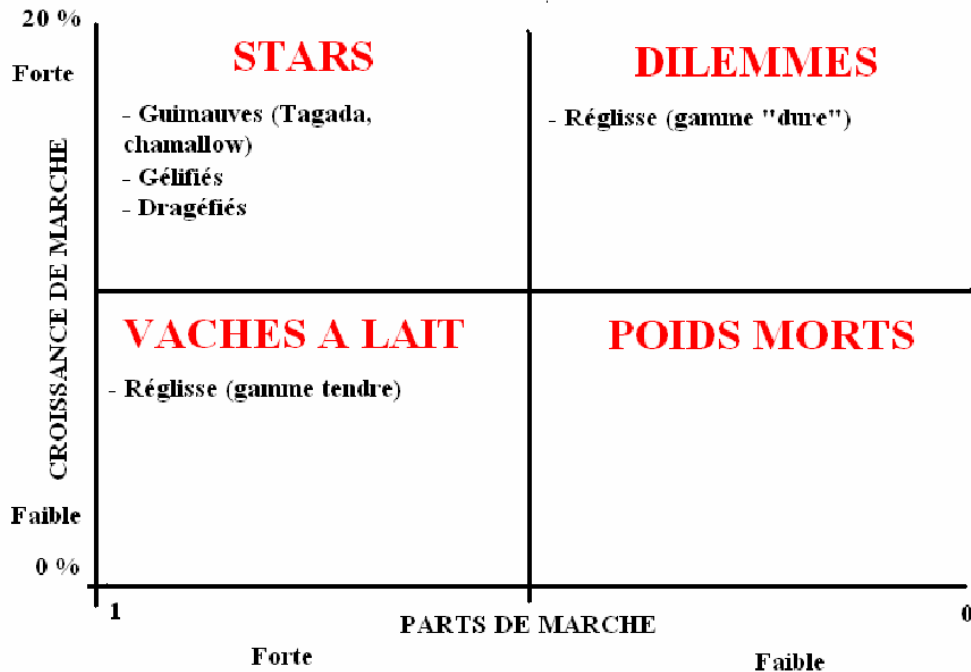
Le marché adulte est moins soumis à la loi de l'innovation produit : ce type de client recherche essentiellement les notions qualité, bien-être, et santé (blancheur des dents, faible teneur en sucre, équilibre Alimentaire).

➤ La famille:

Un conditionnement adapté à tout évènement notamment festif : sachets familiaux, les multi-packs, les articles à la pièce répondant au besoin de grignotage lié aux sorties en groupe ou en famille.



## B) Matrices BCG



Les bonbons gélifiés, les guimauves, les dragéfiés sont en tête sur le marché, en effet ce sont les plus consommés. Ils constituent donc les produits stars de la marque devenus référence standard dans la grande distribution (produits à la mode). Ils se situent sur un marché en forte croissance, c'est-à-dire, que le nombre de concurrents est élevé. De plus, les PDM pour Haribo sur ce segment de marché sont peu élevées. L'innovation est primordiale et les investissements nécessaires afin de financer ce segment qui tend à devenir vache à lait.

Les réglisses avec la gamme tendre nous assurent la place de numéro 1 dans cette gamme. Ils se situent sur un marché en faible croissance et constituent des parts de marché importantes. En effet, c'est un marché où les investissements sont mineurs et la rentabilité élevée, ce qui permet une très forte capacité d'autofinancement de l'entreprise. Ces liquidités rapportées permettent de financer les stars et l'innovation.



En dilemmes, nous retrouvons la gamme «dure» des réglisses qui complètent actuellement la gamme tendre et nécessite donc de nombreux investissements sur un marché en forte croissance, ce qui veut dire qu'il est essentiel de s'imposer très rapidement face à ses concurrents. Sur ce segment, soit l'entreprise investit afin de les rendre «stars» soit elle se retire du marché. Les investissements éventuels proviendront alors des liquidités vache à lait.

Nous pouvons remarquer que Haribo n'a pas de produits en poids morts ce qui montre que l'entreprise a une bonne vitesse de croisière c'est-à-dire qu'elle arrive à gérer à bien son portefeuille de produits. En effet, elle ne s'attarde pas sur un marché en faible croissance qui ne rapporte pas.



## C) Forces Faiblesses

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notoriété importante effet d'expérience sur le marché facilitant l'implantation de nouveaux produits</li> <li>- Force logistique</li> <li>- Possède beaucoup de brevets d'innovation et de licences dans la confiserie : gélifiés, réglisse ...)</li> <li>- Politique d'innovation, investissements importants (charte de qualité sur les machines ...)</li> <li>- Une des premières entreprises à faire de la publicité</li> <li>- Expansion rapide à l'étranger</li> <li>- Détient 100 % du capital (famille Riegel est la seule actionnaire) maîtrise totale</li> <li>- Présence dans le monde entier</li> <li>- Détient entre 15 et 20 % de parts de marché dans la plupart des pays européens</li> <li>- 20 % du CA sont des exportations</li> <li>- Toutes les dépenses sont autofinancées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte concurrence de Lutti (premier sur le marché des adultes)</li> <li>- Culture traditionnelle</li> <li>- Management oral</li> <li>- Pas d'étude de marché, agit à l'instinct, à leur goût et selon l'actualité (risques)</li> <li>- Problème de succession</li> </ul>

⇒ CD : Haribo dispose aujourd'hui d'une grande notoriété, ce qui facilite la communication de ses produits sur le marché. De plus, de par sa forte capacité d'innovation, elle a su se démarquer de ses concurrents et garder sa position de leader sur le marché de la confiserie aussi bien au niveau national qu'international.

## IV /- Une stratégie fondée sur l'innovation



### A) Des produits très variés et source de qualité

#### 1- Les familles de produits

Concernant les produits Haribo, il en existe quatre familles :

- Il y a tout d'abord les guimauves comprenant la fraise Tagada et les chamallows avec lesquels le groupe obtient la part la plus importante de chiffre d'affaires mondial.
- Il y a ensuite les gélifiés parmi lesquels l'Ours d'Or, le Hari Croco et le Happy Cola.
- Les réglisses est la troisième famille de bonbons, comprenant le Zigoto, les Torsades (réglisse molle), les Zanoids, le pain de Zan (réglisse dure) et Crocobat, Haribat (réglisse fourrée).
- Pour finir, les dragéifiés, dont les fêlés, les starmint, les dragibus qui prennent de plus en plus d'importance sur le marché.



➤ Parmi les dernières nouveautés du groupe il y a :

- **FRUIKIPIK en sachet de 300 g :**

C'est la nouveauté Haribo très attendue sur le marché. 6 couleurs, 6 formes, 6 saveurs : ananas, orange, citron, pomme, fraise et cerise. Un gélifié candi très puissant en acidité pour l'effet "pik"...





- **MEGA FETE** en sachet d'1 kg :

Toute la gamme de produits Haribo en un seul achat ; gélifiés, dragéifiés, réglisses, bonbons à mâcher et guimauves, en mini sachets, tous sont ici représentés.

- **WORLD MIX** en sachet de 500 g :

Le meilleur des produits Haribo commercialisés en Europe, rassemblés dans un sachet de 500 g.

Et bien d'autres encore ...



un

## 2- Un conditionnement adapté à la cible et aux lieux de consommation

Les bonbons Haribo s'adressent non seulement aux enfants mais aussi aux adultes. C'est pourquoi Haribo adapte le conditionnement des produits en fonction de la cible visée.

En effet, il existe des paquets familiaux mais aussi des minis sachets répondant aux besoins de grignotage quotidien à l'école ou au travail, par exemple.

Il y a également des multi packs répondant simultanément aux envies des enfants et adultes ; et pour finir, des articles à la pièce.

## 3- Une qualité des produits irréprochable

Haribo est en constante innovation et améliore continuellement la qualité de ses produits. Il s'adapte donc directement aux besoins du marché et aux nouvelles tendances de consommation. En effet, il adapte son packaging en fonction de la consommation, qu'elle soit individuelle, familiale ou sociale.

Haribo participe également aux salons internationaux de la confiserie et fait ainsi découvrir ses nouveautés. Aujourd'hui, le groupe propose 300 références de bonbons, qu'il crée en fonction de ses propres goûts mais aussi de l'actualité, et non par rapport à des études faites auprès des consommateurs.

On peut dire que Haribo mise tout sur l'innovation produit, c'est la stratégie qu'il opère.

L'un de ses points fort est la qualité de ses produits qui est reconnue par 92% des consommateurs de moins de 25 ans. Le groupe n'a pas déposé de brevets quant à ses recettes. De ce fait, ses produits sont très copiés.



Néanmoins, Haribo reste vigilant quant à la qualité de ses composants en imposant des contrôles réguliers et précis dans ses laboratoires, ayant lieu à chaque stade de fabrication.

Ainsi, des tests de vieillissement et de résistance aux températures et à l'humidité sont réalisés sur toute la gamme.

⇔ L'entreprise adopte ici une véritable stratégie de différenciation en misant énormément sur la qualité des produits proposés et sur le renouvellement de la gamme (grâce au processus d'innovation). Néanmoins cette stratégie exige de nombreux investissements publicitaires.

#### 4- Le développement du Licencing

Haribo a lancé également toute une gamme de produits dérivés en procédant par licencing, tel qu'en 2001, un stick à lèvres au goût de bonbons. Il se lance aussi dans l'habillement avec la collection enfants de chaussures, bottes et baskets Haribo fabriquée par Humeau Beaupréau, puis des vêtements déclinés dans les couleurs Haribo (bleu, rouge, jaune) et fabriqués par Nouvelle Guillot (vestes, jogging...).

L'entreprise accorde également une licence exclusive à Senoble dans le but de commercialiser des yaourts aux goûts de fraise Tagada et Hari Croco.

Les éventails et les bijoux de portables viennent aujourd'hui compléter la puériculture (biberons, sucettes), les canevas (et bientôt les cosmétiques), gammes de produits sous licences gérés par TF1 Entreprises.

#### B) Une politique tarifaire désormais unique pour tous

Depuis 1991, Haribo a harmonisé ses prix pour l'ensemble des distributeurs européens. Il stoppe donc les ristournes sur facture, les participations aux frais commerciaux et les remises anciennement accordées.

Il propose désormais des prix nets et uniques. Les remises ne sont accordées qu'en fonction de la quantité commandée. L'avantage de cette nouvelle politique tarifaire est une baisse des prix de 10% à 15%, ce qui place le groupe en meilleure compétitivité prix par rapport aux marques de distributeurs.

Ainsi, les produits Haribo sont présents dans les rayons de l'ensemble de la grande distribution, excepté chez Intermarché.



⇔ Le groupe adopte une politique de pénétration, étant donné leurs moyens financiers, techniques et humains, afin de diffuser rapidement leurs produits.

### C) Une présence équitable sur tous les canaux de distributions

Le groupe rayonne équitablement sur tous les canaux de distribution (hypers, supers et détaillants, etc. ...)

Concernant la France, il est présent sur le circuit traditionnel, c'est-à-dire que les grossistes distribuent les bonbons aux bureaux de tabacs, aux stations services et boulangeries. Une grande partie de son chiffre d'affaires s'effectue grâce à ce circuit.

Il est également présent par le biais des grandes et moyennes surfaces, au sein desquelles Haribo est considéré comme la marque des distributeurs puisque les quatre gammes de bonbons assurent un taux de rotation des linéaires significatif.

Cependant, aujourd'hui le hard discount lui fait concurrence en décidant de rompre ses contrats avec le groupe pour ainsi référencer ses propres marques.

### D) Une politique de communication très développée



Haribo développe de façon accrue la communication de ses produits.

Ce qui est le plus étonnant est le musée Haribo à Uzès, dans le département du Gard, installé dans un bâtiment de l'ancienne réglisserie Zan, à Pont des Charrettes. L'espace, ouvert au public, depuis 1996 représente 700m<sup>2</sup>.

Le musée est centré sur l'histoire et la fabrication des bonbons de la marque Haribo. Il présente l'histoire de la création de ces bonbons à travers les travaux de leur fondateur Hans Riegel. Il passe ensuite en revue les différents ingrédients entrant dans la fabrication de ces confiseries, puis les procédés de fabrication.

Un itinéraire ludo-éducatif permet aux enfants, cibles privilégiées de cette entreprise, de s'intéresser à la fabrication tout au long de la visite.

#### **1- La communication hors média**

Les différentes entreprises consacrent 5% de leur chiffre d'affaires à la communication, ce qui place Haribo en tête de gondole.



Le groupe dispose d'une notoriété internationale grâce à son nom facilement mémorisable dans toutes les langues et son slogan légendaire « Haribo c'est beau la vie pour les grands et les petits ».

a) Les actions de sponsoring et de partenariat

Haribo est la première marque de bonbons citée par les consommateurs et celui-ci a sponsorisé un certain nombre d'événements sportifs tels que Roller Tour 2002, Jeux Olympiques Salt lake city... Il a privilégié deux axes de communication qui sont le sport et la fête. En effet, Haribo a dans le but de conforter une image « saine » des produits sucrés dans l'alimentation, avec pour slogan « Haribo, l'énergie des vainqueurs ».

C'est un choix stratégique de communication de la part d'Haribo que d'associer les valeurs du sport aux bonbons Haribo. Il est vrai que la marque des bonbons est citée parmi les trois marques reconnues par les français comme sponsor des jeux.

Entre autres, le groupe entreprend des actions de partenariat publicitaire dans le but de sensibiliser la cible familiale. Par exemple, avec le Parc Astérix, Mac Donald's, Orangina... et également, en 2002, avec le lancement de la série limitée Tino Haribo de Nissan, qui est un monospace familial notamment aménagé pour les enfants.

⇔ Les avantages de ce moyen de communication sont :

- La création rapide de notoriété, démultiplication par les retombées presse
- L'impact sur l'image si l'opération est bien choisie, transfert des valeurs de l'évènement sponsorisé sur la marque qui sponsorise

b) Les opérations de promotion et de fidélisation

Haribo engage également des opérations de promotion pour le grand public, avec notamment le Club Haribo dans lequel il propose des magazines et cadeaux à ses fans, et aussi des opérations de promotion liés à l'actualité, comme la fête du foot pour la coupe du monde 2002, ou bien Halloween. En effet, il avait commercialisé des sachets de 12kg avec des formes spécifiques à Halloween comprenant un gadget effrayant. Ce qui a permis de toucher une nouvelle cible, en plus des enfants, celle des clubeurs par le biais d'organisation de soirées sur ce thème.

Elle organise, en outre, des opérations de fidélisation des distributeurs, comme par exemple, avec le Bingo d'Or Haribo afin de gagner des bons d'achat à valoir sur le catalogue Maty.



### c) Les actions terrain

#### *\*\* Les clubs de plage :*



Haribo est devenu le partenaire principal des Clubs de Plage du Journal de Mickey Au-delà des tenues, de la signalétique et du matériel qu'elle a fournis, la société Haribo s'est engagée aux côtés des dirigeants de clubs et de leurs équipes pour animer ces journées.

Très impliquée dans le sport et très sensible aux notions de dépense physique, de dépassement de soi, de partage et de convivialité, la société Haribo a organisé, chaque jour de la semaine, des jeux mettant en scène les bonbons Haribo / Maoam. Actualité oblige, Haribo a mis en place cette année des jeux à base de ballon de rugby.

#### *\*\* Les stations de ski :*



21 stations sont partenaires du programme Haribo sur la saison 2007 / 2008. Durant toutes les vacances d'hiver, les plus petits peuvent s'initier au ski dans les jardins d'enfants Haribo, les plus grands s'éclater dans les compétitions spécialement organisées à leur attention. Feux d'artifice et ateliers gourmands

viennent compléter le dispositif.



## 2- L'arrivée d'un ministère étonnant

Pour cultiver le capital affectif déjà acquis auprès des consommateurs, pour les surprendre et les déculpabiliser d'avoir envie de se faire plaisir avec des confiseries quand ils font la fête, Haribo s'adjoint les services d'un Ministère de la Fête.

Cette collaboration, tout à la fois étonnante et créative, entraînera les consommateurs vers une véritable expérience du rire, de la fête et de l'inattendu. Toutes les communications Haribo seront d'ailleurs axées sur ce thème, avec la caution du Ministre.

C'est aussi le lieu où l'on prend toutes les décisions politiques concernant la fête, comme les prix des bonbons et les opérations promotionnelles qui permettent de la vivre au quotidien.

Pour mener à bien cette mission, le Ministre a à sa disposition toute une équipe constituée en différents bureaux ayant chacun un rôle bien défini :

- Le bureau d'application et de vérification gère la hot line, le site Internet ainsi que les "brigades d'intervention".
- Le bureau d'organisation met en place les fêtes en France mais aussi à l'étranger.
- Le bureau d'étude de la fête organise des études dans le but d'améliorer les fêtes, quel que soit leur type.
- Les bureaux des bonbons où les bonbons sont goûtés afin de toujours les améliorer pour mieux satisfaire les attentes des consommateurs.
- Le bureau des contrefaçons lutte contre les mauvaises copies.
- Le bureau de recrutement où des candidats peuvent postuler pour rejoindre l'entreprise Haribo.

### 3- La communication média



#### a) La communication via le site de Haribo

Le site historique de la marque, est la plateforme sur laquelle les fans de bonbons peuvent retrouver des informations sur les produits, la présentation des nouveautés, toute l'actualité Haribo, l'histoire de la marque, l'actualité du groupe, les animations dédiés à Maoam, le musée, le Club, etc.... Haribo également développé tout un univers de jeux pour que les enfants s'amuse avec leurs bonbons préférés ainsi qu'une planète "ados" à découvrir en 2008.

#### b) Les campagnes TV

Enfin, Haribo parraine différents types d'émissions télé permettant ainsi de s'adresser à tout segment de population. Il est présent dans des émissions de variétés, des jeux télé, des programmes de sport et des divertissements.

En 2008, Haribo élargit sa cible et va chercher à toucher en priorité les mères de familles, les adolescents et les jeunes adultes, en plus de sa cible historique.

Le budget consacré à la publicité TV est multiplié par 2, pour une efficacité redoutable. Des spots TV seront diffusés en majorité en prime time et en access prime time, pour augmenter de façon significative la visibilité de la campagne

Près de 2000 spots sur TF1, M6, W9, TMC, Gulli, NT1, RTL9, TV Breizh, TF6, Téva, NRJ12 sont diffusés pour toucher une cible élargie.

Une diffusion en vagues est programmée, c'est-à-dire au printemps, en été, à la rentrée et à Halloween.

#### c) La communication par l'affichage

Au total, un plan national de grande ampleur a été enclenché : 15 000 faces d'Abribus Decaux pour présenter à tous les Français les nouveautés approuvées par le Ministère en tant que bonbons officiels pour des fêtes réussies.



⇔ Les avantages de l'affichage sont :

- Une couverture des agglomérations de +200 000 habitants, principalement en centres-villes.
- De très bonnes performances sur la cible ménagères avec enfants



- Un réseau 100% éclairé pour une meilleure visibilité

L'entreprise offre également le magazine HA ! et le club Haribo services destinés aux professionnels de la distribution et qui donnent des informations sur les nouveaux produits, les salons...

#### d) La communication via la radio

Ses messages sont diffusés aux grands temps forts de l'année et dévoilent à la population l'actualité Haribo (nouveau produits, soutien produits, ...) et tous les plans promotionnels. 5 vagues de spots du Ministère seront diffusées aux heures de grande écoute pour relayer les événements NRJ. En janvier pour les NRJ Music Awards, en mars, juin et novembre pour le NRJ Music Tour et en août pour le concert NRJ Back to School.

Ces cinq vagues se décomposeront à chaque fois en trois temps :

- Un événement musical fortement médiatisé et parrainé par Haribo
- Un concours antenne soutenu par le Ministère de la Fête pour gagner des cadeaux avec un relais sur le site NRJ, site fréquenté chaque mois par plus de 4 millions d'internautes
- Une campagne d'une centaine de spots pour promouvoir les nouveautés produits ou soutenir la promotion du moment.

⇔ Les avantages de la communication média sont :

- Toucher des audiences de masse
- Efficacité pour valoriser la marque
- Effet rapide sur la notoriété et les ventes
- Capitalisation des effets
  
- Coût Pour Mille personnes exposées à la publicité (CPM) faible pour les cibles de masse
- Communication contrôlée par l'entreprise : intégrité du message respectée par les médias
- Impressionne la distribution
- Le plus polyvalent des moyens de communication
- Sous-traitée à des agences, il demande un moindre effort de la part de l'annonceur



- Haribo développe énormément la communication de ses bonbons, dans le but de toucher le plus de monde possible et faire connaître ses nouveaux produits le plus rapidement possible. La communication est un des axes de sa stratégie le plus pertinent.
- Haribo ne néglige aucuns moyens de communication pour faire connaître ses produits au grand public et utilise les moyens les plus coûteux comme la télévision, la radio, toujours dans le but de toucher le plus de monde, d'où un budget conséquent en communication.

## **V /- Stratégie d'internationalisation**



Estimant que pour conquérir un nouveau marché, il est indispensable de s'y implanter, HARIBO devient rapidement une affaire internationale. La force du groupe HARIBO tient sans aucun doute à sa capacité d'innovation, d'implantation et à sa dimension européenne.

De gros efforts vont être alors déployés afin de s'implanter à l'étranger. En 1935, Haribo s'installe au Danemark, en 1967 en France, en 1972 en Grande-Bretagne, en 1988 en Autriche, en 1990 en RDA, en 1995 en Espagne, en 1998 en Irlande et en Hongrie, en 1999 en République tchèque, en 2001 en Pologne et en Turquie, avec de nombreux projets en Europe de l'Est et sur le continent Américain.

Il compte 16 usines européennes dont :



- ✓ 5 en Allemagne (Bonn, Solingen, Neuss, Mainbernheim, Wilkauhasslau)
- ✓ 3 en France (Marseille, Uzès, Wattlelos)
- ✓ 2 en Espagne (Gérone et Alicante)
- ✓ 1 au Danemark (Faxe)
- ✓ 1 en Grande-Bretagne (Pontefract)
- ✓ 1 en Irlande (Dublin)
- ✓ 1 en Autriche (Linz)
- ✓ 1 en Hollande (Hoogezand)
- ✓ 1 en Turquie (Istanbul), et des filiales en Finlande, Norvège, Suède, Italie, U.S.A, République Tchèque...

Aujourd'hui, Haribo est non seulement présent partout en Europe mais aussi dans le monde et exporte dans 83 pays du globe et emploie quelques 6 000 personnes.

Les usines européennes produisent pour leur marché national et aussi pour les pays voisins. L'Autriche fournit par exemple la Slovénie, la Pologne, la Suisse, la République Tchèque. Les usines espagnoles approvisionnent le Portugal et l'Amérique latine, l'Angleterre fournit l'Afrique du Sud, le Canada et l'Australie. Quant à la France, ses exportations concernent principalement le Bassin Méditerranéen (Italie, Liban, Egypte, Maroc, Tunisie, Algérie...).



Conséquence de toutes ces implantations ? Haribo est leader en Europe. En effet, de part ces productions européennes et son organisation de distribution aux différents marchés où l'entreprise est présente elle réalise un chiffre d'affaires consolidé de plus d'un milliard d'euros (2006).

Nous avons vu précédemment que l'entreprise a une forte capacité d'autofinancement ce qui s'est révélé être une réelle force. En effet, Haribo a financé sa croissance sans aide extérieure, à l'abri des banques, et reste donc la propriété de la famille fondatrice, ce qui fait de la marque le numéro un incontesté de la vente de sucreries gélifiées en Europe (350 000 tonnes par an). De plus, Haribo a racheté un certain nombre de ses concurrents, notamment Ricqlès.

A travers cette concentration européenne, Haribo trouve sans aucun doute, des avantages qui se traduisent en terme de coûts et de débouchés. On peut distinguer les gains de productivité, qui révèlent des économies d'échelles et des gains de pouvoir de négociation, liés à un phénomène de domination. En effet, l'entreprise détient plusieurs usines en Europe ce qui permet de diminuer les coûts de main d'œuvre dans un premier temps et de logistique dans un second temps car elle distribue à des pays voisins (petite distance) sa production. De plus, elle garde une grande notoriété et une image de marque car elle reste sur le territoire européen et s'éloigne des délocalisations en Asie, par exemple, ce qui nuit souvent à l'image d'une entreprise.

Haribo souhaite, par ses implantations, renforcer son leadership en Europe où son offre représente près de 350 000 tonnes ; étendre et améliorer son offre aux Etats-Unis et e Europe de l'Est.

## *Conclusion*

Malgré la présence d'acteurs majeurs, le marché de la confiserie est encore occupé par des intervenants agressifs tels que les marques de distributeur ou encore le Hard-Discount. De plus, de par le ralentissement de la consommation de confiseries et les discours anti-obésité, le marché affiche un résultat net en diminution en 2005. Seul le segment du chewing-gum ne suit pas la cadence. Nous constatons également une diminution des prix non négligeable sur ce secteur qui se présente par des offres promotionnelles récurrentes et la chute du prix au kilo. Les acteurs doivent alors mettre tout en œuvre afin de valoriser leur offre et ne pas se laisser dépasser.

Haribo a très bien intégré cette nécessité absolue de différenciation. En effet, il est le seul à progresser en 2005 sur les sachets, pariant ainsi sur l'innovation et la communication. Cependant, la concurrence est encore très vive entre Wrigley, Cadbury et le roi de la Petite Confiserie de Poche Solinest qui représente près de 65% des parts de marché en valeur sur ce secteur.

Quant à Haribo, elle est la première marque de confiserie dans l'esprit du consommateur en notoriété assistée ou spontanée. De par cette forte notoriété elle a pu se démarquer de ses concurrents et garder sa position de leader sur le marché de la confiserie aussi bien au niveau national qu'international. En effet, Haribo est devenu « une affaire » internationale grâce à son implantation dans les pays européens et étrangers et devient alors le leader de la confiserie en Europe. Mais la stratégie de la marque ne s'arrête pas là. La marque déploie effectivement un important plan marketing tout au long de l'année 2005 avec une communication soutenue en presse, radio, sponsoring d'événements sportifs...

Fort d'un chiffre d'affaires consolidé de plus d'un milliard d'euros qui reste la propriété de la famille, nous pouvons nous demander comment le management familial adopté par Haribo, qui représente également une force de l'entreprise, passera l'obstacle de la transmission de pouvoirs. Ses problèmes de successions menacent-ils le groupe ?