



Марокко: Волна либерализации, которая строила без плана

Марокко

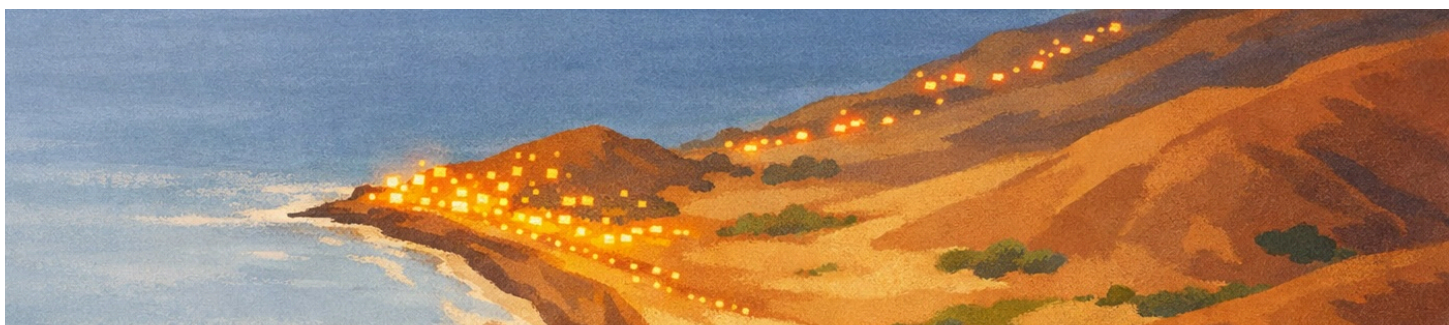
ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ОБЗОР СТРАНЫ

Марокко: Волна либерализации, которая строила без плана

В Марокко есть компания по производству кускуса, контролирующая более 50% внутреннего рынка и экспортирующая продукцию в 60 стран, модный бренд с более чем 80 магазинами по всему Ближнему Востоку и чайный бренд, потребляемый большим числом африканцев, чем любой другой горячий напиток. Основатели, создавшие всё это в ходе волны либерализации 1993–2010 годов, сегодня имеют от 50 до 73 лет. И 150 000 их коллег руководят семейными предприятиями без единого плана преемственности. Al Mada уже вышла из потребительского сектора. Институциональное окно открыто.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Размер рынка	ВВП \$142 млрд (оценка на 2025 год), 38 млн потребителей, двуязычный арабско-французский рынок с близостью к 450 млн потребителей ЕС через 14 км воды
Уникальное преимущество	Соглашение об ассоциации с ЕС (2000), СТС с США (2006) и статус «продвинутого партнёра» ЕС (2008) делают Марокко единственной африканской страной с одновременным преференциальным доступом к обоим западным рынкам
Главная проблема	150 000 семейных предприятий во главе с основателями старше 55 лет при лишь ~10 000 ежегодных передач, исламское наследственное право, дробящее собственность между наследниками, и культурное табу на планирование преемственности при жизни патриарха
Фактор времени	Выход Al Mada из потребительского продовольственного сектора (2012–2015) устранил королевские холдинговые препятствия • основание IEF-Magoc в июне 2023 года тридцатью семейными предприятиями свидетельствует об осознании проблемы при отсутствии готовности

“В Марокко 150 000 семейных предприятий возглавляют основатели старше 55 лет. Ежегодно переходит из рук в руки менее 10 000. Инфраструктуры преемственности не существует.”

Institut de l'Entreprise Familiale du Maroc, Учредительное заявление IEF-Марок

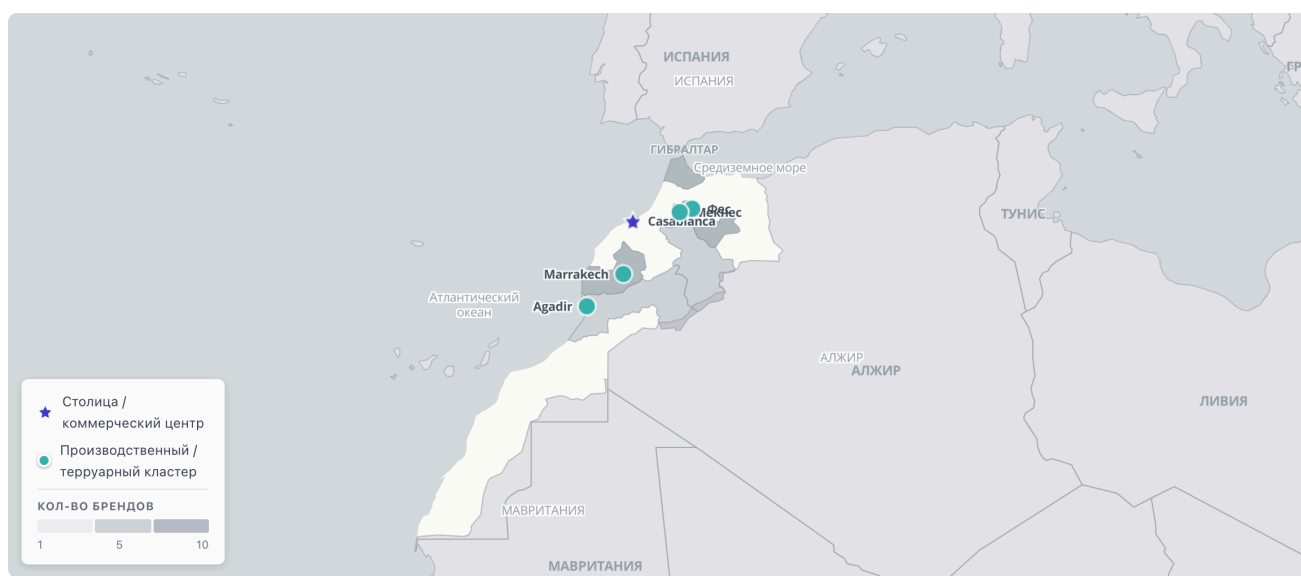
IEF-Марок, июнь 2023

РЫНКИ: Марокко

СЕКТОРЫ: Пищевая Переработка · Кондитерские Изделия · Мода и Аксессуары · Чай и Кофе · Оливковое Масло и Агропродукция · Натуральная Косметика · Фасованные Напитки · Бутик-Гостеприимство

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Индустрия Касабланки vs. имперская дуга: двухслойная география основателей Марокко



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

Бренды-основатели Марокко разделены между двумя различными экономическими географиями: индустриальным коридором Касабланки, где сосредоточены масштабные основатели эпохи приватизации в сфере продовольствия, кондитерских изделий и моды, и артизанально-премиальной дугой Марракеш–Фес–Агадир, где более молодые основатели эпохи Мухаммеда VI формализуют бренды аргана, ремесла и гостеприимства, – при этом выход Аль Мада из потребительского продовольственного сектора впервые за поколение освободил касабланкское пространство.

Брендовая активность разделена между двумя экономическими географиями: промышленный коридор Касабланки (переработка продовольствия, кондитерские изделия, мода в масштабе) и дуга ремесло-в-премиум Марракеш–Фес–Агадир (арганская косметика, дизайнерская мода, гостеприимство, специализированные продукты).

* * *

ПОРТРЕТ СТРАНЫ

В Марокко есть компания по производству кускуса, контролирующая более 50% внутреннего рынка и экспортирующая продукцию в 60 стран. Семья, владеющая 75% национального рынка мясных деликатесов через шесть производственных площадок. Модный бренд с более чем 80 магазинами от Касабланки до Кувейта. Чайный бренд, потребляемый большим числом африканцев, чем любой другой горячий напиток. Основатели, создавшие всё это в ходе волны либерализации 1993–2010 годов, сегодня имеют от 50 до 73 лет. И 150 000 их коллег руководят марокканскими семейными предприятиями без единого плана преемственности.

Ежегодно переходит из рук в руки менее 10 000. В июне 2023 года был создан Institut de l'Entreprise Familiale du Maroc для решения этой проблемы. В нём 30 основателей.

Whiteraper No 1 фиксирует синхронизированную волну смены поколений на развивающихся рынках: основатели реформенной эпохи стареют одновременно, институциональные инвесторы не готовы. Марокко – это то, как выглядит данная концепция в стране с преференциальным доступом и к ЕС, и к США, с франкоязычной деловой прессой, детально освещающей premium-бренды, – и с королевской холдинговой группой, методично выходявшей из потребительского продовольственного сектора между 2012 и 2015 годами, создавшей рынок, который частный сектор ещё не систематизировал.

Двухслойная волна

Волна преемственности в Марокко не наступает как единое событие. Она приходит двумя различными слоями, созданными разными условиями основания, – и они достигают окна перехода с разной скоростью.

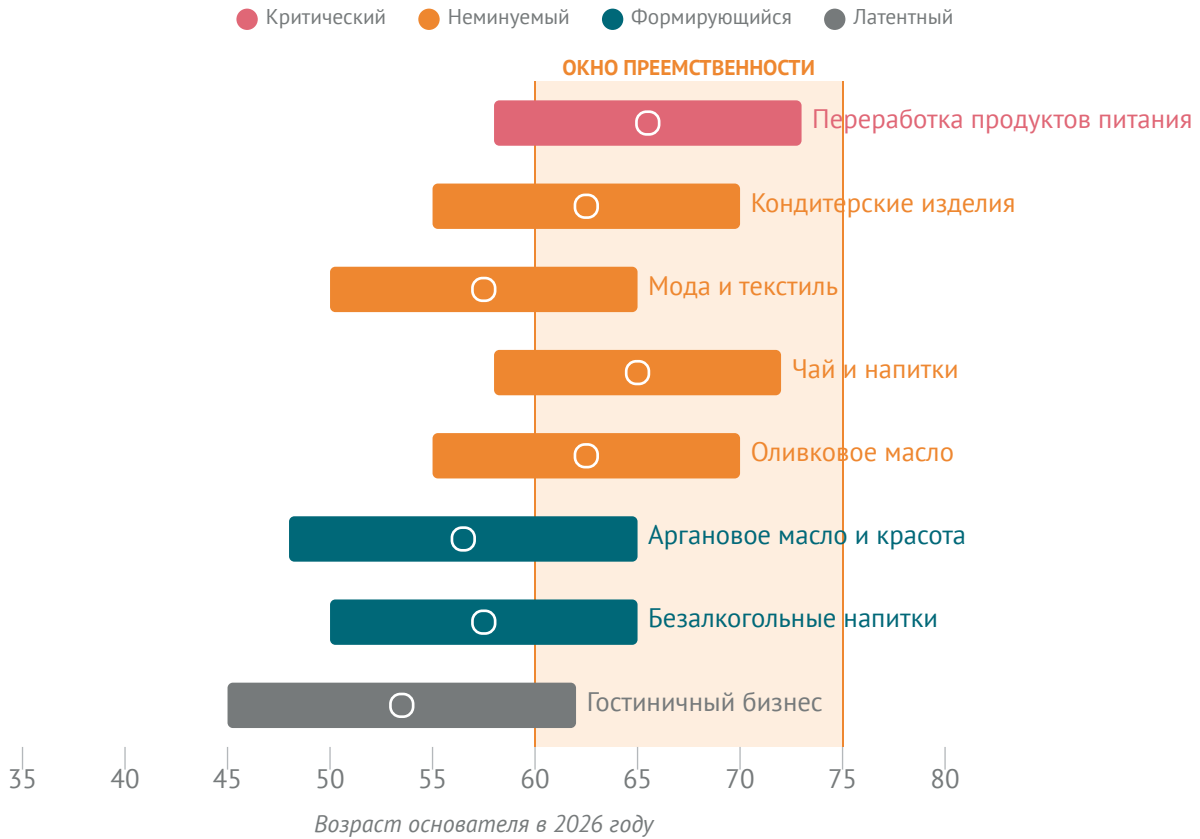
Первый слой сформировался в эпоху приватизации Хасана II и раннего Мухаммеда VI (1993–2005). Когда 114 государственных предприятий перешли в частные руки и Касабланкская биржа модернизировалась, поколение промышленных предпринимателей приобрело или построило предприятия по переработке продовольствия, текстильные заводы и дистрибьюторские компании. Мухаммед Халил создал Dari Couspate – экспортёра кускуса, котирующегося на бирже. Семья Бимеззаг (Тахар) собрала холдинговую империю Koutoubia. Семья Девико взяла под контроль LCM-Aïcha. Основатель Biscaf Хасан Ауане запустил свою кондитерскую компанию в 1970 году и сейчас, по оценкам, ему от поздних 70 до 80 с лишним лет. Это касабланкские промышленные основатели – работающие в масштабе, встроенные в современную розничную дистрибуцию, в острый период смены поколений. Их возрастной диапазон в 2026 году: 58–73 года. Срочность преемственности: критическая – неминуемая. Второй слой сформировался в эпоху модернизации Мухаммеда VI (2000–2012). Более молодое поколение основателей – лучше образованных, нередко прошедших европейскую подготовку или имеющих диаспорное происхождение – начало формализовывать ремесленные и творческие традиции Марокко в брендируемые потребительские товары. Карим Тази запустил Marwa в 2003 году из Мекнеса и вырастил сеть до 80 магазинов по всему MENA. Абделлатиф Каббаж построил Diamantine в 85 магазинов и создал концептуальный магазин-музей Histoire de Caftan в Марракеше. Этот слой моложе: сегодня 50–65 лет. Срочность преемственности: неминуемая – нарождающаяся.

Что отличает форму марокканской волны – это торговая архитектура, лежащая в её основе. Ни одна другая африканская страна не имеет одновременного преференциального доступа к Европейскому союзу (соглашение об ассоциации 2000 года, статус «продвинутого партнёра» 2008 года), к США (СТС 2006 года), к Совету сотрудничества стран Залива и к зоне свободной торговли Африканского континента. Марокканские основатели, строившие экспортно-ориентированные бренды в оливковом масле, арганской косметике, кондитерских изделиях и моде, делали это при уже созданной двурыночной инфраструктуре. Бренды готовы к экспорту. Сертификация на месте. Институциональные инвесторы ещё не систематически осмыслили, что это означает.

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

Где находятся марокканские основатели в 2026 году

Восемь секторов, одно окно – и почти ни одного плана преемственности



Диапазоны возрастов основаны на данных секторного картирования и отраслевых исследований. Окно преемственности (60–75) основано на исследованиях PwC и INSEAD. Источник: анализ Brandmine.

Переработка продовольствия, кондитерские изделия и мода – 18–27 квалифицирующихся брендов

Секторное картирование Brandmine выявило двенадцать кандидатных потребительских секторов в Марокко. Восемь демонстрируют значимую предпринимательскую брендовую активность в коммерческом масштабе. Три ведущих – переработка продовольствия, кондитерские изделия и мода – в совокупности содержат от 18 до 27 брендов, отвечающих критериям волны смены поколений. Вот где волна разбивается.

Сектор в окне преемственности прямо сейчас

Марокканский сектор переработки продовольствия и консервов несёт наиболее острое давление перехода среди всех секторов страны. От 10 до 15 брендов, основанных предпринимателями, работают в коммерческом масштабе, основателям 58–73 года – срочность преемственности: критическая. Dari

Couspate завершила образцовый переход: основатель Мухаммед Халил (по оценкам 85 лет) сохранил председательство в совете директоров, передав пост генерального директора сыну Хасану в 2014 году. Это единственный задокументированный пример в секторе. LCM-Aicha, чей Мардошэ Девико (по оценкам 65–75+ лет), по-прежнему возглавляющий компанию, не имеет видимого плана преемственности, несмотря на преклонный возраст и бизнес на 3500 га с бельгийским производственным подразделением и Marocarges – крупнейшим в мире производителем каперсов. Koutoubia Holding Тахара Бимеззага, создавшего конгломерат с выручкой 823 млн дирхамов, охватывающий 75% национального рынка и шесть производственных площадок, не раскрыл планов преемственности. Выход Al Mada из сектора убрал конкурентов с королевским участием – независимые прямые инвестиции теперь могут войти впервые за поколение.

Сектор, где патриарх умер первым

Марокканский кондитерский сектор уже пережил первый кризис преемственности – и индустрия его поглотила без институциональной инфраструктуры. От 5 до 7 брендов работают в коммерческом масштабе, основателям 55–80 лет – срочность преемственности: неминуемая. Патриарх семьи Марракши умер в 2019 году. Его сын Хаким, выпускник ESSEC, вступивший в бизнес в 1989 году, взял управление компанией, контролирующей 50% марокканского рынка жевательной резинки с 50%-й долей экспортной выручки в Европу и США. Семья ранее отклонила предложение Cadbury о поглощении – решение, сохранившее независимость и отложившее вопрос преемственности. У Biscraf, основанного в 1970 году Хасаном Ауане, основателю, по оценкам, от поздних 70 до 80 с лишним лет. Best Biscuits/Henry's недавно объявила об инвестиционном расширении на 420 млн дирхамов. Три отдельных давления преемственности сходятся в одном десятилетии.

Сектор с наибольшей доступностью материала

Марокканский сектор моды и текстиля имеет наиболее чёткие профили основателей в исследовании Brandmine и самый молодой временной горизонт перехода. От 3 до 5 брендов работают в масштабе, основателям 50–65 лет – срочность преемственности: неминуемая. Marwa/Folly Fashion Карима Тази – наиболее успешный независимый модный бренд Марокко: более 80 магазинов по Марокко, Алжиру, Ливии, Ливану, Ираку, Кувейту, Бахрейн, ОАЭ, Франции и Кот-д'Ивуару; 2200 сотрудников; вертикально интегрированное производство. Diamantine Абделлатифа Каббажа эксплуатирует 85 собственных магазинов. Формальный экспорт марокканских изделий ручной работы достиг 1,232 млрд дирхамов в 2025 году, США стали ведущим направлением с долей в 49%. Международный спрос на марокканские брендовые товары реален и растёт быстрее институциональной осведомлённости о производящих их брендах.

Сектора, где волна нарастает

Четыре дополнительных сектора содержат предпринимательские кластеры на более ранних стадиях давления перехода. Чай и напитки (1–3 бренда, основателям 58–72 года, срочность: неминуемая) возглавляется Sultan Tea (группа MATHEI), ведущим брендом горячих напитков в Африке. Оливковое масло (8–12 брендов, основателям 55–70 лет, срочность: неминуемая) имеет 53 продукта с географическим указанием и готовую EU-сертификацию. Арганий и натуральная красота (5–10 брендов, основателям 48–65 лет, срочность: нарождающаяся) – глобальная монополия Марокко в сырье, но более молодая когорта брендов. Безалкогольные напитки и бутик-отели замыкают очередь с основателями в диапазоне 45–65 лет.

Выход Al Mada, исламское наследование и двуязычный регистр

Двухслойная структура производит кризис преемственности со специфическим характером, отличающим Марокко от всех остальных рынков в охвате Brandmine.

Королевский выход — структурное условие, которое не воспроизводит ни один другой рынок. Выход Al Mada из потребительского продовольствия между 2012 и 2015 годами не был продажей в условиях стресса. Это было стратегическим перепозиционированием. Эффект для независимых прямых инвестиций: крупнейший потребительский продовольственный рынок Северной Африки теперь лишён конкурента в лице королевского холдинга в своих наиболее активных секторах. В Египте военные аффилированные предприятия присутствуют в каждой значимой продовольственной сделке. В Алжире государственные структуры доминируют в дистрибуции. В Марокко пространство, которое занимала Al Mada, действительно открыто — и открыто уже более десяти лет.

Исламская структура наследования создаёт специфическое осложнение преемственности. Кораническое наследственное право требует справедливого распределения имущества между наследниками по фиксированным долям — дробя собственность по нескольким детям по закону, а не по выбору. Основатель, построивший единый потребительский бренд за три десятилетия, может увидеть его юридически раздробленным на шесть или восемь долей собственности при смерти. Это не только проблема управления. Это проблема оценки: раздробленная структура собственности делает институциональные инвестиции структурно сложнее. IEF-Maroc был создан, в частности, для решения этой проблемы.

Двуязычный брендовый регистр добавляет исследовательский слой, уникальный для Марокко. Французские premium-бренды — Dari Couspate, Marwa, Diamantine — хорошо задокументированы в La Vie Éco, Challenge и L'Économiste. Арабские внутренние бренды, которых, вероятно, больше по числу, менее документированы. Информационный разрыв систематически смещён в сторону premium, экспортно-ориентированных, франкофонных брендов — что как раз является именно теми брендами, которые институциональные инвесторы нацелились бы в первую очередь. Это благоприятно.

Окно и кто его ещё не нашёл

Институциональная инфраструктура прибывает. Фонд AfricInvest объёмом 435 млн дирхамов, MC IV Mediterranea Capital на 600 млн евро, CDG Invest Growth и активные портфели Proparco и EBRD представляют наиболее активное присутствие прямых инвестиций в потребительских товарах Северной Африки. Эти инвесторы существуют. У них есть капитал. У них нет систематической карты того, какие основанные предпринимателями бренды находятся в окне преемственности и какова динамика их перехода.

В этом разрыв. Не отсутствие институционального капитала. Отсутствие структурированных данных о том, где сконцентрировано давление перехода, у каких основателей есть планы преемственности, а у каких нет, и какие секторы были расчищены выходом Al Mada и теперь впервые открыты для независимых институциональных инвестиций.

Учредительное заявление IEF-Maroc в июне 2023 года — наиболее чёткий публичный сигнал о том, что волна пришла, а инфраструктуры для её управления не существует. К тому моменту, когда эти бренды всплывут по обычным каналам сделок — стрессовые продажи, вынужденные семейные переговоры, болезнь основателя — окно позиционирования для систематического входа закроется.

Марокканские бренды, основанные предпринимателями, задокументированы — в одной из лучших французскоязычных деловых прессы традиций в Африке, в 14 км от Европейского союза, в секторах, которые крупнейшие мировые продовольственные компании покинули между 2012 и 2015 годами. Чего

не хватало — это синтеза. Марокко — не рынок, который нужно открывать. Это рынок, который нужно картировать — прежде чем исламское наследование раздробит собственность среди наследников, более не разговаривающих друг с другом, и прежде чем 140 000 неподготовленных семейных предприятий начнут совершать сделки в темноте.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

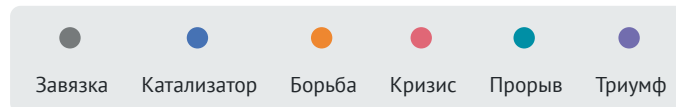
Al Mada вышла из потребительского продовольственного сектора между 2012 и 2015 годами. Институциональные инвесторы, понимающие, что это освободившееся пространство содержит, ещё не пришли. Окно между королевским выходом и первой волной прямых инвестиций — это возможность. Оно уже закрывается.

* * *

ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Поколение без плана, 1993–2023

От приватизации Хасана II до основания IEF-Magog — двухслойная волна основателей Марокко строила экспортно-ориентированные бренды на протяжении 30 лет либерализации, а затем в 2023 году обнаружила, что у 150 000 их сверстников нет плана преемственности.



ЗАВЯЗКА 1993

Волна приватизации Хасана II

Марокко ускоряет приватизацию 114 государственных предприятий. Казабланкская фондовая биржа модернизируется. Поколение предпринимателей приобретает пищевые и текстильные заводы советского типа по ценам ниже рыночных — та же волна либерализации, что создала поколения основателей в России (1992), Армении (1994) и Азербайджане (1995).

КАТАЛИЗАТОР 1996

Подписание соглашения об ассоциации ЕС–Марокко

Закладывается основа для зоны свободной торговли с Европейским союзом. В течение пяти лет марокканские экспортёры получают преференциальный доступ к 450 млн потребителей через Гибралтарский пролив. Производители оливкового масла, переработчики продовольствия и текстильщики начинают строить экспортную инфраструктуру.

КАТАЛИЗАТОР 1999

Восшествие Мухаммеда VI открывает эру модернизации

Новый король объявляет программу экономической модернизации. Реформы делового климата и инвестиции в инфраструктуру создают условия для второй волны основателей — более молодых, лучше образованных и более международно ориентированных.

ПРОРЫВ 2000

Dari Couspate достигает доминирования на рынке кускуса

Dari Couspate Мухаммеда Халила пересекает отметку в 50% доли внутреннего рынка кускуса и начинает превращение из регионального производителя в компанию, котирующуюся на Казабланкской бирже и экспортирующую продукцию в 60 стран. Это наиболее документально подтверждённая история успешного преемственности в марокканском потребительском секторе.

КАТАЛИЗАТОР 2005

Вступает в силу СТС США–Марокко

Первое СТС США с африканской страной открывает ещё один экспортный коридор. В сочетании с соглашением с ЕС Марокко становится единственным рынком в Африке с одновременным преференциальным доступом к обоим западным блокам.

КАТАЛИЗАТОР 2008

Plan Maroc Vert трансформирует сельское хозяйство

«Зелёный план Марокко» переориентирует аграрную политику с натурального производства на экспортно-ориентированные цепочки добавленной стоимости. Производители оливкового масла, аргановые кооперативы и производители консервов получают поддержку в виде инвестиций и сертификации.

ПРОРЫВ 2012

Al Mada начинает выход из потребительского сектора

Королевская холдинговая группа (Al Mada, ранее ONA-SNI) начинает систематический выход из потребительского продовольственного сектора: Centrale Laitière – Danone (\$727 млн), Bimo – Kraft, Cosumar – Wilmar, Lesieur – Avril. К 2015 году сектор расчищен. Независимые прямые инвестиции теперь могут войти в марокканское потребительское продовольствие без необходимости выстраивать отношения с королевским двором – впервые за поколение.

КРИЗИС 2019

Смена поколений в Maghreb Industries

Умирает основатель Maghreb Industries – патриарх семьи Марракши, создавший бренды Flash и Rocket, контролирующие 50% марокканского рынка жевательной резинки. Его сын Хаким Марракши берёт руководство. Семья ранее отклонила предложение о приобретении со стороны Cadbury.

БОРЬБА 2023

30 семейных предприятий основывают IEF-Марок

Тридцать марокканских семейных предприятий создают Institut de l'Entreprise Familiale du Maroc – первый в стране орган корпоративного управления для семейных предприятий. В учредительном заявлении признаётся, что 150 000 семейных предприятий возглавляют основатели старше 55 лет, а ежегодно переходит менее 10 000. Инфраструктуры преемственности по-прежнему не существует.

КАТАЛИЗАТОР 2025

AfricInvest и Mediterrania привлекают марокканский капитал

AfricInvest закрывает марокканский потребительский фонд объёмом 435 млн дирхамов. Mediterrania Capital Partners привлекает MC IV объёмом 600 млн евро с существенной марокканской долей. CDG Invest Growth нацелен на потребительские бренды среднего рынка. Институциональная инфраструктура прибывает – но поток сделок ещё не систематизирован.

Справочник для контактов

Показатель	Справка
Телефон	+212
Валюта	Марокканский дирхам (MAD) – управляемый курс к корзине EUR/USD; курс: bkam.ma
Часовой пояс	UTC+1 (постоянное; в Рамадан перевод на час назад)
Рабочая неделя	Пн–Пт; Рамадан: госорганы и многие частные офисы переходят на единый рабочий день 09:00–15:00
Столица	Рабат
Интернет	.ma (национальный домен); распространён .com
Мессенджеры	WhatsApp доминирует – стандартный деловой канал связи
Платёжные системы	Наложённый платёж доминирует (54–74% электронной торговли); карты CMI для официального ретейла; мгновенные банковские переводы набирают обороты; мобильные кошельки фрагментированы
Банковское дело	Подключён к SWIFT; частичный валютный контроль (дирхам не полностью конвертируем); карты и переводы работают; хаб Casablanca Finance City
Языки	Арабский и тамазигхт (официальные); французский (деловой язык общения)
Въезд	Безвизовый въезд для ЕС/Великобритании/США (90 дней)



Об этом исследовании

Этот отчёт основан на 0 верифицированных источниках на 1 языке — первичных документах, интервью с основателями и отраслевой прессе. Каждая цифра и каждое утверждение подтверждены независимыми источниками.

Полная методология на brandmine.ai.

О BRANDMINE

Выдающиеся бренды, основанные предпринимателями. Проверенная устойчивость. Готовы сегодня.

Brandmine предоставляет структурированную аналитику по брендам основателей на развивающихся рынках — исследования на языке оригинала, структурированные для принятия инвестиционных решений, в формате специализированных отчётов.

Контакт: hello@brandmine.ai Аналитические отчёты Brandmine: brandmine.ai/intelligence/

ТАКЖЕ ДОСТУПНО ОТ BRANDMINE

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ БРЕНДА

Полная дуга трансформации, географическая аналитика и бизнес-обзор одного бренда. 15 страниц верифицированной аналитики.

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ ОСНОВАТЕЛЯ

Личная дуга основателя от истоков до прорыва. Верифицировано через исследования на родном языке и первичные источники.

КАРТА РЫНКА

Профили всех верифицированных брендов в секторе — географическое распределение, хронология рынка и обзоры основателей. 25–40 страниц.

СЕКТОРАЛЬНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Аналитика по всему сектору. Все бренды — на уровне обзора, плюс полные дуги трансформации шести брендов, каждый из которых представляет отдельный архетип кризиса. 90–120 страниц.

Набор в PT Serif и PT Sans. Вёрстка в Typst. Цвета оптимизированы для профессиональной печати.

Карты созданы с MapLibre GL · Подложка CARTO Positron · © участники OpenStreetMap

Издан одновременно на английском, русском и китайском языках.

Исследование на русском языке.

Первое издание · March 2026

Выдающиеся бренды,
основанные
предпринимателями.
Проверенная устойчивость.
Готовы сегодня.

**Выдающиеся бренды, основанные
предпринимателями.
Проверено 250+ в развивающихся
рынках.**

Профили устойчивости бренда · Профили устойчивости
основателя
Карты рынка · Секторальные аналитические отчёты

Структурированные исследования потребительских брендов
развивающихся рынков, основанных предпринимателями.
Издания на английском, русском и китайском языках.

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine. Все права защищены.

v1.0.3