

---

## Stratégie des entreprises

---



## SOMMAIRE

Introduction. ....	1
Présentation de Haribo .....	2
Haribo dans le temps. ....	2
Segmentation stratÉgique .....	2
Politique d'entreprise .....	3
Voies et modes de croissance. ....	3
Analyse stratÉgique de l'entreprise. ....	5
SWOT .....	5
StratÉgie gÉnÉrique et facteurs clÉs de succÈs. ....	6
Analyse de l'environnement : modÈle de Porter .....	6
Conclusion .....	9
Bibliographie. ....	10

Haribo, où comment une petite entreprise familiale a su conquérir le marché de la confiserie en un siècle. Afin de comprendre ce phénomène nous allons analyser les outils et la stratégie employée.

Haribo est une Société à directoire, ceci afin de permettre à la famille Riegel de garder le pouvoir sur sa société. Elle dispose de plusieurs sièges sociaux dans les différents pays où cette dernière est implantée notamment en France avec le siège social à Marseille. Chacun d'eux est contrôlé par un conseil de surveillance composé de la famille Riegel. Du fait de cette structure familiale, Haribo possède un mode de prise de décision particulier car l'entreprise a gardé un esprit de PME. Ainsi les décisions sont prises de façon beaucoup plus rapides que dans une grande multinationale.

Nous avons été amenés à nous poser la question suivante : Comment une petite PME familiale a su évoluer pour devenir au fil du temps un acteur incontournable du marché de la confiserie de sucre?

Dans l'optique de répondre à cette question, tout d'abord nous présenterons de façon générale l'entreprise, puis nous analyserons la stratégie du groupe ainsi que son marché.

## PRESENTATION DE HARIBO

### HARIBO DANS LE TEMPS.

Au début du XXème siècle en Allemagne, les métiers de la confiserie sont aussi développés que ceux de l'acier. Hans Riegel, le fondateur d'Haribo, ne faillit pas à la tradition et fait une formation en cuisson de bonbons. Il créa son empire en 1920, non pas dans un garage mais dans une buanderie. Puisque le capital de départ est très maigre Hans Riegel est au fourneau pendant que son épouse livre les premiers clients à vélo.

Le nom de l'entreprise provient de « HA » pour Hans « RI » pour Riegel « BO » pour Bonn. En 1922, la création de « Tanzbar » le petit ours dansant, est une véritable innovation. Le succès d'Haribo est immédiat et la production s'envole. En 1946, suite au décès de Hans Riegel, son épouse et ses enfants reprennent la direction de l'entreprise familiale. Ceci est toujours en vigueur car la génération suivante vient de prendre la relève.

L'internationalisation fut une étape très importante pour le groupe. En effet, de gros efforts sont déployés depuis 1936 et plus particulièrement dès 1988, afin d'implanter Haribo dans des pays étrangers tels que le Danemark, la France, la Grande-Bretagne, l'Autriche, l'Espagne, la Belgique, l'Irlande, la Hongrie, la République Tchèque, la Pologne, la Turquie, et de nombreux projets en Europe de l'Est et sur le continent Américain. De nos jours, Haribo est présent dans 83 pays et emploie plus de 6000 personnes.

### SEGMENTATION STRATÉGIQUE

Actuellement, Haribo maîtrise parfaitement son métier qui est la confiserie de sucre puisqu'en effet il est aujourd'hui et depuis de nombreuses années le leader du marché en possédant 50% du marché du bonbon gélifié aux fruits.

Afin d'analyser le métier nous avons identifié différents Domaines d'Activités Stratégiques :

- Confiserie avec les différents sortes de bonbons : Réglisse, gélifiés dragéifiés.
- « Pain d'épices » acquisition d'un important fabricant de pain d'épice « Bären Schmidt ».

## POLITIQUE D'ENTREPRISE

La politique d'Haribo est basée sur trois critères principaux :

- La qualité : "La qualité des hommes, des matières premières, de l'outil de production est synonyme de " perfection ". Haribo est particulièrement vigilant sur la qualité des composants, qui garantit stabilité et conservation des produits".

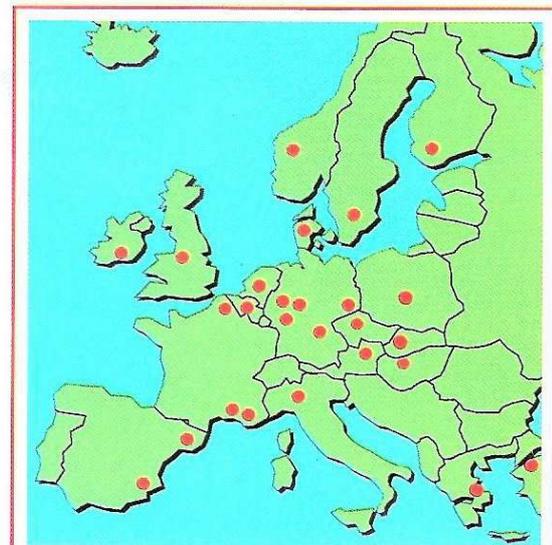
-La créativité: "Haribo, le bonbon "branché". Depuis plus de 20 ans, c'est HARIBO qui impose dans chaque famille de produits, la référence qui devient " standard " du marché. TAGADA, CHAMALLOWS, OURS D'OR... n'existaient pas avant Haribo. Haribo est le bonbon à la mode, il répond donc à de nouveaux besoins (packaging adapté, recettes multivitaminées,...), à de nouveaux modes de consommation (individuelle, familiale ou sociale).

- La commercialisation : Haribo est présent sur tous les canaux de distribution de manière équilibrée. Tout d'abord, le circuit traditionnel tels que les grossistes spécialisés qui distribuent ensuite aux boulangeries, tabacs, points presse et stations services. Ensuite, le circuit court qui sont les centrales d'achats des Hypers et supermarchés français.

## VOIES ET MODES DE CROISSANCE.

Haribo s'est développé à l'international par plusieurs phases successives. En 1935 avec l'implantation au Danemark puis dans de nombreux autres pays européens (1967 en France, 1972 en Grande Bretagne, et plus récemment une ouverture sur l'Europe de l'Est avec la Pologne et la Turquie en 2001). Actuellement, Haribo est présent dans 83 pays différents, et possède 18 usines en Europe qui produisent pour le monde entier.

Haribo intègre ses concurrents, d'où une stratégie d'intégration horizontale. De plus, l'entreprise utilise pour l'internationalisation une stratégie de globalisation ; ainsi la fraise Tagada française est la même qu'une fraise Tagada Turque.



La deuxième stratégie utilisée par Haribo est une stratégie de diversification avec le développement de plusieurs gammes de produits dérivés. La firme a créé des gammes de vêtements, literie, automobile... Ces produits assurent une source de revenu supplémentaire car ils sont produits par le biais d'un accord de licencing, qui est un accord entre Haribo et le fabricant, par lequel Haribo autorise des fabricants à utiliser son nom en échange d'une rémunération financière.

La communication a été et demeure encore aujourd'hui un facteur essentiel de développement pour la marque. En effet, ce phénomène est complexe et peut se détailler sur différents points :

- Les campagnes de publicité de masse (grands médias) concentrées sur la marque dans lesquelles les différentes sociétés du groupe investissent 5% de leur chiffre d'affaires. Ce qui fait de Haribo le 1<sup>er</sup> annonceur du secteur.
- Le sponsoring quant à lui, est principalement axé sur la fête et le sport avec notamment les JO et le cyclisme avec le Tour de France. En réalité le but de ce sponsoring est d'associer l'image et les valeurs du sport aux produits de la gamme de confiserie Haribo. C'est un véritable choix stratégique de communication auprès d'une très large cible. Si le cœur de cible de Haribo n'était qu'au départ que les enfants avec le slogan « Haribo, c'est que pour les enfants. », il a su évoluer au cours du temps pour devenir « Haribo c'est beau la vie pour les grands et les petits » et a ainsi permis d'atteindre une cible plus large : enfants et adultes.
- Le dernier axe est celui des partenariats. Il s'agit de promotion croisée, séries limités ou Co-branding avec de nombreuses sociétés pour le plus grand bénéfice des consommateurs (Nissan, club Med, Stabilo...)

## SWOT

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leader sur le marché de la confiserie de sucre</li> <li>- Circuit de décision court grâce à la structure familiale</li> <li>- Développement à l'international important : le succès de l'implantation en France</li> <li>- CA en croissance constante</li> <li>- Bénéfice réinvesti dans le groupe</li> <li>- Management humain</li> <li>- Stratégie de différenciation avec une innovation continue</li> <li>- Notoriété « top of mind » importante liée à la qualité du produit</li> <li>- Omniprésence dans tous les canaux de distribution en lien avec la politique de prix</li> <li>- Premier annonceur du secteur : une cible large</li> <li>- Personnalisation de la relation avec le client : le club Haribo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion familiale : pas d'étude de marché et manque d'objectivité</li> <li>- Refus de référencement de certains magasins préférant commercialiser leurs propres MDD</li> <li>- Gestion des coûts relative à l'achat des matières premières</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pionnier sur son marché</li> <li>- Limitation du copiage des produits avec les dépôts de brevets</li> <li>- Internationalisation très profitable pour Haribo</li> <li>- Consommation de confiseries en Europe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la concurrence sur le marché</li> <li>- Montée en puissance du hard discount</li> <li>- Concentration du secteur</li> </ul>

## STRATEGIE GENERALE ET FACTEURS CLES DE SUCCES.

L'entreprise n'a pas l'âme d'une PME mais le souffle d'une multinationale, c'est dans cette optique que les dirigeants ont mis en place une stratégie générique de différenciation. Plus concrètement, l'entreprise assoit sa domination par une offre distincte de celle de ses concurrents (gamme). Elle est d'ailleurs reconnue comme telle par les consommateurs. La différenciation peut concerner les différentes dimensions de l'offre tels que les produits, le mode de distribution ainsi que les services qui y sont associés. Par ce type de démarche stratégique, l'entreprise escompte des marges unitaires plus élevées, par un prix supérieur, ce qui permet une meilleure rentabilité.

Par ailleurs, Haribo a un savoir faire et un goût unique et c'est cette spécificité de l'offre que perçoivent clairement les consommateurs. Pour manger des bonbons Haribo, ils sont prêts à payer plus cher. De ce fait, cette stratégie est un succès qui a permis la pérennité de l'entreprise au cours du temps.

De plus, la capacité de Haribo à innover sans cesse, lui a permis de garder son aspect spécifique auprès de la clientèle et d'éviter tout risque d'imitation. Les produits Haribo sont « souvent imités, jamais égalés ». Grâce à la stratégie d'innovation, Haribo est devenu un spécialiste de la confiserie laissant à distance ses concurrents, par le biais de brevets notamment, qui garantissent pour l'entreprise l'exclusivité de certaines créations.

## ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT : MODELE DE PORTER

Nous allons désormais analyser l'environnement dans lequel évolue la société Haribo grâce à l'analyse de Porter qui décrit les forces de chaque intervenant du marché.

Nouveaux entrants :

- Sur un marché en croissance comme celui des confiseries, des entreprises veulent pénétrer sur le marché en proposant des produits parfois copiés. Pour se prémunir d'une telle menace, Haribo fait valoir le fait qu'il est le pionnier et qu'il est bien installé sur son marché. De plus, l'innovation et la différenciation constituent deux tactiques de dissuasion efficaces.
- Les marchés de niche telles que les PME locales. Les confiseurs indépendants malgré leur spécificité, ne disposent pas de la même force de frappe que Haribo et notamment, la dimension internationale.
- Au niveau des barrières à l'entrée, l'aspect financier prend tout son ampleur lorsque l'on parle du début d'une activité comme celle-ci. L'investissement en outils de production est conséquent, ce qui peut représenter un frein pour une jeune entreprise.

- En cas de menace sérieuse sur le marché, Haribo a la capacité de réaliser des fusions acquisitions qui permettent d'absorber la concurrence et d'enrichir les compétences du groupe .

#### Pouvoir de négociation des clients :

- En ce qui concerne les grossistes, Haribo leur accorde une grande partie des ventes et reste en bonne place sur ce secteur.
- Les GMS : du fait de la forte concurrence et d'un grand choix, le consommateur peut être volatile s'il n'est pas fidélisé à une marque. De plus, le prix peu élevé des produits facilite la comparaison pour le client. Cependant, la grande distribution agissant par voie de centrale d'achat, la logique voudrait qu'elle possède un fort pouvoir mais Haribo est une marque disposant d'une forte notoriété et est essentielle pour un magasin, afin d'assurer une bonne rentabilité au m<sup>2</sup> du linéaire.
- Aussi, la politique de tarification unique, basée sur les quantités commandées, est appliquée à tous les distributeurs et renforce le pouvoir de négociation de Haribo sur ses clients.

#### Pouvoir de négociation des fournisseurs :

- Etant donné que l'entreprise transforme directement les matières premières, le circuit d'achat est direct. Elle va savoir aussi quelle sera sa production pour les mois à venir pour optimiser l'approvisionnement. Par conséquent, le pouvoir de négociation est sur ce plan favorable à Haribo.

Du fait de sa position de leader sur le marché, Haribo ne craint pas de menace de la part de ses fournisseurs. Il serait facile pour le groupe, en cas de difficulté, de s'approvisionner chez d'autres concurrents.

#### Produits de substitution :

- Il existe une très grande variété de produits de substitution tels que les barres chocolatées, les biscuits, les barres de céréales, chewing-gum et tous autres produits pouvant se manger dans les mêmes occasions, avec notamment le pop corn au cinéma.
- Des groupes comme Intermarché ainsi que des hard discounters refusent de référencer Haribo et préfèrent proposer à leurs clients leur propre marque.
- Haribo possède des avantages vis-à-vis des marques de distributeurs : d'une qualité incomparable et largement reconnus par les consommateurs.

### Intensité concurrentielle :

- Le marché de la confiserie est assez concentré puisque peu de groupes se partagent le marché. Ce sont les caractéristiques d'un marché oligopolistique où quelques offreurs répondent à une infinité de demandeurs. Haribo doit se battre face à des grands groupes (Chupa-Chups, Nestlé...) mais dispose de parts de marché supérieures à celles de ses concurrents en France où en Allemagne par exemple.
- Haribo doit faire face au hard discount, canal où il n'arrive pas à s'implanter. Mais les barrières à l'entrée sont nombreuses pour les marques voulant concurrencer le groupe (différenciation, qualité, notoriété...) et sa place de leader n'est pas remise en cause.

## CONCLUSION

Cette analyse nous a montré qu'un bon concept, agrémenté d'une bonne stratégie et d'un bon marketing, peut permettre à une petite PME en un très court laps de temps devenir le leader incontestable du marché.

Les forces d'Haribo pour atteindre ce résultat, furent l'emploi d'une stratégie de différenciation avec une innovation constante permettant de proposer des produits toujours nouveaux devenant à chaque fois des produits de références. De plus le dépôt de brevet a empêché ses concurrents d'imiter les bonbons Haribo.

Même si Haribo a déjà conquis de nombreux territoires, le 21ème siècle préfigure de nombreux défis puisque Haribo projette de conquérir les Etats unis et l'Europe de l'est.

## BIBLIOGRAPHIE.

[www.wikipédia.fr](http://www.wikipédia.fr)

[www.haribo.fr](http://www.haribo.fr)