

CANADA Marion

LARRAGUE Sandrine

PAILHAS Stéphanie

Master M & SI

1^{ère} année

Analyse de la société HARIBO



Table des matières

1	Historique de la société HARIBO	4
2	Environnement de l'entreprise	5
2.1	Diagnostic externe	5
2.1.1	Le secteur de la confiserie : un secteur concurrentiel et concentré.....	5
2.1.2	Les concurrents	7
2.1.3	Les principales tendances du marché	8
2.1.4	Le diagramme de Porter	9
2.2	Diagnostic interne	10
2.2.1	Les points forts de la marque	10
2.2.2	Les canaux de distribution.....	10
2.3	Les facteurs clés de succès	11
2.3.1	La publicité.....	11
2.3.2	L'innovation	11
3	Politique stratégique	12
3.1	La stratégie opérationnelle	12
3.1.1	La spécialisation.....	12
3.1.2	Les produits les plus vendus.....	12
3.1.3	Les nouveautés	13
3.2	Stratégie marketing pour l'année 2007 : la communication	14
3.2.1	La campagne télé.....	14
3.2.2	Les campagnes d'affichage	14
3.2.3	La radio	14
3.2.4	Le cinéma	14
3.2.5	La presse.....	15
3.2.6	Les actions sur le terrain.....	15
3.2.7	Le sponsoring	15
3.3	Le développement à l'étranger	16
3.3.1	La production	16
3.3.2	L'exportation.....	16
3.4	Recommandations	17

Introduction

Le secteur de la confiserie est un secteur très concurrentiel sur lequel les fabricants de bonbons doivent faire preuve d'une grande créativité et d'innovation afin de se démarquer de ces concurrents. En 2002, ce secteur produit 212 000 tonnes en progression de 18 % sur 10 ans alors que la consommation avec 223 000 tonnes a progressé de 21 % durant la même période. Le marché du bonbon est donc un marché en pleine croissance sur lequel on retrouve trois producteurs majeurs (Haribo, Cadbury Schweppes et Lamy Lutti) qui se partagent 80 % des parts de marché. Nous avons choisi d'analyser la société Haribo car c'est l'une des marques leader qui représente l'amusement, l'enfance, etc.

Dans une première partie, nous réaliserons un historique de la société. Ensuite, dans une deuxième partie, nous étudierons l'environnement de la société au travers d'un diagnostic externe en définissant le secteur de la confiserie, les concurrents et les tendances du marché, et d'un diagnostic interne avec les facteurs clés de succès. Enfin, dans une dernière partie, nous analyserons les politiques stratégiques de la marque à savoir la stratégie opérationnelle et la stratégie marketing ainsi que le développement à l'étranger de la société. Pour finir, nous proposerons des recommandations.

1 Historique de la société HARIBO

La société de confiserie « Haribo » (« Ha » pour Hans, « ri » pour Riegel et « bo » pour Bonn) a été créée en 1920 par l'allemand Hans Riegel. Les premières années, l'entreprise qui possède un capital restreint reste artisanale. A partir des années 30, les produits du confiseur allemand sont distribués dans toute l'Allemagne par le biais d'un réseau de représentants. Haribo emploie alors 160 personnes. Par la suite, l'entreprise renforce son image auprès de sa clientèle et notamment les enfants au travers de slogans comme « Haribo rend les enfants heureux ». En 1939, le nombre de salariés passe à 400 mais l'activité de la société ralentit à cause de la seconde guerre mondiale.

En 1945, après le décès du fondateur, l'entreprise est reconstruite avec seulement 30 personnes puis la direction de la société sera reprise par les deux fils de Hans Riegel qui se répartissent les tâches : l'un se charge de la partie commerciale et publicitaire et l'autre dirige la partie production. En 1950, le nombre de salariés passe à 1 000.

Au milieu des années 60, Haribo change son slogan qui devient « Haribo rend les enfants heureux et les grands également ». Dès 1962, des campagnes publicitaires seront lancées sur les chaînes de télévision allemandes.

En 1967, la société familiale rachète 50 % des parts de la réglisserie de Lorette, spécialisée dans la fabrication d'articles en réglisse, qui devient Haribo France. Quelques années plus tard, en 1985, la famille Riegel devient majoritaire et rachète la totalité des actions. C'est en 1986 que HARIBO Allemagne rachète la société Edmund Münster et acquiert ainsi les droits sur la marque MAOAM.

Actuellement, l'entreprise familiale allemande produit 500 000 tonnes de bonbons chaque année et possède 18 sites de production et emploie 8 000 salariés dans le monde. Le chiffre d'affaire de la société s'élève à 1.5 milliard d'euros

En ce qui concerne le développement à l'étranger, Haribo s'est développé et s'est implanté dans plusieurs pays européens. La société a déployé de gros efforts. Ainsi, en 1935 la société s'installe au Danemark, en 1967 en France, en 1972 en Grande-Bretagne, en 1988 en Autriche, en 1990 dans l'ex RDA, en 1995 en Espagne, en 1998 en Irlande et en Hongrie, en 1999 en République Tchèque et en 2001 en Pologne et en Turquie.

2 Environnement de l'entreprise

2.1 Diagnostic externe

2.1.1 Le secteur de la confiserie : un secteur concurrentiel et concentré

La confiserie de sucre comprend 20 variétés de bonbons et plus de 600 spécialités régionales. Les principaux produits sont les gommes, pâtes de fruits, gélifiés et réglisse (67 000 tonnes), les chewing-gums (50 000 tonnes), les caramels, toffees et pâtes à mâcher (36 000 tonnes), les sucres cuits (33 000 tonnes) etc. En 2002, ce secteur produit 212 000 tonnes en progression de 18 % sur 10 ans alors que la consommation avec 223 000 tonnes a progressé de 21 % durant la même période.

Toutefois ces derniers temps, la consommation stagne. Ce ralentissement de la croissance est dû aux maladies liées à une consommation excessive de sucre, aux problèmes d'obésité, etc. De plus, une nouvelle législation est apparue. Les messages publicitaires pour certains produits alimentaires sont accompagnés d'un message d'avertissement du type « Pour votre santé, mangez au moins cinq fruits et légumes par jour » ou encore « Pour votre santé, évitez de manger trop gras, trop sucré, trop salé », « Pour votre santé, évitez de grignoter entre les repas »

Sur un secteur très concurrentiel, les fabricants de bonbons en sachets font preuve d'une grande créativité et d'innovation pour stimuler les ventes sachant qu'il s'agit d'un marché d'impulsion pour lequel 80 % des achats sont décidés en magasin. Aussi, ils utilisent des méthodes modernes de communication et imaginent des axes exploités notamment sur la texture, la forme, la saveur ainsi que les recettes sans sucre pour séduire les consommateurs de tous âges. Ainsi, l'apparition de la petite confiserie de poche (PCP) sans sucre affiche une belle croissance de plus de 7 % en 2002.

Ce secteur connaît actuellement une bonne période. Comme on peut le noter dans le tableau ci-dessous, le Danemark se situe en première position en matière de consommation de confiseries sucrées par pays et par tête d'habitant par an. En France, la consommation par habitant reste stable : 3,6 kg en 1995 et 3,4 kg en 2005.

CONSOMMATION DE CONFISERIE PAR PERSONNE ET PAR AN	
N°1 – Danemark - 6 kg 400	N°7 – États-Unis - 5 kg 100
N°2 - Allemagne - 5 kg 900	N°8 – Suisse - 5 kg 100
N°3 - Irlande - 5 kg 800	N°9 – Finlande - 4 kg 700
N°4 - Pays Bas - 5 kg 700	N°10 – Norvège - 4 kg 600
N°5 - Benelux - 5 kg 200	N°11 – Australie - 4 kg 400
N°6 - Grande Bretagne - 5 kg 100	N°12 - France - 3 kg 400

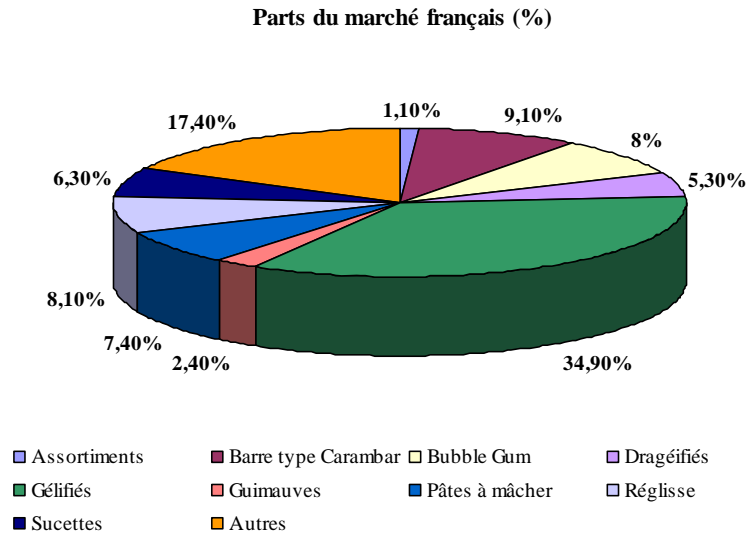
Tableau 1 : Consommation de confiserie par personne et par an (extrait du site des chocolatiers et confiseurs de France <http://www.chocolatiers.fr/metier.php>)

*ROISSANCE DEPUIS 1980 - ÉCHELLE DES PROGRÈS	
N°1 - Etats-Unis + 68,4%	N°9 – Autriche + 30,3%
N°2 – Espagne + 57,3%	N°10 – Norvège + 25,6%
N°3 – Australie + 43%	N°11 – Finlande + 22,7%
N°4 – Danemark + 41.6%	N°12 - France + 18%
N°5 – Bénélux + 40,7%	N°13 – Pays Bas + 16.9%
N°6 – Japon + 38,8%	N°14 – Irlande + 14,4%
N°7 – Suède + 36,4%	N°15 – Suisse + 5,9%
N°8 - Allemagne + 36,4%	N°16 - Italie + 2,3%

Tableau 2 : Croissance du marché de la confiserie depuis 1980 (extrait du site des chocolatiers et confiseurs de France <http://www.chocolatiers.fr/metier.php>)

Dans le secteur de la confiserie sucrée pour enfant, on distingue différentes catégories de produits. Les produits leader sont les gélifiés avec une part de marché de 34,9%.

Source : d'après panel distributeurs (cumul annuel mobile hypers + supers à fin décembre 2005)



2.1.2 Les concurrents

Parmi les fabricants de bonbons, les grands groupes comme Cadbury Schweppes, Haribo ou Lamy Lutti s'approprient 80 % du marché. En France, le reste se répartit entre soixante-dix PME qui développent leurs propres marques mais aussi la majorité des 600 spécialités régionales.

Rang	Confiserie pour enfants	Confiserie pour adultes	Petite Confiserie de Poche (PCP)
1	Haribo	Pie-qui-chante	Ricola
2	Carambar	Lutti	Mentos
3	Krema	Vichy	Eclipse Flash
4	Chupa-Chups	Ricola	Tic-Tac
5	Pimousse	Werther's	La Vosgienne
6	Lutti	Verquin	Kiss Cool
7	Malabar	Stoptou	Fisherman's friend
8	Hubba Bubba	Haribo	Frisk

Source : panel distributeurs (cumul annuel des Hypers et Supers à la fin de l'année 2003, hors marques des distributeurs)

Tableau 3 : Classement des marques selon différentes catégories

2.1.3 Les principales tendances du marché

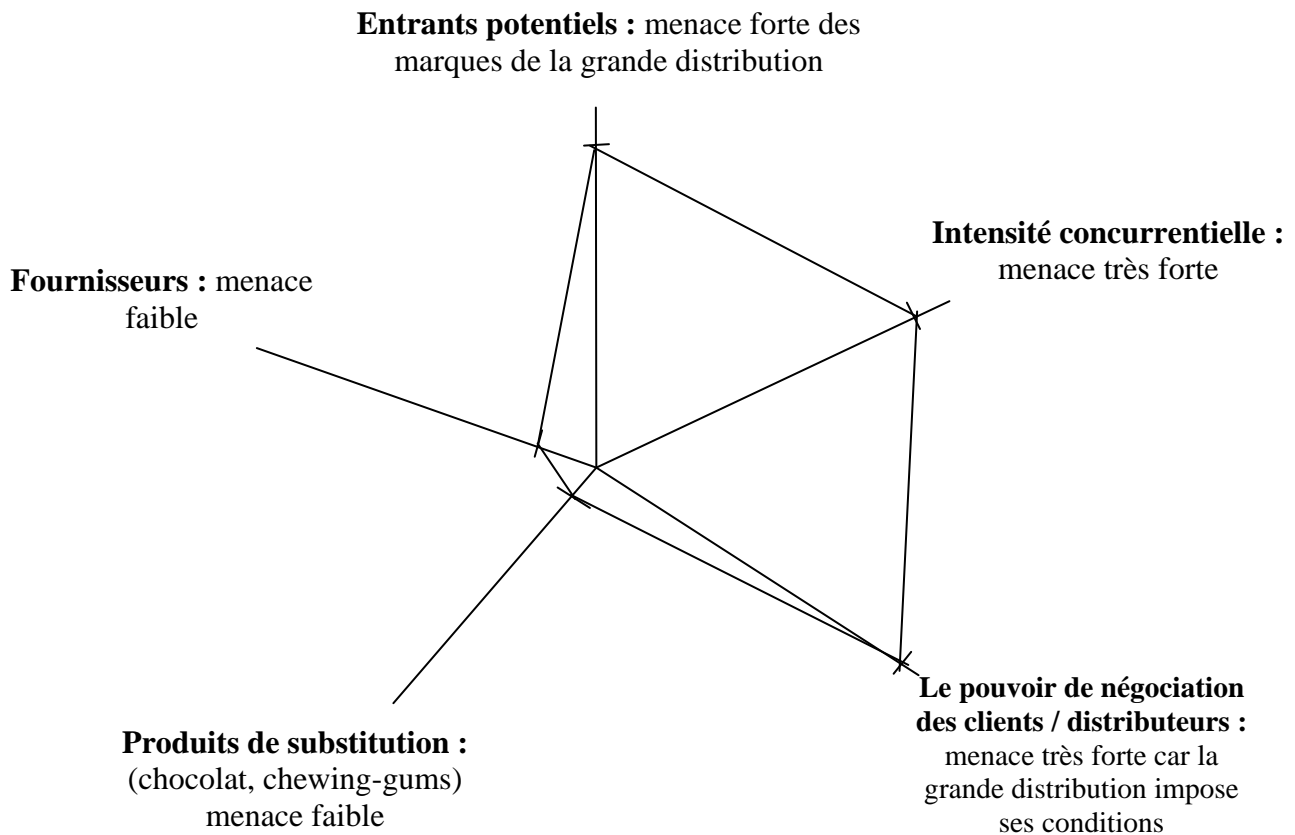
Si le marché semble mûre, il est porté chaque année par les nouveautés. Le marché de la confiserie est dynamisé par de grandes tendances. Parmi celles-ci, on peut noter tout particulièrement :

- La montée des produits « sans sucre » : cette réelle innovation qui séduit les adultes et représente 2 % du marché.
- Les innovations en matière de textures, santé et fraîcheur : les bonbons « santé » et « fraîcheur » séduisent de plus en plus les adultes. Concernant les textures, ce sont des textures onctueuses et crémeuses qui sont de plus en plus plébiscitées. En ce qui concerne les enfants, l'innovation se situe au niveau des textures, des sensations (piquantes, amères, etc.), des formes et des emballages.
- La petite confiserie de poche (PCP) et les chewing-gums : la PCP connaît une croissance de 10 % au cours des deux dernières années. De même pour les chewing-gums. La PCP bénéficie d'une forte innovation poussée par la tendance du « sans sucre ».
- Le retour des spécialités régionales : ces confiseries ne constituent pas la majeure partie du marché. Cependant, elles répondent à la forte demande des consommateurs qui sont à la recherche de produits « vrais » et de « tradition ».

Il faut également noter, qu'Halloween reste le moment phare de la consommation de bonbons. En effet, le secteur de la confiserie de sucre connaît depuis trois ans une augmentation des ventes. Les fabricants proposent une offre adaptée aux couleurs et aux formes d'Halloween.

Ainsi, entre tradition et modernité, la confiserie du sucre est empreinte de plusieurs tendances qui dynamisent le marché et qui le font évoluer.

2.1.4 Le diagramme de Porter



Le pouvoir de négociation des fournisseurs est inexistant, les entreprises étant pour la plupart les propres fournisseurs de leurs produits.

La menace de nouveaux entrants sur le marché est très présente car les barrières à l'entrée sont faibles. Les marques de la grande distribution ou de hard discount n'auront pas de mal à investir davantage le secteur.

La menace des produits de substitution est quasi inexistante car les chewing-gums, les chocolats, etc. ne remplacent pas totalement les bonbons.

2.2 *Diagnostic interne*

2.2.1 **Les points forts de la marque**

Le principal avantage de la société Haribo est sa renommée et son image très positive en association à la gourmandise et à la fête. En effet, c'est la marque de bonbons la plus connue notamment grâce à sa mascotte emblématique, Hariboy, déclinable sur de nombreux supports et qui est très appréciée des enfants. Mais, c'est surtout dû à ces produits mythiques :

- les fraises Tagada,
- les Ours d'or
- les Dragibus

De plus, c'est une marque aux valeurs fortes qui garde le secret de fabrication de ses bonbons. La force de cette entreprise réside également dans sa capacité d'innovation de produit : les nouvelles recettes qui sont originales et plus ludiques.

2.2.2 **Les canaux de distribution**

Haribo bénéficie d'une présence équilibrée sur tous les canaux de distribution : Hypers, Supers et détaillants. En France, les produits Haribo sont commercialisés selon deux modes de distribution « traditionnel » et un troisième plus récent :

- Le circuit traditionnel couvre 20 % de la distribution : ce sont les grossistes qui distribuent aux revendeurs c'est-à-dire les stations-service, boulangeries, tabacs, détaillants spécialisés, etc.
- Le circuit court ou le circuit des grandes et moyennes surfaces (GMS) qui représente 80 % de la distribution « traditionnelle ».
- La vente en ligne : depuis peu les bonbons Haribo se vendent également sur Internet grâce à des sites de vente en ligne. Il existe notamment un site qui vend exclusivement que des bonbons Haribo : www.Bonbon-Mania.com

La société Haribo ne peut pas avoir son propre circuit de distribution car ils dépendent de la grande distribution.

2.3 *Les facteurs clés de succès*

2.3.1 La publicité

La capacité à engager des budgets publicitaires colossaux permet à la société de s'imposer face à ses concurrents qui peuvent avoir des budgets publicitaires inférieurs et de négocier avec les distributeurs.

2.3.2 L'innovation

Haribo innove au niveau des goûts, des textures, des formes et des couleurs afin d'attirer le plus de clients. D'autre part, ils ont également inventé des bonbons sans gélatine de porc afin de respecter les traditions de la religion musulmane.

3 Politique stratégique

3.1 La stratégie opérationnelle

Haribo qui cible plutôt les enfants se distingue sur ce segment par sa convivialité, sa familiarité et sa popularité alliées à l'accessibilité de ses produits. Elle dédie une grande part de ses investissements à la publicité et vend ses produits dans les grandes surfaces.

3.1.1 La spécialisation

La société Haribo a mis en place une stratégie de spécialisation restrictive en se concentrant sur un seul produit : les bonbons pour enfant. Ceci lui permet d'obtenir une place favorable sur le marché.

3.1.2 Les produits les plus vendus

Haribo fabrique une grande variété de bonbons parmi lesquels on retrouve notamment les Dragibus, Carensac, Chamallow, Tagada qui fêtera les quarante ans de fabrication en 2009, Rotella (régliasse) et Ours d'or qui a été le premier bonbon commercialisé par la marque en 1920. Actuellement, chaque année, plus d'un milliard de fraises Tagada sont vendues dans le monde. Tous ces bonbons sont considérés comme des vaches à lait car ils rapportent beaucoup de bénéfices à l'entreprise et lui permettent de financer les innovations telles que les Harigloo ou Dragicroc.

<u>ETOILE :</u> Tropi Frutti Dragimint Choco Quaxi Dragicroc Harigloo P'tits légumes Tochos	<u>DILEMME :</u>
<u>VACHE A LAIT :</u> Tagada Ours d'or Chamallow Dragibus	<u>CANARD BOITEUX :</u>

Pour construire la matrice BCG, nous n'avons pas trouvé de données chiffrées. C'est pourquoi, notre matrice BCG est une estimation par rapport à la renommée des bonbons. Nous avons placé dans les vaches à lait, les bonbons qui sont les plus vendus et qui ont le plus d'ancienneté. Les Tagada et les Ours d'or sont les bonbons qui ont une renommée importante et sont fabriqués depuis de nombreuses années. De plus, les Chamallow et les Dragibus sont également des produits qui rapportent des bénéfices à la société.

Ensuite, nous avons placé dans les étoiles, les nouveaux produits de la marque présents le marché. Ces produits répondent à un besoin de renouveau pour le client, la croissance du marché va donc augmenter ainsi que les parts de marché de la société puisque Haribo propose des produits que les concurrents n'ont pas tels que les Harigloo.

3.1.3 Les nouveautés

La marque de bonbon va sortir plusieurs nouveautés en matière de textures, de saveurs ou de taille de sachet que ce soit dans la grande distribution ou chez les détaillants. Ainsi :

- Dans la grande distribution : six nouveaux produits vont être mis en vente. La principale innovation se situe au niveau des bonbons Harigloo car ils offrent une nouvelle texture. Ensuite, une nouvelle de taille de sachet va être proposée aux consommateurs pour les bonbons World Mix (200 et 500 gr.). Enfin, quatre sortes de bonbons vont proposer des nouvelles saveurs :
 - Tropi Frutti qui sont à la mangue, groseille, fruits de passion.
 - Les Dragimint à la menthe
 - Choco Quaxi : guimauve enrobée de chocolat
 - Dragicroc : saveurs fruitées
- Chez les détaillants : quatre nouveautés seront à découvrir. Les innovations se situeront au niveau de la texture et des saveurs. Pour ce qui est des nouvelles saveurs :
 - P'tit légumes : nouveaux goûts, nouvelles formes et couleurs
 - Tochos : guimauve à la fraise vanillée

Par rapport aux nouvelles textures que propose la marque. On retrouve les bonbons Harigloo qu'il faut mettre au réfrigérateur et les Starcroc.

3.2 Stratégie marketing pour l'année 2007 : la communication

La société Haribo met en place des promotions efficaces auprès des consommateurs et distributeurs par le biais de campagnes d'affichage ou dans la presse. Des investissements publicitaires d'envergure (spots TV ou cinéma par exemple) sont également effectués. Enfin, on peut noter la mise en place de sponsoring d'évènements comme les Jeux Olympiques, le Tour de France ou les NRJ Music Awards.

3.2.1 La campagne télé

Elle vise principalement les 4/14 ans ainsi que les ménagères avec enfants. Quatre spots de 15 à 20 secondes seront diffusés à l'occasion des vacances scolaires. Ainsi, Haribo souhaite couvrir plus de 70 % des cibles visées.

3.2.2 Les campagnes d'affichage

Deux campagnes d'affichages « chariots » (120 000 panneaux) seront mises en place dans les grandes et moyennes surfaces (GMS) durant une période de quatre semaines. Des panneaux publicitaires (20 000) seront également implantés sur les vitrines des bars, restaurants, magasins, etc. et toucheront 10 millions de Français soit 45,3% de la population de plus de 15 ans.

3.2.3 La radio

La campagne se décompose en cinq vagues de spots dont deux en partenariat avec les NRJ Music Awards et NRJ Ciné Awards. Ce qui devrait permettre de toucher la population des 15/24 ans.

3.2.4 Le cinéma

Afin de compléter le dispositif à destination des 15/24 ans à savoir la radio, 7 campagnes publicitaires sont prévues sur l'ensemble des réseaux (Pathé, Gaumont, UGC et Indépendants). Ainsi, le nouveau spot « Haribo – Le Dojo » est diffusé lors de la sortie de films susceptibles d'atteindre un maximum de personnes parmi la tranche visée (Taxi 4, Pirates des Caraïbes 3 et Harry Potter 4).

3.2.5 La presse

Haribo sera présent tout au long de l'année dans les magazines du groupe Disney. Il est estimé que sur chaque campagne, environ 800 000 personnes seraient touchées. La marque s'investit également dans la rédaction d'une rubrique intitulée « Bougez avec Haribo » afin d'inciter les jeunes à se dépenser physiquement.

3.2.6 Les actions sur le terrain

La société est présente sur le terrain toute l'année afin de promouvoir sa marque :

- Cet hiver, 21 stations sont partenaires du programme Haribo. Les plus petits pourront s'initier au ski dans les jardins d'enfants Haribo et pour les plus grands, des compétitions seront organisées.
- Durant les mois de juillet et d'août, la marque proposera des activités sportives en rapport avec la Coupe du Monde de Rugby sur les côtes Méditerranéenne et Atlantique.
- Chaque année, plusieurs opérations sont proposées pour animer les discothèques. Comme par exemple une campagne avec pour slogan « Déguster des Tagada et conduire : on n'a plus à choisir ».
- Sur Internet, le site de Haribo (www.haribo.com) enregistre environ 50 000 visites par mois soit une progression de 40 % par rapport à 2005. Le contenu du site sera actualisé pour toucher de nouvelles cibles notamment les adolescents. C'est un média qui prend une place importante dans la campagne publicitaire.
- Il y a 5 ans, Haribo créait son premier « permis vélo » pour les enfants en collaboration avec les Moniteurs du Cyclisme Français (MCF). En 2006, l'objectif était de faire passer ce permis à 20 000 personnes. Ce nouveau permis sera présent sur tous les événements parrainés par Haribo et sur tous les sites MCF.

3.2.7 Le sponsoring

Mise en place de sponsoring d'événements sportifs, tels que :

- Le Tour de France 2007 : Haribo est le partenaire officiel de la course pour la 9^{ème} année. Sur chaque ville étape, des ateliers de coloriage et des jeux seront mis en place pour les enfants et des cadeaux seront distribués tout le long de la course. Mais ce sera surtout le parcours du Permis vélo qui attirera les enfants. L'objectif étant de faire passer ce permis à 5 000 enfants en 21 jours.
- Paris / Roubaix ou Paris / Nice

3.3 *Le développement à l'étranger*

3.3.1 La production

3.3.1.1 *En Europe*

Estimant que pour conquérir un nouveau marché, il est indispensable de s'y implanter, Haribo est rapidement devenu une affaire internationale. La société possède 16 usines de production en Europe :

- 5 usines en Allemagne (Bonn, Solingen, Neuss, Mainbernheim, Wilkauhasslau)
- 3 usines en France (Marseille, Uzès, Wattrelos)
- 2 usines en Espagne (Gérone et Alicante)
- 1 usine au Danemark (Faxe)
- 1 usine en Grande-Bretagne (Pontefract)
- 1 usine en Irlande (Dublin)
- 1 usine en Autriche (Linz)
- 1 usine en Hollande (Hoogezand)
- 1 usine en Turquie (Istanbul)

Et des filiales en Finlande, Norvège, Suède et Italie.

3.3.1.2 *Dans le reste du monde*

La société possède également des filiales dans d'autres pays comme entre autres aux Etats-Unis ou en République Tchèque. Ainsi, grâce à ses nombreuses usines européennes et ses filiales, la firme allemande est présente dans le monde entier. Le groupe emploie aujourd'hui quelques 6 000 personnes.

3.3.2 L'exportation

Les usines européennes produisent non seulement pour approvisionner leur marché national mais aussi les pays voisins. L'Autriche fournit par exemple la Slovaquie, 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, Libye, etc.).

3.4 *Recommandations*

En ce qui concerne la stratégie de la société, Haribo devrait se diriger vers une stratégie de diversification extensive en fabriquant des bonbons sans sucre. Ils élargiraient ainsi leur marché en touchant une nouvelle tranche d'âge.

Ensuite, par rapport aux produits, Haribo pourrait se diversifier en restant toujours dans le domaine du sucré. Il serait judicieux de commercialiser des chewing-gums aux goûts des bonbons déjà existant comme par exemple des chewing-gums saveur fraise Tagada, etc. D'autre part, elle pourrait également commercialiser des glaces avec les saveurs des bonbons.

Afin de développer son activité par rapports aux produits dérivés (T-shirt, chaussures, etc.) tout en restant ciblé sur le marché des enfants, la société pourrait s'associer à une marque de vêtements ou de jouets pour enfants afin que les produits portent le logo de la marque de bonbons.

Conclusion

De part sa spécialisation, sa notoriété et sa stratégie d'innovation avec la sortie constante de nouveautés (nouvelles matières, textures, couleurs, formes, etc.), Haribo arrive à maintenir sa position de leader mondial face à ces concurrents agressifs sur le marché.

La stratégie d'innovation constante permet à la société de rester en avant sur le marché des confiseries qui est, comme nous avons pu le constater, très concurrentiel et dans lequel la communication est devenue un outil décisif.

Pour les années à venir, la société Haribo envisage d'augmenter le volume des parts de marché tout en développant l'image de marque de l'entreprise et la satisfaction auprès d'une nouvelle clientèle et d'améliorer la rentabilité des produits.

Au cours de nos recherches, nous n'avons pas réussi à trouver les parts de marché relatives aux différents bonbons de la marque. Nous avons seulement trouvé les parts de marché par rapport à l'ensemble des bonbons, c'est-à-dire les gélifiés, les réglisses, les dragéifiés, etc. C'est pour cette raison que nous n'avons pas été en mesure de réaliser une matrice BCG plus précise.

Bibliographie

Internet :

- www.haribo.com
- www.chocolatiers.fr/metier.php
- www.haribo-rp.com/index.php?idp=146
- www.journaldunet.com/0404/040423haribo.shtml
- www.bonbon-mania.com/boutique/index.php
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Haribo>
- <http://www.sportstrategies.com/key-Haribo.html>
- [http://www.confiserie.org/telechargement/fichier_actu/dossier_de_presse Profession Confiseur_2004.pdf](http://www.confiserie.org/telechargement/fichier_actu/dossier_de_presse_Profession_Confiseur_2004.pdf)
- <http://195.154.196.81/siteXerfi/spot/pdf/6IAA25.PDF>
- http://fr.advfn.com/actualites/Crise-a-la-tete-de-Haribo-fabricant-des-fraises-t_13998532.html
- <https://www.panoramaiaaa.agriculture.gouv.fr/sections/analyses-sectorielles/analyses-sectorielles5141/chocolaterie-confiserie>
- <http://www.lexpress.fr/info/societe/dossier/ados/dossier.asp?ida=434515>