

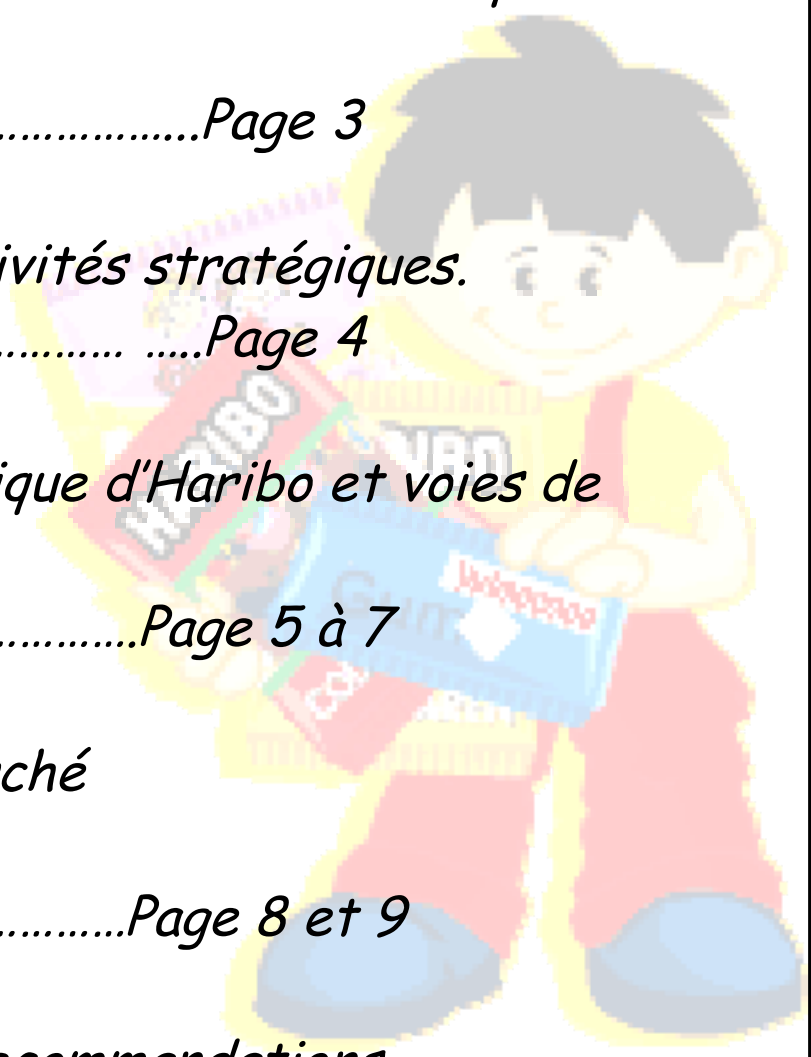


# *Plan d'action stratégique de la confiserie Haribo*



# Sommaire

- I- *Politique managériale de notre marque Haribo.*  
.....Page 3
- II- *Domaines d'activités stratégiques.*  
.....Page 4
- III- *Politique générique d'Haribo et voies de développement.*  
.....Page 5 à 7
- IV- *Analyse du marché*  
.....Page 8 et 9
- V- *Objectifs et recommandations.*  
.....Page 10



## I- Politique managériale

Haribo est aujourd'hui un des leaders mondiaux de la confiserie avec un chiffre d'affaires compris entre 1,5 et 2 milliards d'euros. Fort de notre position de leader en Europe où le marché en évolution représente une part importante, notre société a su se spécialiser dans la confiserie sucrée.

De part cette stratégie de différenciation avec la sortie constante de nouveauté (nouvelles matières, nouvelles couleurs ...), nous arrivons à maintenir notre position face à nos concurrents agressifs sur le marché et en position de suiveur. Cette stratégie d'innovation constante nous permet de rester en avant sur ce marché très concurrentiel où la communication est devenue un outil décisif.

Pour les années à venir, nous projetons d'améliorer nos volumes et nos parts de marchés tout en développant l'image de marque du produit et la satisfaction auprès des clients (objectifs qualitatifs). Il serait également bon d'améliorer la rentabilité de nos produits.

Afin de pourvoir à la bonne réalisation de nos objectifs, la conquête de nouveaux marchés ainsi que les différentes intégrations au niveau du processus de production participeraient à leurs bonnes mises en place. De plus, il serait judicieux d'accroître nos exportations face à une demande étrangère de plus en plus importante.



## **II- Domaines d'activités stratégiques.**

- Les linéaires de produits incontournables de notre marque avec :

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

- Les enfants avec :

- 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 avec :

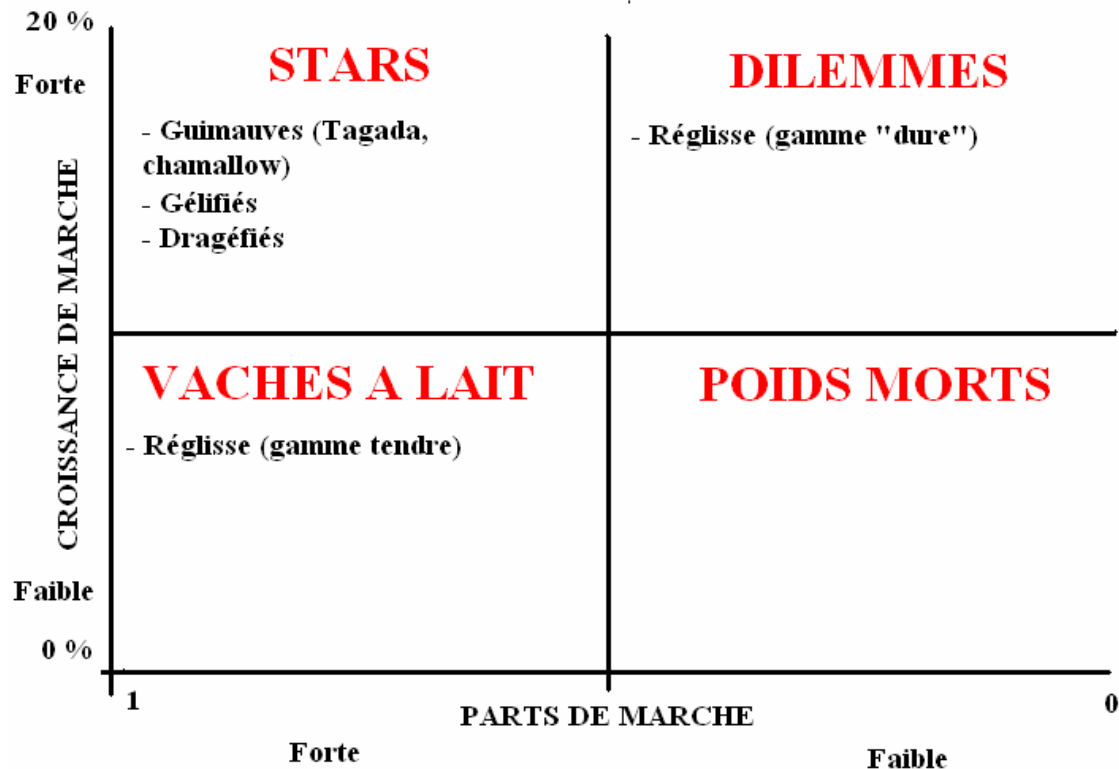
- Le marché adulte est moins soumis à la loi de l'innovation produit : ce type de client recherche essentiellement les notions qualité, bien-être, et santé (blancheur des dents, faible teneur en sucre, équilibre Alimentaire)

- La famille avec :

- 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



Matrice BCG



Les bonbons gélifiés sont en tête sur le marché, ce sont les plus consommés. Ils constituent donc avec les guimauves les produits stars de notre marque devenus référence standard dans la grande distribution (produits à la mode).

Les réglisses avec la gamme tendre nous assurent la place de numéro 1 dans cette gamme. Ils constituent des parts de marché importantes suivis d'un marché en croissance accrue.

En dilemmes, nous retrouvons la gamme « dure » des réglisses qui complètent actuellement la gamme tendre et nécessite donc de nombreux investissements.



### III - Politique générique d'Haribo et voies de développement

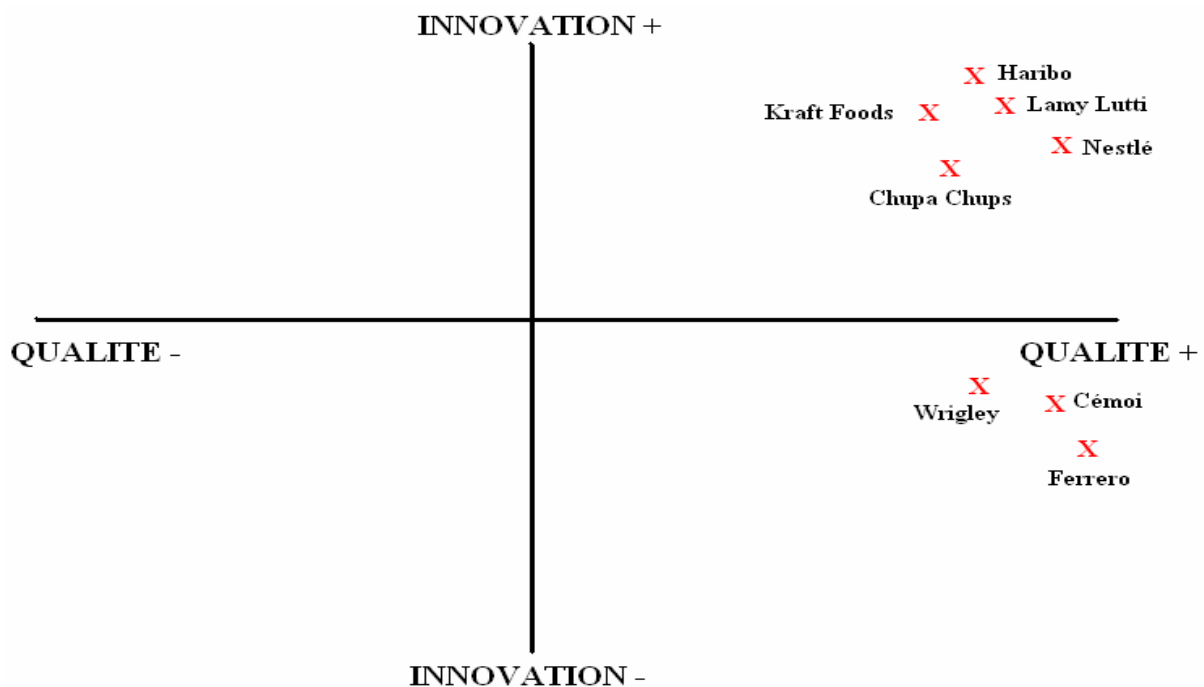
#### A- Politique générique.

Haribo a su s'imposer sur le marché de la confiserie sucrée et est devenu aujourd'hui un leader incontesté malgré l'agressivité des concurrents sur le marché.

Grâce à notre stratégie d'innovation, Haribo est devenu un spécialiste de la confiserie laissant à distance nos concurrents.

De part l'acquisition de nombreux brevets, Haribo compte à son actif de nombreuses innovations dans le monde de la confiserie : notre stratégie de différenciation immédiatement suivie par nos concurrents (suiveurs) nous donne un incomparable avantage et impose un rythme effréné à nos concurrents obligés d'investir pour suivre le groupe Haribo.

#### Positionnement



Haribo reste leader en terme d'innovation, nous avons donc une place supérieure vis-à-vis de nos concurrents. De plus, notre qualité reste relativement importante. Haribo est cependant suivi de près par Lamy Lutti qui est notamment notre principal concurrent sur le marché.

Parmi nos 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 nous concurrencer en terme de qualité malgré leur faible niveau d'innovation.

## **B- Voies de développement.**

Le groupe réalise actuellement un chiffre d'affaires estimé entre 1,5 et 2 milliards d'euros. Le groupe s'est ainsi lancé sur le chemin du développement par le biais d'un dynamisme accru.

Tout d'abord, nous pouvons noter une politique d'innovation continue répondant à une demande toujours plus friande de nouveautés. Celle-ci se retrouve aussi bien dans les outils de production que dans les concepts produits eux-mêmes (sticks lèvres, nouvelles textures et formes...).

Par le biais de ces innovations, Haribo a décidé d'impulser une politique de différenciation avec des produits toujours plus poussés ainsi que des matières, des goûts, des couleurs originales.

Ses choix stratégiques lui procurent désormais le statut de leader sur le marché de la confiserie. Cependant, de part son niveau d'expérience et de résultat importants, le groupe parvient à faire face à l'agressivité de pénétration du marché par les concurrents qui copient les produits-phare de la marque du petit garçon à la salopette rouge.

Afin de toujours répondre à ses envies de croissance, Haribo s'est lancé très tôt dans la diversification (dès 1971). Ainsi, elle va développer la fabrication de pains d'épice, sortant de son métier traditionnel. Ses multiples acquisitions et



fusions vont alimenter la croissance de la « machine » Haribo (acquisition à 70% de la marque britannique Dunhill).

Toujours dans la même optique, Haribo a développé un programme de licencing visant à étendre sa notoriété à travers des collections « spéciales » (habillement, lignes de chaussures avec bottes et baskets Haribo fabriquées par Humeau Beaupréau).

Afin de perfectionner sa notoriété internationale, cette marque d'origine allemande réalise d'une part de nombreuses opérations sponsoring s'attachant une image festive et sportive (JO, soirées discothèque, Coupe du Monde 2002 de Freestyle, Tour de France...). D'autre part, Haribo a su développer de nombreuses actions de partenariat afin de s'assurer une notoriété de plus en plus grandissante (Club Med, Mac Donald's, Nissan ...).

Un développement des ventes et une croissance stimulées tout au long de l'année au moyen de promotion (tant les professionnels que le grand public) et actions publicitaires.





## IV- Analyse du marché

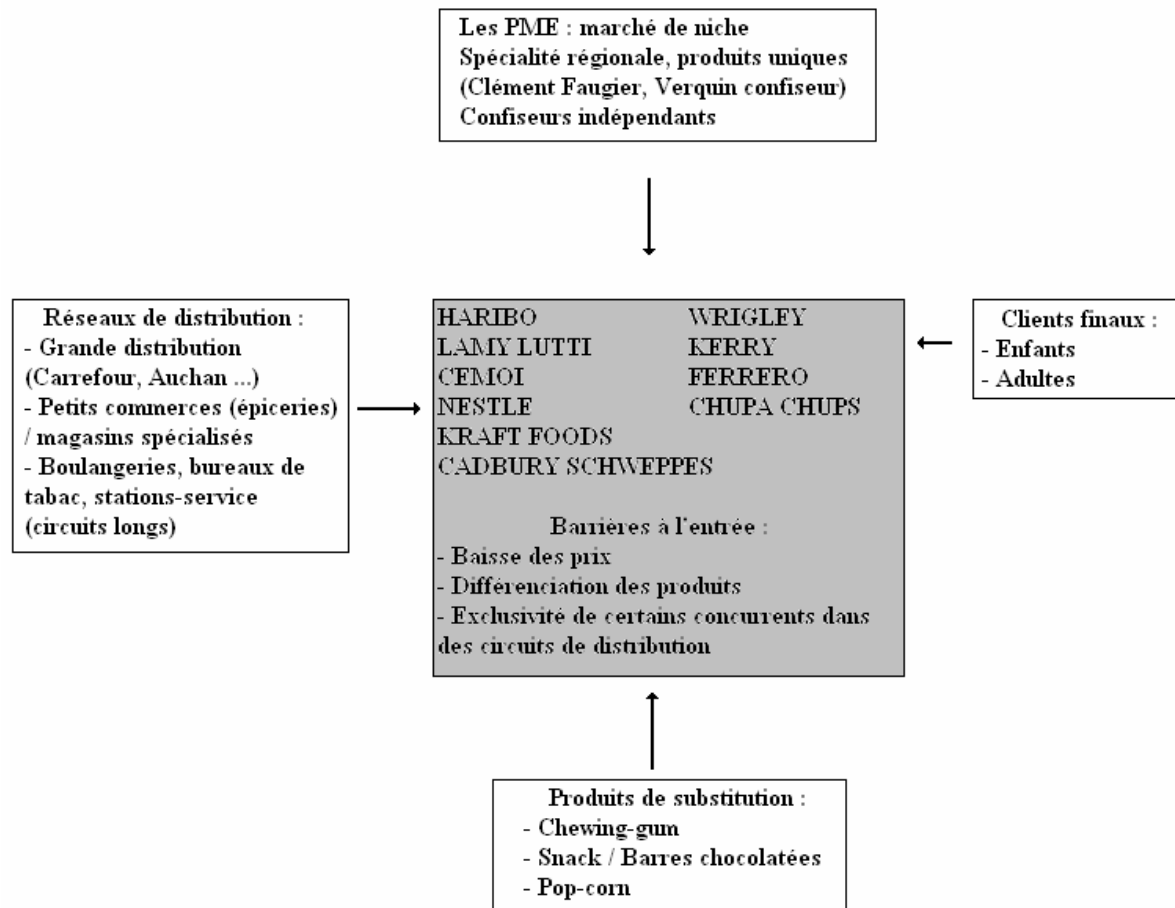
### A- Analyse SWOT

<i>OPPORTUNITES MENACES</i>	
<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>
<i>FORCES FAIBLESSES</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notoriété importante (sur le marché depuis 1922), 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>- Diversification dès 1971 (vêtement, yaourt)</li> <li>- Détient 100 % du capital (famille Riegel est la seule actionnaire)</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> <li>- Haribo France est la filiale la plus active du groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 % du CA sont des exportations</li> <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> </ul>



- Premier fabricant français de confiserie de sucre (96,1 millions d'€)
- Leader sur le marché des gélifiés

## B- Analyse 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 ex : Aldi refuse de passer des contrats avec Haribo et préfère référencer ses propres marques.

### Pouvoir de négociation des clients :

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



## V- Objectifs et recommandations.

### A/ Objectifs.

Nous nous sommes fixés plusieurs objectifs afin de confirmer notre domination mais également pour l'accroître.

- Tout d'abord, nous avons comme objectif d'augmenter nos volumes pour arriver à une hausse de la production journalière de 5 à 10 %, ainsi qu'augmenter nos parts de marché et arriver à passer le cap des 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires d'ici 3 ans. Cela passe par une modernisation et une optimisation des systèmes de production mais aussi une économie sur les coûts afin d'augmenter les marges. (Délocalisation, sous traitance....)

- Concernant les objectifs qualitatifs, nous allons amplifier notre taux de reconnaissance chez les moins de 24 ans afin de passer de 64 % à environ 75 % en 2 ans. Cela va être réalisable grâce à une augmentation des budgets de communication notamment axée sur les soirées discothèques sponsorisées par Haribo, mais aussi le développement de partenariats avec des associations sportives mais aussi des discothèques et pourquoi pas des partenariats avec des centres de vacances pour enfants et adolescents.

- Elever le taux de notoriété spontanée est aussi un autre objectif. Ainsi, le « Top of Mind » devra dépasser les 50 % et le niveau total atteindre au moins 65% d'ici 2 ans. Cela passe aussi par l'augmentation du budget communication rendu possible grâce à la baisse des coûts, une communication qui passe par de matraquage publicitaire sur les grands média (radio, TV) mais aussi des campagnes d'affichage (4 PAR 3). Une notoriété possible d'augmenter grâce à la présence de Haribo dans les salons et foires du bonbon mais aussi des offres promotionnelles et des stands au sein des organisations d'épreuve sportives ou tout rassemblement d'une population festive (distribution de produit dans les foires de manège etc....)

- Conquérir de nouveaux marchés tel que l'Asie avec des formats, des formes, des couleurs et des packaging adaptés aux coutumes et mode de vie Asiatiques. Cela passe par une étude de marché précise et non négligeable afin de bien structurer les différentes actions à menées.



- Se développer notamment en France et en Allemagne puisque 60% du CA est réalisé à l'étranger aujourd'hui. Cela passe par des actions de communication importante afin de sensibiliser les consommateurs.

### **B / Recommandations.**

- Asseoir sa position dominante en Europe afin de rester leader sur le marché, cela passe par une poursuite de la politique d'innovation avec d'importants investissements en recherche de développement.
- Poursuivre la diversification en matière de vêtement, et s'ouvrir sur des nouvelles activités, telles que le biscuit ou la pâte de fruits.
- Développer des partenariats.
- Poursuivre sa stratégie de communication intense avec le sponsoring de grands évènements sportifs.
- Intégration verticale en amont (production en interne).
- Ambition de développement en Europe de l'Est et Amérique du Nord.
- Développer le côté « non nocif » du bonbon afin de relancer la consommation en Europe avec des formules allégées en sucre et une transparence des composants utilisés (communication publicitaire en partenariat avec des cabinets médicaux et de nutritionnistes).



## Conclusion

Fort d'un chiffre d'affaires qui s'élève aujourd'hui à au moins 2,5 milliards d'euros, l'avenir d'Haribo est aujourd'hui dans l'incertitude. En effet, âgé de 83 ans, Hans Riegel, aujourd'hui à la tête de l'univers Haribo, ne veut toujours pas lâcher les rênes de la société familiale ce qui laisse apparaître certaines tensions. Ainsi, Hans Jürgen Riegel, son neveu, désigné comme son successeur à annoncé sa démission. Ses problèmes de successions menacent-ils le groupe ?



Document mis à disposition par :



<http://www.marketing-etudiant.fr>

