

تطورات تطبيق التسويق على الإقليم وممارساته لترقية الاستثمارات: دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب

Development Of Marketing Application In The Territory And Its Practices For Investment

Promotion: A Comparative Study Between Algeria And Morocco

أ.د. مجيد شعباني

جامعة بومرداس- الجزائر
mcha2016@gmail.com

د. سامية بوناب

جامعة سطيف1- الجزائر
samia.bounab@univ-setif.dz

تاريخ النشر: 2018/12/31

تاريخ القبول: 2018/12/27

تاريخ الإرسال: 2018/04/11

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهم التطورات في المفاهيم والممارسات الخاصة بالتسويق الاقليمي عموما بما في ذلك مسألة الاستهداف والتموقع، وكذلك تسليط الضوء على ذهنية وممارسة التسويق الاقليمي لتطوير الاستثمارات في الجزائر مقارنة بالمغرب. وأوضحت المقارنة أن المغرب قطع أشواطاً متقدمة في البحوث والتكوين والممارسات الميدانية على المستويين الوطني والجهوي، وانعكس ذلك على تموقعه ومرئيته دولياً مقارنة بالجزائر. وهذا ما يستدعي التغيير الجذري في ذهنيات المسؤولين والفاعلين في الاقليم والانتقال إلى الاهتمام بتسويق فرص الاستثمار في البلد والسعي إلى تكوين واقتراح عروض مستهدفة وتنافسية، وهو ما يؤدي إلى تحسين بيئة أعمال وملائمة مناخ الاستثمار والترويج لذلك.

• الكلمات المفتاحية: التسويق الاقليمي؛ العرض الاقليمي؛ الفاعلين في الاقليم؛ ترقية الاستثمارات؛ الاستهداف والتموقع الاقليمي، علامة الاقليم

Abstract

This study aims to exhibit, first, the most important developments in the concepts and practices of territorial marketing, including targeting and positioning. Secondly, a comparison concerning the state of mind and the practice of territorial marketing to develop the investments between Algeria and Morocco has been treated. The study showed that Morocco has made advanced progress in research, training and field practices at the national and regional levels, reflecting its positioning and visibility internationally compared to Algeria. These calls for serious changes in the mindset of our territorial actors, with the transition to the culture which commercialize investment opportunities in the country, That permit to propose targeted and competitive offers, which will lead to improve and promote the business environment.

- **Keywords:** territorial marketing; the territorial offer, the territorial actors; investment promotion; targeting and territorial positioning, territorial brand.

تمهيد:

إن اهتمام المسؤولين عن إدارة الأقاليم على مختلف المستويات الوطنية والجهوية والمحلية بالمقارنة بين أداءهم وأداء المؤسسات وربط ذلك بالأهداف، الوسائل، الزبائن والايرادات أو الثروات التي يتم خلقها جعل أدوات إدارة الأعمال التي كانت تقتصر تطبيقاتها تقليديا على المؤسسات الاقتصادية تفرض نفسها على مسؤولي إدارة الإقليم مثل التسويق، الذكاء الاقليمي والحوكمة، المقارنة المرجعية وغيرها. وأصبحت تطبيقاتها تتوسع في مختلف الأقاليم لمواجهة البيئة التنافسية المحيطة في ظل انفتاح الاقتصاديات الوطنية والتدفقات المتزايدة لمختلف الأنشطة وعوامل الانتاج والأشخاص، حيث أدرك هؤلاء المسؤولين أن عليهم استغلال هذه الأدوات بفعالية أكثر لتثمين الاقليم وتمييزه في البيئة التنافسية وطنيا ودوليا.¹ في هذا الاطار سيتم تسليط الضوء على موضوع التسويق الاقليمي الذي فرض نفسه كحقل جديد للممارسات الميدانية والبحوث العلمية وأصبح يكتسي مؤخرا أهمية متزايدة نتيجة المنافسة المتزايدة بين الأقاليم لتعزيز جاذبيتها لمختلف الفئات والعوامل المتنقلة وطنيا ودوليا والمولدة لفرض العمل والقيمة المضافة على المدى الطويل.

إشكالية البحث:

إن اشتداد المنافسة بين الأقاليم لاستقطاب مختلف الفئات التي يمكن استهدافها، وتطلب هذه الأخيرة نتيجة تعدد الخيارات المعروضة لها يجعل هذه البيئة المحيطة ملائمة لانتشار تبني وتطور ممارسة التسويق سعيا للرفع من الجاذبية، باقتراح عروض اقليمية تنافسية مكيفة وتستجيب لتطورات مختلف الأسواق التي يمكن استهدافها للحفاظ أو اغتنام فرص تطوير الحصة السوقية للإقليم الخاصة بتدفقات الأنشطة والعوامل المتنقلة دوليا والمولدة للقيمة المضافة على المدى الطويل. لذلك فإن اشكالية الدراسة تستدعي الاجابة على السؤال التالي:

"ما هي التطورات التي عرفها تطبيق التسويق على الإقليم في الاطار النظري والممارسات الميدانية؟"

يتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي التطورات التي عرفها التسويق المطبق على الاقليم من حيث المفهوم والممارسات الميدانية وما هي أهدافه؟
- كيف يمكن اسقاط مفاهيم الاستهداف والتموقع لتحقيق أفضل فعالية لمنهج التسويق الاقليمي في بيئة شديدة المنافسة؟
- ما مدى وجود ذهنية وممارسة التسويق الاقليمي لتطوير الاستثمارات في الجزائر مقارنة بالمغرب؟
- محاور البحث: يتم الامام بمختلف جوانب الموضوع بالتعرض إلى المحاور الثلاث الآتية:
- المحور الأول: مفهوم التسويق الاقليمي والأهداف ومراحل تطور تطبيقاته (نظريا وميدانيا)؛
- المحور الثاني: الاستهداف والتموقع في منهج التسويق الاقليمي؛
- المحور الثالث: ذهنية وممارسة التسويق الاقليمي لترقية الاستثمارات في الجزائر مقارنة بالمغرب.

المحور الأول: تطور مفهوم التسويق الاقليمي والأهداف

لم يعد التسويق الاقليمي يقتصر على الحملات الاشهارية والشعارات التي لا تستند إلى المعرفة المعمقة، وإنما أصبح مقارنة أكثر استراتيجية لتحقيق فعالية أكبر، وهذا ما يتم توضيحه في هذا المحور.

1. مفهوم التسويق الاقليمي وأهدافه:

1 . 1 - مفهوم التسويق الاقليمي: ساهم العديد من الباحثين المتخصصين بتقديم تعاريف للتسويق الإقليمي، نبدأها باقتراح كوتلر مقارنة التسويق الاستراتيجي للأماكن من أجل تطوير المواقع، المدن، المناطق والدول، حيث رأى أن تحديّ تسويق الأماكن أصبح يكمن في تدعيم إمكانات المناطق والجماعات المحلية للقادرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في سوق الأماكن واستغلال الفرص للحفاظ على حيويتها.² أما بالنسبة إلى الباحث جرار فالري الذي يعتبر من المساهمين في الأبحاث وأيضاً التكوين في المجال فيرى أن: "التسويق الإقليمي عبارة عن مجموعة من التقنيات التي تقوم بمباشرة تنفيذها الجماعات والمنظمات الإقليمية عبر

مراحل تخطيط مشروع التنمية الاقتصادية، السياحية، الحضرية، الاجتماعية، الثقافية والهوية³. وأخيرا يعرفه "V. Gollain" أنه: "عبارة عن جهود تثمين الأقاليم في الأسواق التنافسية للتأثير الإيجابي في سلوك جمهورهم بالعرض الذي يمكن إدراكهم له بشكل دائم وأفضل من المنافسين، بقيادة وكالات التنمية أو الترقية الإقليمية لهذا العمل لصالح السلطات العمومية والفاعلين العموميين والخواص"⁴.

من خلال ما سبق، تتضح نظرة الباحثان إلى التسويق الإقليمي على أنه أسلوب تخطيط لاستراتيجية تنمية الإقليم المعني بقيادة الجماعات والمنظمات الإقليمية عبر مراحل اعداد وتنفيذ المشروع، كما تعرّض التعريف الأخير إلى مسألة ادراك المستهدفين للعرض الاقليمي بشكل دائم وأفضل من المنافسين وهو ما يعكس موقعه الجيد.

2.1- الأهداف والانعكاسات المتوقعة من تطبيق التسويق على الإقليم بفعالية: يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

✓ يسمح ببناء وإدارة صورة الإقليم المعني وتعزيزها لدى المستهدفين بالعروض المقدمة لهم واكتسابه للشهرة والمرئية وطنيا ودوليا حسب ما تؤكد جميع الأدبيات حول التسويق الاقليمي، وفي هذا السياق أشار كل من "Simon Anholt" * وأيضا كوتلر وآخرون إلى أن نجاح مشروع تعزيز صورة البلد أو المدينة يستدعي بلوغ درجة الكل يسوق للبلد من العمدة إلى الديبلوماسيين وحتى السكان⁵.

✓ يساعد على توضيح الرؤية عن المستقبل المرغوب وبالتالي اعداد استراتيجية جماعية ومشاركة لدى مختلف الفاعلين العموميين والخواص الرئيسيين من خلال الدراسات وتنظيم لقاءات للتشاور حول رهانات وأهداف الاقليم على أساس تقييم نقاط قوته وضعفه، الفرص والتحديات في محيطه واتخاذ قرارات استراتيجية، مما يسهل عملية التجنيد الجماعي وحتى انخراط السكان حول مشروع تطوير الاقليم والعمل على تجسيده بشكل منسجم.

✓ ينمي روح الانتماء والتعلق والفخر بالمدينة⁶ أو البلد من طرف المقيمين، بفضل اهتمام المسؤولين بتحسين نوعية حياتهم كأولوية بالشكل الذي يجعلهم متعلقين به بدل التفكير في مغادرته؛ حيث أن المقيم الذي يكون راضيا يشعر أن موطنه مثل "بيته"، يدافع عنه ويحميه ولا يمكن له أن يتحدث إلا بشكل ايجابي عنه⁷. لذلك فإن التركيز على سكان المدينة بوضوح ضروري ويؤكد حقيقة أن جميع الأنشطة الاقتصادية والثقافية أو أي تطور آخر في المدينة تتم باسم سكان المدينة والهدف النهائي هو تحسين نوعية حياتهم⁸.

✓ تحسين جاذبية الاقليم الاقتصادية والديمغرافية والسياحية من خلال تقديم وترويج العروض التي تتوافق مع توقعات المستهدفين⁹ بمراعاة متطلباتهم في اطار التوجه نحو الزبون، وهو ما يسمح لهم بتفضيل العيش في ذلك المكان كمقيم أو زيارته كسائح وكذلك تفضيل الاستثمار فيه وبالتالي القدرة على الحفاظ على المتواجدين وجذب الجدد¹⁰.

✓ خلق القيمة المضافة للإقليم من خلال انعكاس عروضه التي يقدمها ويروج لها على مختلف المستويات على جلب وأداء مختلف الأنشطة الاقتصادية¹¹، والتي من شأنها المساهمة بفعالية في زيادة المداخل المترتبة عن رواتب العمال وأرقام الأعمال المحققة والضرائب المترتبة عن النتائج الإيجابية للمؤسسات المتواجدة بفضله الأنشطة سواء الجديدة أو توسع تلك المتواجدة؛ خلق العمالة، سواء من الناحية الكمية أو النوعية وأيضا العمالة المباشرة بفضله المشاريع التي يتم استقطابها وغير المباشرة بفضله الموردين الذين تطوّرت أنشطتهم نتيجة زيادة حيوية المنطقة وخدمة الوافدين الجدد؛ اهتلاك تكاليف البنى التحتية والمرافق الجماعية أيضا بفضله تطور تدفقات مختلف الفئات وعوامل الإنتاج والبضائع وما يولّده من إيرادات لهذه الأماكن نتيجة كثافة استعمالها كالمطارات.

✓ تدعيم تنافسية النسيج الصناعي المتواجد وتنويعه: تسمح الأدوات التسويقية المعتمدة لاستقطاب مختلف المشاريع الاستثمارية بالاستفادة من المهارات التقنية والتنظيمية والتجارية بفضله الاحتكاك بين المستثمرين المتواجدين والمستثمرين الجدد من خارج الإقليم، كما أن كثافة الأنشطة المتواجدة تدعم التخصصات الدقيقة في الاقليم وهو ما يلعب دور في تنويع وتحسين تنافسية المنتجات والخدمات التي تعرض محليا ودوليا.

II. أهم مراحل تطور تطبيق التسويق على الأقاليم (نظريا وميدانيا):

إن ترويج الأقاليم ليس بظاهرة جديدة وإنما محاولة تكييف تقنيات التسويق على الأقاليم هو ما يعتبر كظاهرة

جديدة،¹² لذلك يمكن تحديد ثلاث مراحل رئيسية التي كانت تمارس فيها جهود بيع الأقاليم أو تسويقها وهي:

II.1- مرحلة التوجه البيعي للأقاليم أو الأماكن: تعود جذور جهود ترويج عملية "بيع الأماكن" إلى نهاية القرن 19 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان للترويج الدور المحوري في اعمار المناطق الحدودية للغرب الأمريكي باستخدام الوكالات الحكومية وشركات العقارات والسكك الحديدية آنذاك للإعلانات المكثفة والأساليب المغرية التي لم يسبق لها مثيل لجذب المزارعين والسكان إلى أقصى الغرب عبر وسائل الاعلام الجديدة التي كان المزارعين يتابعونها في 1881 في شيكاغو،¹³ توسعت فيما بعد أبعاد بيع الأماكن لتشمل بيع المنتجعات السياحية ثم الضواحي السكنية بصفة منتشرة في أوربا وشمال أمريكا، وأخيرا ظهور بوادر تسويق المدينة الصناعية كنمط مختلف عما سبق. فعلى سبيل المثال تم انشاء عام 1924 لجنة من قبل غرفة التجارة بأتلانتا مكلفة بجذب المستثمرين الصناعيين من الشمال نحو الجنوب الأكثر تركيزا على الزراعة.¹⁴ وهو ما يدل على السبق الأمريكي في هذه الممارسات على مستوى المناطق والمدن.

II.2- مرحلة التوجه التسويقي للأقاليم: يعتبر الباحث أهاروني "A. Aharoni" أول من ربط بشكل مباشر تسويق الأماكن بالاستثمار الأجنبي المباشر في مقال تم نشره تحت عنوان "How to market a country"¹⁵ في منتصف الستينات، وحث آنذاك على أن الإعفاءات الضريبية لا تكفي لترويج الإقليم أمام المستثمرين ولا تعبر عن النظرة البعيدة المدى لتعزيز جاذبيته، واقترح مخطط يرتكز على خلق صورة جيدة عن البلد واقترح الحكومات مشاريع ملموسة مدعمة لأنشطة المستثمرين الأجانب، غير أن ظهور التسويق الإقليمي كمصطلح في الأدبيات العلمية يرجع أساسا إلى السبعينات بفضل أعمال الباحث "M. Weivorka" في 1975،¹⁶ والتطورات التي شهدتها التسويق الإقليمي في هذه الفترة ركزت في مجملها على طبيعة العلاقات التي ينبغي خلقها بين مقدمي الخدمات العمومية محليا والمواطنين الذين يعتبرون عملاء وأيضا الترويج الإقليمي،¹⁷ وترجم ذلك ميدانيا بالإنتاج الضخم للصور الاعلانية عن الأقاليم وكثرة الشعارات وعمليات التقليد خصوصا في الثمانينات، تمحورت معظم هذه الشعارات حول المستقبل والنهضة بالنسبة للعديد من المناطق مثل: "Boston : revolutionizing business opportunity"؛ " Birmingham: The Big Heart of England"؛ "Manchester: the Positive City for Business"؛ "Atlanta advantages"؛ "Montpelier la surdouée: berceau de future".

بدأ توسع وانتشار الدراسات والمنشورات حول المسألة خلال الثمانينات بشكل متزايد من طرف العديد من المؤلفين لإثراء الفكر من خلال معالجة العديد من الانشغالات المتعلقة بكيفية تطبيق التسويق على الاقليم وكذلك محاولات النمذجة،¹⁸ مما أدى إلى تسجيل هذا الحقل الجديد تطورات مهمة في الجانب النظري والميداني، حيث لم يعد يتعلق فقط بترويج أو بيع الإقليم وإنما أيضا الحرص على الحفاظ أو تكوين وتطوير قدراته ومزاياه التنافسية بشكل دائم. علاوة على ذلك، ارتبط التسويق الإقليمي بشكل كبير بالتنمية الحضرية منذ الثمانينات،¹⁹ في ظل التحولات التي برزت آنذاك والمشجعة لتطور التسويق الإقليمي مثل زيادة الانفتاح والمنافسة بين الأقاليم في اطار العولمة والتوجه نحو اللامركزية في المسائل المتعلقة بإدارة الأقاليم والسعي لتحقيق أهداف التنمية محليا وجهويا، وكان للكتاب الذي نشره المؤلفين "Ashworth" و"Voogd" عام 1990* الفضل في الإلمام بالمعنى والتصور الحقيقي لهذا المصطلح الحديث،²⁰ حيث تعرضا للمزج التسويقي الإقليمي الذي يكتسي تحديده أهمية بالغة في الربط بين مختلف التدابير التسويقية اللازمة لتحقيق الاستراتيجية المطلوبة،²¹ وتم تكييف المكونات الأربعة للمزج التسويقي وإعادة تشكيلها حسب خصوصيات الاقليم (Ashworth & Voogd, 90; Kotler et al.,93; G. Valerie, 95, 98)،²² واعتبرا التسويق كأسلوب يمكن أن يعزز مزايا الاقليم ويجعله تنافسي وجاذب من خلال البحث عن التوقع الأفضل مقارنة بالمنافسين، وبالتالي بداية الانتقال من البعد الترويجي إلى البعد الاستراتيجي للتسويق الإقليمي.

II. 3- مرحلة تطور النهج الاستراتيجي للتسويق الاقليمي وتسيير علامة الاقليم: زاد الاهتمام بالتسويق الاقليمي من قبل المؤلفين والمنظمات الاقليمية التي تبحث عن تميّز أقاليمها أكثر للوصول إلى المرئية الدولية في سوق تنافسي أكثر فأكثر، حيث تمحورت أهم البحوث والتطورات في المجال حول المنهج التسويقي ومختلف الطرق والأدوات التي يمكن اعتمادها أو تكييفها مع خصوصية الاقليم للتمكن من التخطيط واعداد استراتيجيّة تسويقية للإقليم مثل طرق التشخيص الاقليمي وتكييف مفاهيم التجزئة، الاستهداف والتموقع والعلامة.²³ وقد سجل انتشار الممارسات الميدانية المتعلقة بالمنهج الاستراتيجي التسويقي في الدول المتقدمة والدول النامية وزيادة تخصيص الموارد المادية من أجل ذلك مع تباين فعاليتها، حيث يقدر متوسط الانفاق في أوروبا لكل مدينة سنويا بـ 400000 € على الأنشطة التسويقية مع التباين أو الاختلاف من 130000 إلى 10 مليون € (تنفق مثلا برلين أكثر من 5 ملايين € سنويا وسنغافورا 33 مليون \$)،²⁴ بينما خصصت كازا بلانكا المغربية عام 2016 ميزانية 336 مليون درهم لتسويق العاصمة الاقتصادية للمغرب إلى غاية 2020.²⁵ كما سجلنا خلال هذه الفترة بداية الحديث عن مصطلح علامة المدينة أو البلد وأيضا انتشار ظاهرة تبنيها من طرف مختلف البلدان والمدن بشكل أكثر وسريع عبر العالم، في الوقت الذي كان يلقي تطبيق مفهوم الصورة والعلامة انتشارا واهتماما متزايدا كأداة للتموقع الأفضل في التسويق المعاصر، أي أنه تم تسجيل انتقال اهتمام المدن في مرحلة ما بعد الحداثة إلى إدارة الدلالات والمعاني التمثيلية للمدينة.²⁶ وهو ما شجّع الباحثين للانتقال من مناقشة تسويق المدن إلى مناقشة علامة المدينة كقضية جديدة. في هذا الاطار نشير أنه تم احصاء 1172 بحث تم نشره بين 1976 و 2016 في 98 مجلة مختلفة حول الموضوع،²⁷ ولكن أكدت الاحصائيات المسجلة أن التركيز على البحوث حول علامة المكان تأتي في الصدارة منذ 2007 مقارنة بالبحوث حول التسويق الاقليمي بشكل عام إلى يومنا.

في هذا السياق أشار بعض الباحثين (Kotler et al., 1999 ; Balmer & Gray, 2003) إلى أن مفهوم العلامة المطوّر على مستوى الشركة بمرعاة تصاعد أهمية الصورة والهوية والأساليب الاتصالية للشركة كان الأكثر ملائمة لتطبيقه على المدينة ويوفر نقطة انطلاق جيدة لتسويق المدن وتحقيق أهداف الصورة والتميز من خلال الهوية الخاصة؛²⁸ أما بالنسبة للمؤلفين (Firat & Venkatesh, 1993) فاعتبرا حسب نفس المرجع أن الهدف من تسويق المدينة ليس المدينة بحد ذاتها وإنما صورتها كنتيجة لمختلف الرسائل وتعددتها وتكون غالبا متعارضة (وهذا ما ينبغي تفاديه من خلال التنسيق والانسجام بين الفاعلين) والتي يتم ارسالها من قبل المدينة وتتشكل في ذهن كل فرد يعيش تجربة معينة في المدينة ويستقبل هذه الرسائل على حدى.²⁹ من أمثلة هذه العلامات للأماكن نذكر "I love NY" بمعنى أحب نيويورك كأول علامة تعود إلى السبعينات؛ "Amsterdam, 2004"؛ "ONLYLYON, 2007"؛ "Be Berlin, 2008"؛ "COPENHAGEN Open for you"؛ "Sangapore passion made"؛ "possible" كشعار جديد في 2018؛ "WECASABLANCA, 2016".

المحور الثاني: الاستهداف والتموقع في منهج التسويق الاقليمي

إن السطحية في تطبيق التسويق الاقليمي لم تعد تأتي بثمارها نتيجة اشتداد الصراع التنافسي بين العدد المتزايد للوكالات والمنظمات الاقليمية التي تروّج لوجهتها وطنيا ودوليا، وبالتالي أصبحت الفعالية مطلوبة أكثر بتبني المنهج التسويقي الاستراتيجي الذي ينطلق من الدراسات التحليلية للإقليم ومحيطه لتحديد القطاعات ذات أولوية للاستهداف والتموقع المناسب لإبراز مرئيته وخصوصيته بالشكل الذي يسمح بتعزيز جاذبيته، يتم تسليط الضوء في هذا المحور على مسألة الاستهداف والتموقع مع الإشارة إلى أهم أسس استراتيجية التسويق الإقليمي بإيجاز.

1. أسس التسويق الاستراتيجي المطبق على الأقاليم :

خلافا لاستراتيجية الشركة التي تقود نفسها بنفسها فإن استراتيجية التسويق الإقليمي معقدة نظرا لضرورة اشراك مجموعة واسعة من الفاعلين والقطاعات، مع ذلك فإن منهج التسويق الاقليمي مستوحى من المنهج التسويقي العام مع بعض التكييفات المتعلقة بخصوصيات الادارة الاقليمية.³⁰ في هذا السياق يصرّح "V. Gollain" أن السؤال الذي يتلقاه باستمرار في الدورات التدريبية وخدمات الاستشارة التي يقدمها وطنيا ودوليا متعلّق بكيفية إطلاق استراتيجية التسويق الإقليمي على أسس

جيدة ويتيح أقصى فرصة للنجاح،³¹ يمكن أن نلخص أهمها في النقاط الآتية: تحديد الرؤية الاستراتيجية والأهداف طويلة الأجل؛ تحديد الفئات التي ينبغي استهدافها كأولوية لصعوبة ارضاء الجميع؛ احتضان ودعم المبادرة من طرف صناعات القرار في الاقليم، لإتاحة الفرصة أكثر لاستمرارية العمل وتحقيق النجاح؛ تحديد الوسائل المتاحة والوقت؛ تجنيد الفاعلين والسفراء، لأن جاذبية إقليم ما ليس شأن هيئة قوية فقط وإنما تعتمد على خلق سلسلة قيمة عالية بفضل فعالية الأداء الجماعي والعلاقات؛ ترويج المنهج.

فبالنسبة لتحديد الرؤية الاستراتيجية والأهداف طويلة الأجل، تعني تحديد الوضعية المرغوبة للإقليم على المدى الطويل بشكل واضح من طرف الفاعلين الرئيسيين في الاقليم، ويعتبر ذلك حجر الأساس في أي مهمة التخطيط للمشروع الاقليمي بشكل شامل أو على المستوى القطاعي. تسمح هذه الرؤية الواضحة والمشاركة للمستقبل المرغوب بتحديد الأهداف الاستراتيجية العامة والخاصة بالتسويق الإقليمي من أجل تحقيق هذه الرؤية. فعلى سبيل المثال حُدّدت رؤية تركيا 2023 في "جعل البلد ضمن أقوى عشرة دول اقتصاديا في العالم" نهاية التسعينات، وقد حُدّدت أهداف عامة من أجل بلوغ رؤيتها مثل تحقيق 500 مليار دولار كصادرات سنويا.³²

II. الاستهداف وتحديد التموقع (بناء وعود):

يتم تحديد التوجهات الاستراتيجية لتسويق الاقليم على أساس نتائج التشخيص والأهداف الاستراتيجية المحددة بدقة وتعكس طموح الاقليم، يكون ذلك بتحديد الأجزاء السوقية ذات أولوية للاستهداف واختيار التموقع المناسب، وتهدف عملية الاستهداف إلى تركيز الجهود على الأجزاء السوقية الواعدة أكثر بالنسبة للإقليم من أجل تكييف المزيج التسويقي للعرض الاقليمي وجعله يحقق فعالية أكبر على أساس المعرفة المعمقة لحاجات وتوقعات هذه الأجزاء المحددة وتوافقها مع امكانيات الاقليم والاجراءات التي يتعين اتخاذها من طرف السلطات المحلية والمسوقين في سوق معين، وبالتالي تعرض مشاريع مدعمة وخدمات أكثر تكييفاً وحتى على المقاس لكل فئة محدّدة مع التمييز بين الفئات الأكثر ربحية التي تبرز استثمارات وجهود أكثر مقارنة بتلك ذات الربحية الضعيفة التي تتطلب مقاربة استراتيجية مختلفة.³³ ولكن، ينبغي قبل ذلك اختيار الأجزاء السوقية التي ينبغي دراستها وتقييمها على أساس معايير التجزئة التي يتم اعتمادها لتقسيم السوق الاقليمي الواسع.

II. 1- معايير تجزئة السوق الاقليمي: حسب ما أورده "Laurent Sansoucy" المعروف بخبرته المهنية في مجال التسويق الاقليمي وتقليده عدة مناصب في وكالات ترقية الاستثمارات بفرنسا، تتمثل أهم هذه المعايير في:³⁴

- ✓ مجال النشاط: يعتبر كمعيار أساسي للتجزئة ونراعي فيه القطاعات التي بإمكانها أن تكون كلية أو قطاعات فرعية، الوظائف (التصنيع بالتحويل الكامل أو المناولة أو التركيب/ اللوجستيك/ البحث والتطوير / الهندسة...)؛
- ✓ البلدان الأصلية: ونراعي فيه منطقة سوق أو البلدان الأصلية للمنظمات المستهدفة، القرب الجغرافي، اللغة، العلاقات والمبادلات التفضيلية ووجود مستثمرين من البلد الأجنبي وبالمثل، وجود المغتربين في البلد الأجنبي؛
- ✓ أبعاد المؤسسات: شركات عالمية أو بعيد دولي، الشركات الرائدة وطنيا، PME، المؤسسات الناشئة "start-up"؛
- ✓ أنواع المشاريع: خلق أنشطة جديدة؛ الاندماج أو الاستحواذ على الأنشطة القائمة (شركات تعاني صعوبات مالية أو شركات في وضعية جيدة)؛ التوسع أو التحديث لأنشطة استثمارية تم انشائها من قبل؛ الشراكة.

II. 2- تحديد الأجزاء السوقية ذات أولوية للاستهداف: لا يختلف منطق الاستهداف في التسويق الاقليمي عن منطق الاستهداف في التسويق العام، باعتباره الأساس الذي يمكن الاقليم لاحقا باكتساب تموقع جيد لعرضه³⁵ وكذلك توحيد الفاعلين الاقليميين حول سوق أو أجزاء سوقية محددة³⁶، حيث يمكن الاعتماد على ثلاث معايير أساسية لتحديد الأجزاء السوقية المستهدفة وهي:³⁷

- ✓ حجم أو طاقة الجزء السوقية: نقيس ذلك عن طريق معايير تعكس مردودية الجزء السوقية مثل عدد أو كثافة المشاريع المحتملة، مناصب العمل التي يمكن أن تولدها، مبالغ الاستثمارات المتوقعة مع مراعاة أيضا آفاق النمو؛
- ✓ الوصول إلى السوق: تقييم الحصة السوقية المحتملة التي يمكن أن يحققها الاقليم في هذا الجزء السوقية وهي مرتبطة

بجاذبيته لهذا النوع من المشاريع بتقديمه عرض تنافسي يتوافق مع معايير التوطن التي تفضّلها المؤسسات؛

✓ تأثير المشروع على الاقليم: يتعلق الأمر بتحديد إن كانت هذه الآثار المحتملة تتوافق مع أهداف التنمية الاقليمية، وهو ما يؤدي من جهة إلى استبعاد المشاريع التي تمثل خطورة، ويسمح من جهة أخرى بتحديد أنواع المشاريع الواعدة أكثر كأولوية مثل تلك ذات القيمة المضافة العالية أو التي تعرض امكانيات للتصدير أو الابداع.

II . 3- تحديد التموّج وبناء وعود للمستهدفين: نفس الأهمية التي تمنحها المؤسسات للتموّج نجدها لدى الأقاليم بسبب اشتراكهما في عامل اشتداد المنافسة والمزاومة بين مختلف العروض المقدمة للفئات المستهدفة وتعدد خيارات هذه الأخيرة المرتكزة على الصورة البارزة، حيث تشير جميع البحوث حول التسويق الاقليمي عموماً إلى أهميته في السعي لإبراز مريثته وجاذبيته وطنيا ودوليا، كما يتضمن مفهوم التموّج في التسويق الاقليمي بعدين أساسيين وهما:

✓ التعريف بالإقليم أو تحديد هويته "Identification": بمعنى تحديد الاطار المرجعي الذي ينتمي إليه الاقليم مثل

مدينة لندن التي تعرف أنها من المدن العالمية وكذلك دبي مؤخرًا؛ بروكسل كأكبر المدن الأوروبية وكذلك جنيف.

✓ تمييزه عن الأقاليم المنافسة "Différenciation": يتضمن هذا البعد الميزة أو المزايا البارزة للعرض الإقليمي والتي يمكن التركيز عليها لتحقيق التميّز مقارنة بعروض المنافسين الآخرين، فعلى سبيل المثال تميّز لندن عن المدن الأخرى بالتوجه القوي لتشجيع الأعمال ودورها كمكان مالي مهم عالميا؛ تمييز بروكسل أساسا بأنها مكان الهيئات الأوروبية؛ وجنيف مكان اللقاءات الدولية؛ واستطاعت دبي أن تبرز تموقعها بنجاح كمدينة سياحية ومركز مال وأعمال عالميا.

II . 3. 1- التموّج الاقليمي "العنصر الموحد للاستراتيجية الاقليمية": ينبغي على التموّج أن يُلخّص المكانة التي يرغب الفاعلين والمسؤولين عن التسويق الاقليمي اعطائها للإقليم في أذهان المستهدفين ويشير البعض إلى بناء وعود تجاه المستهدفين سواء المقيمين أو غير المقيمين*، ويعتبر الأساس أو حجر الزاوية في إعداد الاستراتيجية الاقليمية والمزيج التسويقي الاقليمي.³⁸ لذلك فإنه من المهم أن يكون التموّج معروف ويتقاسمه المسؤولون المكلفين بإعداد استراتيجية تسويق الاقليم وكذلك الجهات التي يتم تجنيدها للنجاح في تنفيذها والمواطنين أيضا، من أجل العمل على احترام الوعود التي يتم اطلاقها من طرف الجميع وخلق أو الحفاظ على الانطباع والصورة الايجابية عن الاقليم أمام زبائنه وتسجيل تجارب ايجابية لهؤلاء خلال حضورهم الفعلي في الاقليم وبالتالي امكانية تطوير العلاقة مستقبلا.

II . 3. 2 - أنواع التموّج الذي يمكن اعتماده من طرف الأقاليم: قد قاما "Proulx" و "Tremblay"³⁹ بتحديد ثلاث أنواع من التموّج التي يمكن أن تعتمد الأقاليم في اطار بحثهما المنشور عام 2006 المتضمن مقارنة استراتيجيات التسويق الاقليمي لعينة من 15 مدينة صغيرة ومتوسطة الحجم من مختلف المناطق (أمريكا الشمالية والجنوبية، أوروبا وآسيا) وهي:

✓ تحديد التموّج على أساس الحجج الاقتصادية: من خلال عرض مزايا نقدية مهمة سواء من حيث تكاليف التشغيل أو المردودية؛ يمكن تقديم التحفيزات المالية بشكل عام أو انتقائي لتموّج كمناطق جذابة؛ كما تعرض التجارب الناجحة لمؤسسات متواجدة في إقليمهم لإقناع المستثمرين بأنه سيكون مربحا القيام بالأعمال هناك.

✓ تحديد التموّج على أساس الحجج الجغرافية: يستخدم على الخصوص هذا النوع من الحجج لإبراز العناصر التي ينفرد بها الاقليم والمرتبطة بموقعه الجغرافي بالنسبة إلى المنطقة الموسعة أو العالم ككل باستعمال:

- مفهوم العاصمة أو المركز: حيث تُعرّف نفسها أنها مركز عبور أو عاصمة المنطقة المحيطة بها في نشاط معين، أو أنها تقع في مركز سوق ذات أهمية وهو ما نعتبره استراتيجية للمنتظمات التي تبحث عن التغطية الواسعة.

- خصوصيات الاقليم: يمكن اختيار التموّج على أساس الخصائص الجغرافية التي تنفرد بها المنطقة وتمنحها مزايا عن المنافسين في قطاعات سوقية محددة، فعلى سبيل المثال عن المناطق الأكثر منافسة في مجال الطاقة الشمسية تتعلق بتلك التي تقع في الحزام الشمسي وصحراء الجزائر من بينها؛ الموارد المعدنية خاصة منها النادرة وباهظة الثمن دون تجاهل المناخ الذي يمكن أن يجعل بعض المناطق منافسة عن جدارة في المجال السياحي والزراعي.

- التحالف أو الشراكة بين المدن أو الأقاليم: هذا التوجّه يسمح بثميينها أكثر يجعلها تتمتع بمزايا أكثر من خلال الجمع بين مختلف المزايا التي تتمتع بها مختلف الأقاليم المجاورة ومراعاة تكاملها، وبالتالي تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة جاذبية المنطقة ككل وبروزها أكثر لمواجهة المناطق المنافسة الأخرى التي تمثل لها تهديد بدل جعلها تتنافس بشكل منفرد وقوى مشتتة كالسابق مثل متروبول "Grand Lyon" و "Paris région" لمواجهة المدن الأوروبية الكبرى.

✓ التموّج على أساس الموارد البشرية والبنى التحتية: تسعى أقاليم أخرى أن تتموّج على أساس أنها الرائدة في الديناميكية والابداع، وأنها تمتلك مزايا لتطوير القطاعات المتميزة بالتأكيد عن جودة وأداء عمالها والبنى التحتية. ومن زاوية أخرى، يمكن الاعتماد على تموّج عام للإقليم أو التموّج المتعدد حسب الأجزاء السوقية المستهدفة والبحث عن الريادة بالاعتماد على منطوق التمايز على أساس جودة العرض الإقليمي أو مزايا مقارنة متعلقة بتكلفة عوامل الجاذبية.⁴⁰ في هذا السياق، أثبتت الدراسة المذكورة سابقا للباحثين "Proulx" و "Tremblay" أن بعض الأقاليم تتمتع منذ سنوات بتموّج دقيق ويُعترف بقوتها وشهرتها في القطاعات التي تتميز فيها "Silicon Valley"؛ كما تختار مدن أخرى التموّج العام بدل أن تعتمد على صورة الرائد في أجزاء سوقية دقيقة، ويعتمد خصوصا في حالة غياب الرؤية الواضحة وكذلك في حالة تبني استراتيجية غير متميزة من أجل التموّج عالميا أو على مستوى منطقة سوق (London: A world in one city)، ومعظم الأقاليم تقوم بتحديد تموّج دقيق بالنسبة للقطاعات ذات القيمة العالية وتقدّم عروض شاملة للصناعات التقليدية؛ كما سجلت مناطق في مرحلة إعادة التموّج محاولة عموما إطلاق قطاعات جديدة للتميّز.⁴¹

المحور الثالث: ذهنية وممارسة التسويق الإقليمي لترقية الاستثمارات في الجزائر مقارنة بالمغرب

نحاول في هذا المحور التعرّض إلى الحاجة الملحة لتوقّر ذهنية التسويق في الجزائر وممارسته بهدف عرض بيئة ملائمة للاستثمار وتسويق ذلك من أجل استقطاب المشاريع الاستثمارية الواعدة التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف خلق الثروات والتشغيل بشكل دائم كأولوية وانعكاس ذلك على المستويات المعيشية للمقيمين على المدى الطويل، ثم نحاول مقارنة ممارسة التسويق الإقليمي لتطوير الاستثمار بين الجزائر والمغرب من خلال التركيز على وكالتي تطوير الاستثمارات في كلا البلدين واستخلاص أهم الفروقات.

1. الحاجة للتغيير من ثقافة الربح النفطي إلى ثقافة تسويق الجزائر كوجهة للاستثمار وخلق الثروات :

يمكن اعتبار الجزائر نظريا أنها مثالية كوجهة للاستثمار أو السياحة على أساس توقّرها على الموارد الطبيعية المتنوعة بفضل تنوع التضاريس والمناخ وانعكاس ذلك أيضا على جمال الطبيعة للعيش؛ الطاقة البشرية المؤهلة والطموحة وبتكلفة منخفضة بعشرات المرات مقارنة بأوروبا الغربية ووسط وشرق أوروبا وحتى الدول المجاورة، حيث يثني عليها العديد من الخبراء وأرباب العمل الدوليين عندما تتاح لهم الفرصة والظروف ويؤكدون ذلك ببروزهم في أماكن أخرى خارج الحدود؛ توقّر سوق داخلية مغربية والقرب من الأسواق الأوروبية وامكانية اعتبارها بوابة للدخول إلى الأسواق الإفريقية، وكل ما سبق يسمح ببروز الجزائر دوليا كوجهة للاستثمار والسياحة وحتى الإقامة. لكن الواقع عكس ذلك تماما، حيث تعتبر ضعيفة الجاذبية إفريقيا ووسطيا ودوليا، وهو ما تؤكده مختلف المؤشرات الدولية حول عدم تنافسية بيئة الأعمال وضعف الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية* في جميع المجالات باستثناء مجال البحث والتنقيب واستخراج النفط لتسويقه كمادة خامة، لأن ذلك يعكس بلد بذهنية الاقتصاد الريعي بدل تسويقه كوجهة للاستثمار وخلق الثروات للمقيمين؛ وحتى الجاذبية السياحية تعاني الضعف المرعب بالمقارنة مع مقومات النجاح المتوفرة بسبب ضعف الاستثمار في المجال أيضا. طبعاً انعكس ذلك على ضعف فرص خلق الثروات بشكل تراكمي، العجز عن تنويع المداخل بالعملة الصعبة، العجز عن خلق فرص العمل وما يصاحبها من الهجرة المستمرة للطارات والمواهب للبحث عن أماكن أخرى توفر ظروف أفضل للعمل والعيش، غياب أو ضعف المنافسة التي تعتبر ضرورية لاتاحة الخيارات للمستهلكين وجعلهم متطلبين ويفرضون على المؤسسات تحسين أداء الأعمال، وهو ما أدى إلى تدهور المستوى المعيشي للمواطنين مقارنة بالمستويات المحققة في دول تتمتع بنفس الموارد أو أقل بكثير.

يمكن تجنب كل المشاكل المذكورة سابقا والاحباط لدى المقيمين وحلم الكثير منهم بتحقيق طموحاتهم خارج الحدود، ويكون ذلك بالتغيير الحتمي لذهنيات المسؤولين عن السياسات العمومية والفاعلين الأساسيين وسلوكياتهم بالشكل الذي يحوّل البلد من الاعتماد على الربح إلى تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية التي تخلق الثروات وفرص التشغيل بشكل مستدام؛ وتطمح للتصدير في إطار التوجه الجاد نحو نماذج النمو من خلال الصادرات بدل نموذج إحلال الواردات، الذي أثبت فشله في العقود السابقة والتخبط في مشكلة التبعية الاقتصادية والابتعاد عن المعايير الدولية للجودة. تغيير الذهنية من ثقافة الربح إلى ثقافة تسويق البلد من خلال عرض وترويج فرص الاستثمار وخلق الثروات مع الحرص على تحسين صورته وإبرازها دوليا، ذلك ما يفترض تحسين مناخ الأعمال عن طريق تحرير وتسهيل ثم الترويج للاستثمار بشكل عام، والمنطلق في هذا الطرح أن تنافسية البلد حسب معهد إدارة التنمية "IMD" ناتجة عن قدرته على التحسين المستمر للمستوى المعيشي للمقيمين من خلال قدرته على تقديم التسهيلات في بيئة يمكن فيها أن تولّد الشركات قيمة مستدامة تمكّنها من تحقيق الربحية على المدى الطويل وخلق فرص العمل خلال الفترة نفسها؛⁴² ويعتبرها المنتدى الاقتصادي العالمي "WEF" ناتجة عن مجموعة من الهيئات والسياسات والعوامل التي تحدّد مستوى الإنتاجية للاقتصاد، والذي بدوره يحدّد مستوى الازدهار الذي يمكن أن يحققه البلد،⁴³ في هذا السياق، يمكن أن نعلّق عن ضعف جاذبية وتنافسية الجزائر أنها تعود إلى غياب التسهيلات لممارسة الأعمال أو بشكل أكثر شمولية إلى عدم فعالية الهيئات والسياسات المتعلقة بالاستثمار (بمعنى أن توقّر العوامل غير كاف وغير حاسم في اتخاذ قرار التوطن). فبالنسبة للتأطير القانوني والتنظيمي، يعتبر من أهم الأدوات للتدخل الحكومي لتشجيع الاستثمار من جهة، ومن جهة أخرى يعمل على ضبط سلوكيات جميع المتعاملين الاقتصاديين في السوق بغض النظر عن كونهم محليين أو أجانب، وتستمد الثقة في تحقيق المكاسب المشتركة للاستثمارات بين جميع الأطراف ذات المصلحة في الإقليم من خلال المعرفة في مجال التفاوض مع المستهدفين حول الأهداف الاستراتيجية لهذه الاستثمارات واحترام القوانين والتنظيمات التي يتم وضعها. أما بالنسبة للأداة الأخرى المهمة، تتعلق بمعرفة كيفية تسويق وتثمين مزايا الإقليم وخاصة البارزة منها التي يتم عرضها للمستهدفين المحتملين متضمنة حتى التنظيمات والقوانين المحفزة بهدف تحويلها إلى فرص لاستضافة وتطوير المشاريع الاستثمارية الواعدة وجعل الجزائر أكبر الورشات الموجهة للتصدير دوليا في إطار احترام القوانين والاتفاقيات التي يتم إبرامها. ولكن كل ذلك يتطلب وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية التي تسمح بوضع إطار قانوني وتنظيمي مشجّع للمتعاملين ومستقر على الأقل لعشرية على أساس التشاور والتوافق بين الأطراف ذات المصلحة ومحاولة تسويقه كعرض محفز للاستثمار ومستقر بدل أن يلعب الدور السلبي، وحتى في حالة اقحام التحسينات المستمرة تكون لإثراء الدعم القائم للاستثمار وتمكين البلد من تكثيف الجهود لاغتنام فرص جديدة؛ عكس الملاحظ في القرارات التي تتخذ من طرف الحكومات المتعاقبة للجزائر وعدم انسجامها على المستوى القطاعي والجغرافي، حيث تتراجع في بعض المواقف وتجعلها أحيانا متناقضة مثل ما شهدناه حول تصريح رئيس الحكومة بتحديد رخص الاستثمار في مجال تركيب السيارات ثم التراجع عنه في فترة وجيزة إلى النقيض وهو ما يجعل الضبابية تحل محل الرؤية الاستراتيجية الواضحة للقطاع والعمل الجماعي في مختلف مراحل اعداد وتنفيذ استراتيجية تطويره. كما أن تهيئة وترويج وتسيير مختلف المشاريع الأخرى التي تسهّل وتحسّن أداء الأعمال مثل مناطق الأنشطة لاستضافة المستثمرين، البنى التحتية القاعدية الضرورية وبالمعايير الدولية لا تزال لم ترقى إلى المستوى الذي يسمح بمنافسة العروض الإقليمية الأخرى وخاصة المجاورة في استقطاب الاستثمارات، لنجد أن الحكومة لا تزال تتخبط في مشكلة تحديد الجهات التي تكلف بتهيئة مناطق الأنشطة وتسييرها دون أن نلتمس اشراك وتنسيق الفاعلين الرئيسيين، لتنقلها مؤخرا إلى الولاية دون تحديد الآليات لانجاح العملية مثل مصادر التمويل اللازمة ويبقى يعاني المستثمرين من عدم ربط هذه المناطق بالخدمات الضرورية وتسييرها بالاداء الجيد. كما تم تكليف منتدى رؤساء المؤسسات باعداد خريطة الاستثمار الصناعي لأول مرة لتساعد على توجيه المستثمرين المحليين والأجانب، تشمل كل الفرص الاستثمارية المتاحة في القطاع بناءً على المزايا التنافسية والمقومات الاستثمارية التي تتيحها كل منطقة،⁴⁴ ولكن دون تشاور مسبق حول الجهة الأكثر تأهيلا أو اشراك الفاعلين والخبراء.

وبالمقابل، نجد أن المغرب قد استثمر منذ بداية الألفية الثالثة في مجال الجاذبية والتسويق الاقليمي تماشيا مع الرؤية الاستراتيجية التي تم تحديدها للمغرب 2030،⁴⁵ من خلال البحوث والمليقات والدورات التدريبية الموجهة لموظفي الوزارة الداخلية⁴⁶ وحتى الفاعلين العموميين والخواص باشراف المنظمات والوكالات المتخصصة في ترقية الاقليم على المستوى الوطني والجهوي في في اطار شبكة "ANIMA" للتعاون مع الوكالات الأوروبية. وهو ما جعل المسؤولين عن السياسات العمومية والفاعلين يتمتعون بالذهنية التسويقية للبلد وحرصهم على تعزيز صورة وعلامة المغرب دوليا. وبالموازاة، فإن القفزة النوعية في اعادة التقسيم الجغرافي للمناطق على أساس التجانس والقرب وامكانية الوصول إليها وتقليصها إلى 12 منطقة بدل 16 وكذا تعزيز اللامركزية في ادارتها ساهما في زيادة مكانة وتطور ممارسة التسويق الاقليمي.⁴⁷

حيث استطاع المغرب اكتساب موقع أفضل دوليا أمام السياح والمستثمرين بفضل التسويق الجيد للبلد (أفضل وجهة سياحية افريقيا وأيضا في استقطاب المشاريع الصناعية منذ 2014)،⁴⁸ بفضل عملية الإصلاح التي شرع فيها بهدف⁴⁹ تحقيق الاستقرار وتحسين بيئة الأعمال لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات؛ إطلاق برامج طموحة لتطوير البنى التحتية؛ تحفيز القطاعات الواعدة؛ انشاء هيئات لتعزيز الاستثمارات التي تستخدم بطريقة أو بأخرى أدوات التسويق الإقليمي وهي: وكالات الترقية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الشمال والشرق والجنوب؛ المراكز الاستثمارية الجهوية (CRI) في 2002 بشأن لامركزية إدارة الاستثمار وتعزيزه في المناطق الرئيسية في المغرب؛ الوكالة المغربية لتطوير الاستثمار في البلد. كما اعتمدت برامج مستهدفة لتسويق المناطق مكنتها بابرار تموقعها وطنيا ودوليا مثل الصناعة الميكانيكية في طنجة واطلاق أول علامة مدينة في افريقيا "WE CASA" لابرار تموقعها دوليا باعتبارها العاصمة الاقتصادية للمغرب بعد 15 شهر من الجهود للفاعلين لاعداد استراتيجية تسويق المدينة. أما بالنسبة للاستراتيجيات القطاعية، فنذكر مخطط تسريع التنمية الصناعية "PAI" للفترة (2014-2020) الذي جاء بعد انجازات ميثاق النهضة في القطاع (2009-2015) لاعطاء دفع جديد لهذا القطاع وتعزيز مكانته باعتباره كمحدد بارز لفرص العمل والنمو. حيث تم اقتراح عرض صناعي أكثر استهدافا وتنافسيا لإثراء الدعم القائم للاستثمار وتمكين المملكة من اغتنام فرص جديدة مع ضمان التنفيذ المنسق لانجاحه، وحددت الأهداف العامة للمخطط بخلق 500.000 وظيفة ويكون نصف العدد من خلال جذب "IDE"؛ زيادة حصة الصناعة في "PIB" إلى 23% بمقدار 9 نقاط؛ تشجيع الصادرات⁵⁰. وأخيرا ساهم التسويق الاقليمي في تهيئة الموارد التي ترتبط خصوصيتها بالاقليم مثل الزيت المستخرج من الصبار الذي يسوق بـ1000\$/لتر وزيت أرغان في أغادير ويسوق لكبريات الشركات العالمية بأثمان باهضة كونه نادر ومتعدد المنافع يعتمد في طب التجميل ومنتجات اقليمية أخرى معنونة بشكل استباقي مقارنة بدول الجوار.

II. المقارنة في ممارسة التسويق الاقليمي لتطوير الاستثمار بين الجزائر والمغرب

تتم المقارنة من خلال التركيز على ممارسة النشاط التسويقي عبر موقعي وكالتي تطوير الاستثمارات بالنسبة للبلدين، حيث تم انشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات "ANDI" في 2001 محل وكالة ترقية ودعم ومتابعة المستثمرين "APSI" التي أنشئت منذ 1993 في اطار الاصلاحات الأولى التي باشرتها الجزائر. حيث صاحب الانتقال من "APSI" إلى "ANDI" انشاء المجلس الوطني للاستثمار "CNI" وهيكل جهوية للوكالة لتسهيل وتبسيط عقد الاستثمار،⁵¹ والمهام الأساسية التي كلفت بها متمثلة في تسهيل وترقية ومرافقة الاستثمارات. أما بالنسبة للوكالة المغربية لتطوير الاستثمارات "AMD" فأنشئت عام 2009 للقيام أساسا بتسويق العرض المغربي المتعلق بالاستثمار⁵² في إطار تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في مجال الاستثمار، لذلك كلفت بمختلف المهام التي وردت في الجريدة الرسمية المحدثه لها.⁵³

II-1. من خلال الاطلاع على مختلف المهام للوكالتين: يتبين أن مهام "AMD" أكثر توجهًا لتسويق العرض المغربي المتعلق بالاستثمار بشكل صريح وأشمل في اطار شبكة "Invest in Morocco" بشعار "تقاسم النجاح" مقارنة بـ "ANDI" التي لم تعتمد على أي شعار؛ كما تقوم "AMD" بمهام المقارنة المرجعية بين البلدان فيما يخص تدابير تشجيع الاستثمار لمعرفة الوضعية التنافسية للعرض المغربي، ولم تذكر في مهام "ANDI"، وهو ما يعكس عدم مواكبة تطور العروض الاقليمية للمنافسين؛ أخذت

المغرب أيضا بالتجربة الناجحة في تكليف مراكز الاستثمار الجهوية بتونس لإعطاء الموافقة عن ملفات طلب الاستثمار، بينما تكلف الجزائر مركز وطني لدراسة المشاريع المهمة بمرونة ضعيفة في الردّ بسبب الضغط الكبير واجراء جلسات محدودة سنويا بحضور رئيس الحكومة. والمستثمر الدولي لا ينتظر ما دامت الفرص متوفرة في أماكن أخرى؛ القيام بالاقتراح للسلطات فيما يخص القوانين والتنظيمات والمخطط لدعم الاستثمار وكذا تطوير مناطق الأنشطة أيضا ضمن مهام "AMDI" ولم تدرج أو يتم الإشارة لها في مهام "ANDI".

II 2 - عرض الأوعية العقارية: كون المغرب قطعت أشواطاً متقدمة في تهيئة وتسويق وتسيير مناطق الأنشطة، فإنك عند نقرك الرابط المتعلق بالمناطق الصناعية في موقع "AMDI"، تجد عبارة الترحيب "مرحبا بأنشطتكم الصناعية بالمغرب"، والخيارات المتعلقة بالرغبة في التوجيه لإيجاد فضاء الاستقبال، تتضمن هذه الخيارات: تحديد المنطقة وضواحيها (7)؛ تحديد نشاطك (13)؛ تحديد الحضائر والأقطاب (26). ثم تعطى لك خيارات أخرى حول العرض التجاري تتعلق ب: شراء/إيجار قطعة أرض أو مبنى؛ الحد الأدنى للمساحة والحد الأقصى؛ نظام أو منطقة حرة وأيضا خيارات حول القرب من مختلف أنماط النقل. وبعدها يتم عرض الأوعية المتوفرة حسب طلبك وتموقعها وكذلك سعر الشراء أو الإيجار. عكس ما توفره "ANDI" في موقعها والذي ينحصر في عرض اسم الحضيرة الصناعية التي تنتمي إلى ولاية معينة، حيث لم يحرز تقدم في توسيع الحضائر وتهيتها وكذلك تسويقها للمستثمرين.

II 3 - ترسيخ ثقافة إبرام الصفقات: بتكوين فريق خاص باستقطاب "IDE" بطريقة استباقية وهجومية "Proactive"، بتحديد معايير انتقاء 20 مشروعا كبيرا في اللوجستيك والمنظومات الصناعية (أثر التدريب)؛ القدرة على احداث فرص العمل؛ مستوى القيمة المضافة؛ القدرة على التصدير. لذلك أنشئت مكاتب تمثيل في الخارج (أمريكا الشمالية، أوروبا الغربية، تركيا، الخليج، الصين كون حصتها في الاستثمارات الأفريقية متزايدة في القطاع الصناعي ودول جنوب شرق آسيا). عكس ما يحدث في الجزائر، حيث تكاد تنعدم السلوكيات الاستباقية لاستقطاب الاستثمارات وكذلك عدم تحديد البلدان ذات أولوية للاستهداف والمعايير التي على أساسها يتم التفاوض حول إبرام صفقات مهمة لاستقطاب المشاريع في إطار استراتيجية واضحة مسبقا، وثلتمس اعطاء الكثير من الامتيازات في الصفقات المبرمة مع الفرنسيين في قطاع السيارات والطاقة بدون رؤية استراتيجية للأثار المتوقعة، حيث كان من المفروض مثلا استبعاد ملف رونو والأخذ بملفات لصانعي سيارات من أي بلد آخر يسعى لاستهداف السوق الأوروبية و/أو الأفريقية مثل الأسويين ونعتبرها فرصة أفضل، والتبرير أن فرنسا أبدت نيتها في اختيار الوجهة المغربية كمنصة للتصدير بإنشاء أكبر مصانع سيارات بطاقة إنتاجية بالمئات الآلاف من الوحدات لتحقيق المردودية للمشروع وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتركيب كآخر مرحلة من سلسلة القيمة في القطاع بهامش ربح ضعيف، وهو ما يستدعي توسيع السوق المستهدفة للاستفادة من اقتصاديات الحجم. ولكن مصانع التركيب في الجزائر كانت تهدف للحفاظ على حصصها السوقية التي كانت مستوردة وهذا ما تؤكدته التكلفة والطاقة الانتاجية المحدودة ما دام أنها اختارت طنجة المجاورة منصة للتصدير. ونفس الشيء بالنسبة لاتفاقية سوناطراك لنقل البترول الخام لتكريره في مصنع أوربي واعادته للبلد مقابل عمولة، وكأنه يمثل الفرصة الوحيدة لأشكال الاستثمار لتكرير البترول في السوق الدولية والأمثلة كثيرة عن الفرص الضائعة التي تستوجب مقاربات أخرى في انتقاء البلدان للاستهداف في مسألة الشراكة وتعزيز ثقافة إبرام الصفقات المربحة.

II 4 - تنافسية التكاليف: يسوّق المغرب على أنه يتموقع كمنصة تنافسية للتصدير على بعد 14 كم من أوروبا وعبر ميناء طنجة أساسا الذي يسعى ليكون ضمن الموانئ العشر الأوائل الأكثر ديناميكية عالميا وكذلك المناطق الحرة الأخرى، ويعرض أجور منخفضة مقارنة بتونس وتركيا وجنوب افريقيا ولم تذكر الجزائر في المقارنة على أساس أنها الأقل تكلفة؛ تكاليف التصدير الكلية تقدر بـ \$595 للحاوية (ذات 20 قدم) وتصنف في المرتبة 12 الأكثر تنافسية عالميا، إضافة إلى العبء الضريبي المنخفض حسب تقرير "Doing Business, 2016"، وبالطبع الجزائر أكثر تنافسية فيما يخص تكلفة الموارد والأجور، ولكن لا تزال تعاني في الامداد البحري أو عبر القطار نحو افريقيا مثلا بدل النقل البري المكلف.

II 5- سهولة الدخول والولوج إلى الأسواق الدولية: استثمرت المغرب في البنى التحتية واللوجستيك وتطوير العلاقات التجارية مع الشركاء المحتملين في غرب افريقيا وأروبا وباقي مناطق السوق، للتأكيد أنها بوابة افريقيا وكذلك استغلال موقعها على أساس أنها البلد الافريقي الوحيد المطل على البحر المتوسط (والأقرب إلى أوروبا) والمحيط الأطلسي، حيث تعتبر الأولى افريقيا حسب تقرير الـويف 2017/2016 فيما يخص جودة البنى التحتية وأول منصة جوية افريقيا بفضل انتهاجها سياسة السماء المفتوحة والربط المباشر بالعواصم الاقتصادية عالميا.

II 2- بالنسبة للرابط الخاص بالعيش في المغرب: يعرض المعلومة عن تصنيف البلد "الوجهة الآمنة" من قبل وزارة الخارجية الأمريكية عام 2016؛ كما يعيش المغترب في المغرب لبضعة أشهر أو سنوات تجربة ثرية كإنسان وممّني، حيث تجلب الطبيعة الهدوء إلى القلوب، وممارسة الأعمال تجلب الهدوء إلى العقول ثم يتعرض لإجراءات الدخول والعمل في البلد، عكس العرض الجزائري الذي يتناول مباشرة بروتوكول اجراءات الدخول بدون أي مقدمات.

كما ترؤج في موقع "AMDI" أهم الانجازات التي حققتها وتحققها لدعم العرض لاستقطاب المستثمرين اعتمادا على التصنيفات والمؤشرات الدولية مثل تصنيف المملكة أفضل ثاني وجهة عالميا فيما يخص فن الطبخ من طرف "Food Lovers" عام 2016، ولكن لا يختلف كثيرا عن فن الطبخ الجزائري المتنوع وامكانية ارتقاءه لو بذلت الجهود أكثر للتكوين والترويج في هذا المجال المهم؛ وصنّف ثاني بلد افريقي والرابع في منطقة "MENA" حسب "Doing Business, 2017" فيما يخص سهولة ممارسة الأعمال وقفزت بـ 60 مرتبة خلال سبع سنوات لتحتل الرتبة 68 عام 2017 مقارنة بالجزائر التي لا تزال اصلاحتها بطيئة (المرتبة 156). كما أضافت رابط آخر في السداسي الأول من عام 2018 حول قصص النجاح بشعار "اختاروا المغرب..... وكانوا على حق!". بالاعتماد على شهادات مسؤولي أو مسيري المؤسسات المتواجدة في الاقليم، وهي الممارسة التسويقية المعتادة لدى العديد من الأقاليم التي تستعين بالتجربة الناجحة التي خاضها بعض المستثمرين الذين تم استقطابهم والحفاظ عليهم كأسلوب لإقناع المستثمرين المحتملين من أجل خوضهم أيضا تجربة الاستثمار.

خاتمة:

تبيّن من خلال هذا البحث أن التساؤلات حول امكانية تسويق الاقليم (مدينة أو منطقة أو بلد) وامكانية تطبيق المفاهيم والأدوات التسويقية عليه لم تعد قائمة، لأن ذلك من شأنه تجاهل التقدم الذي أحرزته البحوث بفضل اسهامات العديد من المتخصصين في هذا الحقل وخصوصا منذ التسعينات من القرن الماضي، وكذلك الانتشار الواسع للممارسات الميدانية للتسويق الاقليمي دوليا بفضل مساهمته في حالة فعالية تطبيقه في التعبئة الجماعية للعمل على تعزيز الجاذبية وروح الانتماء والتعلق بالاقليم وانعكاس ذلك على المداخل والتنمية.

كما نستخلص أن الاستهداف ضروري في منهج التسويق الاقليمي مثل المؤسسات ويعتبر من الأسس التي تتيح أكبر الفرص للنجاح، كونه يمكن الاقليم لاحقا باكتساب تموقع جيد من خلال تركيز وتوحيد جهود الفاعلين على الأجزاء السوقية الواعدة أكثر بهدف التكييف الأمثل للعرض الاقليمي وترويجه بالشكل الذي يجعله يحقق أكبر فعالية على أساس المعرفة الجيدة لمتطلبات المستهدفين وتوافقها مع امكانيات الاقليم. هذا ما دفع العديد من الأقاليم للقيام بتجزئة السوق الواسع للإقليم أساسا حسب القطاعات النشاطية أو الوظائف، مناطق السوق/الدول التي ينبغي استهدافها، أبعاد وأنواع المشاريع؛ ثم ترتيب الأجزاء المختارة حسب الأولوية أيضا وفق معايير (مردودية حجمه والآثار المتوقعة منه على الاقليم وكذلك جاذبيته). وأخيرا يتم اختيار التموقع كأساس لإعداد استراتيجيات تسويقية منسجمة، وبالتالي ضرورة معرفته وتقاسمه لدى جميع الفاعلين في الاقليم ومراعاته في قراراتهم وسلوكياتهم لاحترام الوعود التي يتم اطلاقها للمستهدفين وتسمح لهم بعيش تجارب ناجحة في الاستثمار أو غير ذلك.

وبطبيعة الحال، ضعف الجاذبية الاقتصادية للجزائر متوسطيا وافريقيا مرتبط بشبه غياب ذهنية وممارسة التسويق الاقليمي في البلد على المستويات الجهوية والوطنية، على الخصوص لدى المسؤولين عن الاقليم والسلطات العمومية المشبعة

بثقافة الرّبع بدل تشجيع الاستثمار وخلق الثروات، عكس المغرب الذي انتبه لذلك واستثمر في البحوث والتكوين في المجال منذ بداية الألفية الثالثة والممارسة الميدانية للمنهج الشامل مؤخرا لتسويق العرض المغربي بفعالية أكبر. لذلك فإن الانتقال الجادّ من الاقتصاد الريعي إلى الاقتصاد المرتكز على الاستثمار وخلق الثروات يستدعي الاستعانة بذهنية وتقنيات التسويق الاقليمي بالشكل الذي يسمح ب:

- الحرص على تكوين وترويج عرض تنافسي لفرص الاستثمار في البلد ومختلف مناطقه وتعزيز صورته في الخارج؛
- تعزيز روح الانتماء والتعلّق والولاء بالإقليم من خلال التسويق الداخلي الموجّه للمقيمين والفاعلين لاستراتيجية تطوير اقليمهم وتحسين نوعية حياتهم، وهو ما يضمن التجنيد الجماعي للعمل على انجاحها واثراء أصول الاقليم؛
- العمل على تحسين بيئة الأعمال بمراعاة الكفاءة والجودة التنظيمية من حيث الاجراءات، الوقت، التكلفة وأيضا معايير الرقابة على الجودة (كالبناء). والاعتماد في ذلك على المقارنة المرجعية بالأقاليم المنافسة أو الرائدة في المجال لمعرفة الوضعية ورصد أفضل الممارسات، وهذا ما يجعلنا لا نقيم انجازاتنا بمعزل عمّا يجري حولنا من تطورات؛
- التأطير القانوني والتنظيمي كأهم الأدوات للتدخل الحكومي التي ينبغي تفعيلها لتشجيع الاستثمار وترويج ذلك كمزايا ضمن العرض الاقليمي من جهة؛ ومن جهة أخرى، لضبط سلوكيات جميع المتعاملين الاقتصاديين في السوق بغض النظر عن كونهم محليين أو أجانب. وبالتالي تمكّن هذه الأداة من تحقيق نوع من الاستقرار في بيئة الأعمال وتجاوز التخوفات المبالغ فيها في تحرير الاستثمار وعدم التمييز بين المتعاملين المحليين من القطاع العام والخاص؛ وأيضا بين المحليين والأجانب في بعض القطاعات وتجاوز المبالغة في مفهوم السيادة الوطنية بفرض قاعدة عامة للمساهمة المهيمنة للطرف المحلي في عروض الشراكة الدولية مقارنة بما يجري في الدول الأخرى التي تعرف كيف تستثني القطاعات الاستراتيجية وتفتح المجالات الأخرى للاستفادة من فرص الاستثمار عالميا التي بإمكانها المساهمة في تحقيق أهداف خلق القيمة أو فرص العمل أو التصدير في اطار استراتيجية الاستهداف وتجاوز آفة الهجرة.

- ¹ Bros-Clergue Myriam, 2006, Différencier les territoires : quels outils de management?, Associée au Laboratoire de recherche Dynamiques Rurales, Chargée de mission en développement territorial, Université Toulouse II.
- ² Krim Nadir, 1997, Stratégies d'attractivité des investissements étrangers et marketing territorial, gestion et entreprise, N° 1, p.31
- ³ Gerard Valerie, 1997, Vers une définition du marketing territorial, Actes de l'Association Française du marketing, Volume13, Tome 2, Toulouse.
- ⁴ Vincent Gollain, 2008, Réussir son marketing territorial en 9 étapes, version 1, CDEIF, Paris, p.4
- * مستشار الإنجليزي في مجال علامة الأماكن، قام ببناء علامات لأكثر من 40 بلدا ومؤسس مجلة علامة الأماكن والدبلوماسية العامة 2004
- ⁵ Simon Anholt, 2007, Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, © Simon Anholt, published by PALGRAVE MACMILLAN, London, 2007, p.2 ; P. Kotler et al., 1999, Marketing places Europe: attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations, Pearson education limited, London, p.67
- ⁶ Michel Barabel et al, 2010, les médias sociaux au service du marketing territorial : une approche exploratoire, Management et Avenir, N°32, Paris, p.233.
- ⁷ Mostafa Abakouy et al., 2017, L'hospitalité territoriale: quels enjeux pour une attractivité durable ?, L'acte du colloque international: la ville de demain : ville techno ou écolo, Groupe de recherche en économie et territoire, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger (Maroc), p.253
- ⁸ Michalis Kavaratzis, 2004, From city marketing to city branding : Towards a theoretical framework for developing city brands, place branding journal, Place Branding Vol. 1, 1, 58–73, Henry Stewart Publications, pp.61-62
- ⁹ Une démarche pilote de marketing territorial pour L'Isle-sur-la-Sorgue, MISSA 2018, sur le site : www.islesurlasorgue.fr, consulté le : 20/02/2017
- ¹⁰ Wided Batat, 2016, marketing territorial expérientiel, Ellipses Edition, Paris, pp.24-29.
- ¹¹ Laurent Sanseucy, 2003, Le Marketing Territorial : les éléments de cadrage, Formation ANIMA, Rabat ; Une démarche pilote de marketing territorial pour L'Isle-sur-la-Sorgue, op. cit.
- ¹² Marc-Urbain Proulx et Dominic Tremblay, 2006, marketing territorial et positionnement mondial, Géographie Economie Société, vol.8, p. 241.
- ¹³ Stephen V. Ward, 1998, SELLING PLACES: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850–2000, Edition Alexandrine Press, Oxford, p.8
- ¹⁴ Benoit Meyronin, 2012, le marketing territorial, 3^e édition, Edition Vuibert, France, p.55
- ¹⁵ Krim Nadir, op. cit., p.29
- ¹⁶ Djahida GUERBOUB, 2013, Contribution du marketing territorial au développement local : quel rôle pour la communication territoriale ? une application aux communes de Bejaia et d'El-Kseur (Algérie), Dialogue Euro-méditerranéen de Management Public - MED 6 « Culture pour le changement, changements par la Culture », Marseille, p.7
- ¹⁷ Ibrahima Diallo, 2012, La promotion territoriale, levier de l'attractivité économique : les cas de Lyon (France), Saguenay (Québec) et Mbour (Sénégal), thèse de doctorat en développement régional, présentée à l'université du Québec, p. 14
- ¹⁸ Stephen V. Ward, op. cit., p. 2
- ¹⁹ Maëva Chanoux et Sarah Serval, 2011, Etat des lieux et perspectives du marketing urbain Une approche par la littérature, Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale (Laboratoire CERGAM), p.5
- * Selling the City : marketing approaches in public section planning
- ²⁰ Djahida Gueroub, op. cit., p.7
- ²¹ Michalis Kavaratzis, Op. Cit., p.60
- ²² Maëva Chanoux et Sarah Serval, op. cit., p.6
- ²³ V. Gollain, 2008, 2015; F. Hatem, 2007 ; B. Meyronin, 2012; W. Batat, 2016; C. Chamard, 2014, Hankison, 2012, Kavartisis. 2010
- ²⁴ Bjorn P. Jacobsen, 2009, Investor-based place brand equity: a theoretical framework, Journal of Place Management and Development, Vol. 2, N° 1,
- ²⁵ Casablanca se dote d'une marque territoriale, La Tribune: ECONOMIE ET FINANCE, 24/10/2016, sur le site : <https://lnt.ma/casablanca-se-dote-dune-marque-territoriale/>, consulté le 20/09/2017

²⁶ Ibid,

²⁷ Renaud Vuignier, 2016, Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique, Working paper de l'IDHEAP, Unité Management public et marketing, Université de Lausanne, p.4

²⁸ Michalis Kavaratzis, op. cit., p.66

²⁹ Ibid, pp.65-66

³⁰ Vincent Gollain , 2008; Benoit Meyronin, 2012

³¹ Vincent Gollain, 2016, Les 9 commandements pour lancer une stratégie réussie de marketing territorial, Publié sur le blog :

www.marketing-territorial.org , consulté le 15/09/2017

³² Turkey Vision 2023, Investment Support and Promotion Agency of Turkey, www.turkey-japan.com/business/category1/category1_70.pdf

³³ Wided Batat, op. cit., p.66

³⁴ Laurent Sansoucy , op. cit.

³⁵ Vincent Gollain, 2015, Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®, version 6, p.44, www.marketing-territorial.org

³⁶ Wided Batat, op. cit., p.65

³⁷ F. Hatem, 2007, op. cit., p. 85 ; Vincent Gollain, 2015, op. cit., pp.43-51.

* France: where the smart money goes; Paris Region: Your business is CAPITAL ; Strasbourg: Capitale européenne; London: A world in one city; Dubai: The Gateway to unlimited opportunities ; Tianjin: votre premier pas en Chine ; Hong-Kong: La bulle occidentale en Chine ; etc.

³⁸ Camille Chamard, op. cit. , p.103; Wided Batat, op. cit., p.73

³⁹ M-U. Proulx et D. Tremblay, op.cit., pp.251-252

⁴⁰ Vincent Gollain, 2008 , op.cit. , pp.39-40

⁴¹ M-U. Proulx et D. Tremblay, op.cit., pp.250-251

* حيث سجل فقط تدفق 1.5 مليار \$ من "IDE" بنسبة 0.08% من التدفقات العالمية الواردة و 27778 مليون \$ من مخزون "IDE" الواردة بنسبة 3.3% من المخزون الوارد لأفريقيا وهي تمثل نصف ما سجل في المغرب حسب التقرير العالمي للاستثمار 2017.

⁴² World Competitiveness Yearbook 2016, IMD publication, p. 496

⁴³ The Global Competitiveness Report 2016-2017, WEF publication, p.4

⁴⁴ <https://www.africaintelligence.fr/mc-/decideurs/2018/04/05/ali-haddad-cartographie-l-industrie-pour-l-etat,108304107-brc>

⁴⁵ مقابلة مع الأستاذ عبد الرحمان الصديقي، أستاذ متخصص في الجاذبية والتنافسية الإقليمية بكلية العلوم القانونية والعلوم الاجتماعية بجامعة عبد المالك السعدي، طنجة

⁴⁶ Le Maroc se forme au marketing territorial, Publié le 16 décembre 2010 par Vincent Gollain , <http://www.marketing-territorial.org/>

⁴⁷ Aziz EL Khazzar & Hicham Echattabi, 2016, Les pratiques du marketing territorial dans le contexte Marocain : elements de reflexion, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 16, No. 1 , pp. 183-196

⁴⁸ Country Report, Morocco: By the numbers in: www.AnalyseAfrica.com

⁴⁹ Aziz El Khazzar & Hicham Echattabi, op. cit., p.194

⁵⁰ Industrie : le Plan d'Accélération industrielle 2014-2020, <http://www.invest.gov.ma/?lang=fr&id=23> consulté le 20-02-2018 à 21:15.

⁵¹ www.andi.dz/index.php/fr

⁵² <http://www.invest.gov.ma/?lang=fr&id=45>

⁵³ الجريدة الرسمية عدد 5712 الصادرة في 26 فبراير 2009 المحدثة بموجبه الوكالة المغربية لتطوير الاستثمارات؛