



مساهمة الاستراتيجية التسويقية البيئية في خلق الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة
تويوتا (TOYOTA) - دراسة نظرية تحليلية -

The contribution of the environmental marketing strategy in creating
the competitive advantage of Toyota company - Analytical Theoretical
Study

La contribution de la stratégie marketing environnemental dans la
création de l'avantage concurrentiel de l'entreprise Toyota - Étude
théorique analytique -

سعيد حياة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Said23_hayat@yahoo.fr

د. جباري عبد الوهاب

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

djabari@univ-msila.dz

الملخص: يهدف هذا البحث الى ابراز الدور الذي تلعبه الاستراتيجية التسويقية البيئية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أو القائمة على البعد البيئي، واستغلال فرص السوق ونقاط قوة شركة تويوتا لتحقيق الريادة في السوق، عبر إدماج البعد البيئي ضمن استراتيجية التسويق الخاصة بها، لجذب عدد كبير من المستهلكين البيئيين (الخضر) الحاليين والمترقبين، وهذا لا يتحقق إلا من خلال استراتيجية تسويقية بيئية فعالة تكون قادرة على اقناع المستهلك واشباع حاجاته وتلبية رغباته في المقام الأول والحفاظ على سلامة صحته وبيئته. وقد عملت شركة تويوتا على تطوير استراتيجية تسويق تدمج في أولوياتها البعد البيئي تكون قادرة على الايفاء بمتطلبات مستهلكها، وهي بذلك تروج لأن تحقق ميزة مستدامة مقارنة بمنافسيها، وقد جاءت هذه الدراسة البحثية للكشف عن علاقة الارتباط التي تجمع بين تميز الاستراتيجية التسويقية لشركة (TOYOTA) من خلال البعد البيئي ومساهمة ذلك في نجاحها وإدانة ميزتها التنافسية مقارنة بمنافسيها في سوق السيارات.

الكلمات المفتاحية: البيئة، التسويق الأخضر (البيئي)، الاستراتيجية التسويقية، البيئية، الاستدامة، الميزة التنافسية المستدامة.

التصنيف JEL: D12 ، M31

Abstract: The aim of this research is to highlight the role of environmental marketing strategy in achieving sustainable or environmental competitive

advantage, and to exploit market opportunities and strengths of Toyota to achieve leadership in the market by integrating the environmental dimension within its marketing strategy to attract a large number of environmental consumers This can only be achieved through an effective environmental marketing strategy that will be able to convince the consumer, satisfy his needs, meet his desires in the first place, and preserve his health and environment. Toyota has worked to develop a marketing strategy that incorporates the environmental dimension of its priorities to meet the needs of its consumers, and thus promotes a sustainable advantage over its competitors. This research study revealed the correlation between the distinctive marketing strategy of TOYOTA During the environmental dimension and its contribution to the success and sustainability of its competitive advantage compared to its competitors in the car market.

Key Words: Environment, green marketing (environmental), marketing strategy, environmental sustainability, sustainable competitive advantage.

JEL Classification :D12. M31

Resume L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence le rôle de la stratégie marketing environnemental dans la réalisation d'un avantage concurrentiel durable ou environnemental, et d'exploiter les opportunités du marché de Toyota pour devenir un leader sur le marché en intégrant la dimension environnementale dans sa stratégie marketing afin d'attirer un grand nombre de consommateurs environnementaux. Cela ne peut être réalisé que par une stratégie marketing environnemental efficace, capable de convaincre le consommateur, de satisfaire ses besoins, tout en préservant sa santé et son environnement. Toyota a travaillé à l'élaboration d'une stratégie marketing intégrant la dimension environnementale de ses priorités afin de répondre aux besoins de ses consommateurs et, partant, de promouvoir un avantage durable sur ses concurrents. Cette étude a révélé la corrélation entre la stratégie marketing de TOYOTA. Au cours de la dimension environnementale et de sa contribution au succès et à la pérennisation de son avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents sur le marché automobile.

Mots clés : Environnement, marketing vert (environnemental), stratégie marketing, durabilité environnementale, avantage concurrentiel durable.

JEL Classification :D12. M31

*جباري عبد الوهاب (djabari2000@gmail.com).

المقدمة:

إثر سعي مختلف الشركات حول العالم وتسابقها للظفر بالميزة التنافسية المستدامة أو الدائمة أو الطويلة، أضحت هذه الشركات تبحث عما يحقق ويعزز وجودها في ظل بيئة تتسم

مساهمة الاستراتيجية التسويقية البيئية في خلق الميزة التنافسية المستدامة - تويوتا..... د/ جباري عبد الوهاب أ/ سعيد حياة
بتسارع التغيرات، واختلاف الأذواق وتغيرها، فكان المخرج يكمن في البيئة في حد ذاتها
واستغلالها لخلق وانشاء الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن توفر هذه الشركات وعلى الأخص
تويوتا اليابانية بتاريخها العريق ومكانتها في السوق العالمي، على العديد من الامكانات ونقاط
القوة مقارنة بمنافسها واستغلالها لفرص السوق أعطت نتائج على مستوى الشركة في حد
ذاتها كأحد مقومات النجاح، والتي توجهت لإدماج البيئة ضمن استراتيجية أعمالها ومن ثمة في
استراتيجية التسويق الخاصة بمنتجاتها.

-اشكالية البحث:

تدور إشكالية البحث حول السؤال الرئيسي التالي: هل تساهم الاستراتيجية التسويقية البيئية
فعلا في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركة تويوتا؟ وبالتالي تحقيق مزيد من النجاح
للشركة؟

-أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه الاستراتيجية التسويقية البيئية في تحقيق الميزة
التنافسية المستدامة أو القائمة على البعد البيئي، واستغلال فرص السوق ونقاط قوة الشركة
تويوتا والتي احتلت مكانة الرائد في السوق نتيجة العمل المتواصل.
-فرضية البحث:

ننتقل من فرضية أنه "يمكن للاستراتيجية التسويقية البيئية أن تكون سببا في ظفر شركة
تويوتا بالميزة التنافسية المستدامة"
وقصد الإجابة عن الإشكالية أعلاه سيتم التطرق للنقاط المهمة ذات الصلة بالدراسة البحثية
من خلال المحاور الثلاثة الآتية:

المحور الأول: الاستراتيجية التسويقية البيئية

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

المحور الثالث: تحليل SWOT لشركة تويوتا للكشف عن مدى مساهمة الاستراتيجية
التسويقية البيئية في خلق الميزة التنافسية المستدامة

1. الاستراتيجية التسويقية البيئية

1.1. ممارسة التسويق (البيئي) الأخضر

شاع استخدام العديد من المفاهيم ذات العلاقة بتحقيق الالتزام ومسؤولية أكبر للشركات
حول العالم إذا تعلق الأمر بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية للشركة (المسؤولية البيئية

مساهمة الاستراتيجية التسويقية البيئية في خلق الميزة التنافسية المستدامة - توبوتا..... د/ جباري عبد الوهاب أ/ سعيد حياة والاجتماعية للشركات)، الشركات المسؤولة، الشركات المواطنة...، ودفع هذا التحول في المفاهيم الشركات إلى اعتماد أساليب وأدوات جديدة تواكب التطور الحاصل خاصة البيئي، فشملت هذه التحولات الاستراتيجية العامة للشركة والتي تعد الجانب التسويقي كاستراتيجية مهمة فيها إلى جانب المورد البشري، الإنتاج، الجانب المالي...

أ. البيئة

قدم مؤتمر استكهولم (1972) تعريفا للبيئة بأنها "ذلك الرصيد من الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان ما لإشباع حاجيات الإنسان وتطلعاته" (نجم العزاوي، 2007). كما تم تناول البيئة على أنها "كل ما يحيط بالإنسان من تأثيرات فيزيائية وكيميائية وأحيائية بالإضافة للتأثيرات الاجتماعية التي لها تأثير واضح على صحة الإنسان ونشاطه الاجتماعي" (كامل كاظم بشير الكناني، 2008)، وقد تم ربط البيئة بالتنمية المستدامة فحسب تعريف لجنة برونتلاند (اللجنة العالمية للتنمية والبيئة برئاسة رئيسة وزراء النرويج Gro Harlem Bruntland في (1987) ¹ التنمية المستدامة هي "التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها" (Corinne Gendron, 2006)، وأنه للدول الصناعية الكبرى السبق في مسؤولية تلويث البيئة وتراكم الغازات الدفيئة وتأثيراتها البيئية منذ الثورة الصناعية، لذا تقع على عاتقها مسؤولية حماية البيئة وحماية حقوق الأجيال القادمة، أما مسؤولية الدول النامية فهي مسؤولية نوعية وعلمها أن تنمي أولا اقتصادها لتستفيد شعوبها من نما الاقتصاد، كما لا يجوز تدمير قدرات المجتمع الطبيعية بحجة التنمية الاقتصادية (شكراني الحسين، 2013).

ب. التسويق البيئي (الأخضر)

قبل الحديث عن التسويق البيئي نتحدث عن الأخلاق لأنه إن غابت الأخلاق حدث الانحراف في السلوك، فالأخلاق كمصطلح ليست جديدة في عالم الأعمال، وعمل الشركات دائما تحكمه جملة من المعايير والقواعد والتوجيهات لتنظيم الأعمال التي تؤديها، وتختلف من شركة لأخرى ومن دولة لأخرى، وفقا لاعتبارات اجتماعية وثقافية واتفاقيات دولية...، لذلك يجب أن يكون سلوك الشركات أخلاقي ومسؤول ²، ففوق كارثة بيئية يكون له أثارا وخيمة على الشركات، مثل ما حدث لشركة "إكسون فالديز" (exxon valdes) حيث تجاوزت تكلفة التلوث النفطي للمؤسسة 1 بليون دولار، ومنذ حادثة التلوث النفطي أصبحت القوانين والتنظيمات المتعلقة

مساهمة الاستراتيجية التسويقية البيئية في خلق الميزة التنافسية المستدامة - توبوتا..... د/ جباري عبد الوهاب أ/ سعيد حياة
بنقل النفط أكثر صرامة، منها تجهيز ناقلات النفط ببدنين اثنين في عام 2015 (محمد أحمد
سليمان وآخرون، 2012).

فالتسويق البيئي (الأخضر) هو النشاط الذي يقوم به المسوق أو رجل التسويق الذي يتعامل مع
المنتج النهائي من التسويق الأخضر، ويكون هدفه حماية البيئة في الوقت الحاضر وجيل المستقبل
وتطوير كفاءة العمليات عن طريق ترشيد استخدام الطاقة والموارد، وضبط التلوث، الترويج
للمنتجات القابلة لإعادة التدوير والقابلة للتحلل، التعبئة والتغليف والمنتجات الآمنة بيئياً كلها
جزء من التسويق الأخضر الذي يؤدي أيضاً إلى التنمية المستدامة. وينبع التسويق البيئي من
اعتماد واقتناع الشركات بضرورة التزامها تجاه البيئة وتحمل مسؤولية عدم الإضرار بها،
وتضمن ذلك في استراتيجيتها العامة ومن ثمة في استراتيجية التسويق الخاصة بمنتجاتها.

ج. استراتيجية التسويق البيئية

تعنى استراتيجية التسويق باعتبارها "أفضل طريقة يتم بها تنظيم الجهود التسويقية
وتخصيص الإمكانيات التسويقية بطريقة تحقق السيطرة الكاملة على فرص البيع في الأسواق"
(نوري منير، 2009)، كما تعرف استراتيجية التسويق على أنها "تحديد الأسواق المستهدفة
وإعداد المزيج التسويقي المتاح لها" (محمود جاسم الصميدعي، 2004)، وتغطي الاستراتيجية
التسويقية استراتيجيات كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج،
التوزيع)، وتتطور هذه الاستراتيجيات حسب إمكانات الشركة ومواردها، دخول متغيرات جديدة
حسب البيئة التسويقية والمنافسة والقوانين، وتوجه الشركات نحو ادماج البعد البيئي ضمن
استراتيجية الشركة يشكل فرصة تسويقية وتنافسية لها، ما يعني تصبح للشركة استراتيجية
تسويق بيئية تشمل عناصر المزيج التسويقي المعروفة وهي المنتج البيئي، التسعير البيئي، التوزيع
البيئي، والترويج البيئي والتي تستهدف المستهلك البيئي الحالي وتستميل المستهلكين المرتقبين
بتحويل سلوكياتهم الاستهلاكية نحو المنتج البيئي باستخدام أساليب وطرق التأثير الأخلاقية
والمسؤولة.

ج. 1. استراتيجية المنتج البيئي

إعادة تشكيل مفهوم المنتج الحديث أو ما يطلق عليه "المنتج الأخضر" "Green Product"،
"المنتج البيئي" "Environmental Product"، "المنتج الصديق للبيئة" "eco-friendly product"،
"المنتج النظيف" "clean product" وغيرها، فحسب (ثامر البكري، 2006) "يتمثل في مواكبة
تكنولوجيا الإنتاج لمفهوم الالتزام البيئي واستهلاك الحد الأدنى منها فضلاً عن ضرورة تدوير

مساهمة الاستراتيجية التسويقية البيئية في خلق الميزة التنافسية المستدامة - توبوتا..... د/ جباري عبد الوهاب أ/ سعيد حياة
المنتجات نفسها بعد انتهاء المستهلك من استخدامها خاصة المعمرة منها، (ضمن حلقة مغلقة)،
أما التغليف فيعتمد على مواد صديقة للبيئة وقابلة للتدوير". فجودة وتصميم المنتج البيئي
تجعل الشركة في حالة دائمة من البحث والابتكار، بإضافة خصائص وصفات جديدة ولمسة
فنية جمالية تشمل وصف مظهر السلعة لجذب انتباه المستهلك إضافة إلى حسن الأداء
وتخفيض التكلفة، فالتصميم الجيد يعطي المنتج ميزة تنافسية قوية في السوق
المستهدفة (غسان قاسم داود اللامي، 2008). ولقد تطورت التصاميم الصديقة للبيئة من ناحية
الحفاظ على البيئة والسلامة في كل مراحل دورة حياة المنتج، بفضل ما يعرف "بالفرق البيئية"،
ثم إن دقة التصميم تعكس الجودة التي يطلبها المستهلك وحاجاته، لذا تعد جودة التصميم من
أكثر العوامل تحقيقا لفعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة الشاملة (خضير كاظم حمود، 2007)
خاصة في المجال البيئي. وتميز المنتج البيئي عن طريق ما يعرف بـ "العلامة البيئية" وهي رمز
معروف يمنح بواسطة مؤسسة مستقلة ويوضع على منتجات حصلت على ترخيص أو شهادة
مطابقة لشروط هذه العلامة البيئية. فحسب (thogersen, 2002)، القصد من وراء ادخال
العلامات البيئية والملصقات هو جعل المستهلك أكثر تمييزا للمنتجات الأقل ضررا للبيئة،
وتفضيل العلامة الايكولوجية التي تعطي مصنعي المنتجات الصديقة للبيئة ميزة تنافسية، وهو
ما يعطي المؤسسات حافزا جديدا لتطويرات جديدة وأكثر رفقا
بالبيئة (Rovindra.P.Saxena, 2008). ومع التطور في خصائص المنتج وفقا للاعتبارات البيئية
وبالإضافة إلى الدور الحمائي والترويجي للعبوة والغلاف، ظهر دور آخر "للتعبئة والتغليف" وهو
كونه "صديق البيئة" (داوود الشراد، 2009)، من خلال تجنب التغليف المضاعف والتخفيف
من وزن الأغلفة، استخدام مواد قابلة للتدوير، البحث المستمر عن التصاميم الصديقة
للبيئة... الخ.

ج.2.. استراتيجية التسعير الأخضر

في دراسة في الولايات المتحدة أن 42% من المستهلكين على استعداد لدفع أسعار أعلى للحصول
على "منتجات خضراء" (زكية مقري، 2014) ما يجعل الشركات تتسابق في اعلاناتها لاستخدام
الحجة البيئية في الترويج لأنشطتها ومنتجاتها "الصديقة للبيئة"، سواء أن كان ذلك حقيقة أم
لا، وهذا يجعل من التوجه البيئي منفذا استراتيجيا تنافسيا، باستغلال التوجه الفكري
للمستهلك نحو البيئة (مستهلكين خضر)، أو لأنها تبدي سلوكا متدينا في توجيهها البيئي.

ج.3. استراتيجية الترويج الأخضر: وتضم جميع الأنشطة الترويجية التي تستخدمها الشركة لإقناع وحث المستهلك واستمالة سلوكياته الشرائية لمنتج الشركة من اعلان أخضر، تنشيط المبيعات، الأنشطة الاتصالية، ...

ج.4. استراتيجية التوزيع الأخضر: تضم جميع منافذ وقنوات التوزيع ذات البعد البيئي سواء تلك التي تسيطر عليها الشركة أو غيرها

ج.5. المستهلك الأخضر: كنتيجة للوعي البيئي والاستهلاكي، يحاول "المستهلك الأخضر" (Green Consumer) دائماً أن يعطي معنى لمشترياته، فهو يقيم المنتجات قبل اتخاذ قرار الشراء، وهو بذلك يفضل المنتجات الأخلاقية، البعيدة عن الممارسات التجارية، وذات خصائص بيئية، أي يفضل "المنتجات الخضراء" (Green products)، وفي سبيل الحصول عليها قد يدفع السعر الأعلى، وقد يتوقع منه مقاطعة العلامات التجارية ذات السلوك غير المسؤول، والتي لها آثارا بيئية سيئة على سلامة صحته أو على البيئة (منتجات ملوثة)، بالحديث عن القيم البيئية (Chauveau Alain, 2003)، التي يمكن للمستهلك الحصول عليها عند شراء المنتج، وتوافر المعلومات لديه حول تلك الخصائص يدعم صورة المؤسسة في ذهن المستهلك ويزيد من ولائه لها. فالتسويق البيئي يساعد كثيرا على تعميق تركيز المستهلك على الخصائص البيئية للمنتج بما فيها العبوة.

2. الميزة التنافسية المستدامة

1.2. الميزة التنافسية

جاء بمصطلح الميزة التنافسية وعرفها بأنها "القيمة التي يمكن للشركة أن تنشئها لزيائنها فضلا عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة"، ويرى (Michael porter, 1980)، أن الميزة التنافسية تنشأ عن طريق ميزة تقليل التكاليف (تنتج المؤسسة بحجم كبير وتكلفة أقل من غيرها من الشركات)، وميزة تميز منتجات الشركة والموجهة لجزء كبير من السوق هذا التمييز في المنتجات يعكس قيمة عند الزبائن أكبر من قيمة المنتجات المنافسة، كما أنه إذا اختارت الشركة أن توجه منتجاتها إلى جزء ضيق من السوق ففي هذه الحالة تكون قد اختارت ميزة التركيز (Maria Zerizer, 2010)، وعادة ما تكون الميزة التنافسية فريدة unique، صعبة التقليد difficile à imiter، متجددة renouvelable، للعديد من المنتجات والعديد من المرات مقارنة بالمنافسين في السوق (John morelli, 2011)

2.2. الاستدامة

استخدم مصطلح "الاستدامة" منذ ثمانينيات القرن العشرين وأول استخدام لهذا التعبير كان بمعنى "الاستدامة البشرية" على كوكب الأرض، تمهيدا للتعريف الأكثر شيوعاً للاستدامة والتنمية المستدامة الذي عرفته مفوضية الأمم المتحدة للبيئة والتنمية في 20 مارس 1987 " التنمية المستدامة هي التنمية التي تفي باحتياجات الوقت الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة". وترى (kiss) أن مدلول كلمة "استدامة مرادفا لكل ما هو ايجابي" (Jeana Wirtenberg, 2011)، ومن وجهة نظر رجال الأعمال "الاستدامة هي قدرة الشركة على تحقيق أهداف رجال الأعمال وزيادة قيمة حقوق المساهمين في المدى الطويل، من خلال دمج الفرص الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في استراتيجية أعمالها" (Hill, 2009).CWL,

3.2. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تكون هناك "ميزة تنافسية مستدامة" عندما تكون حواجز تقليد ها عالية (مرتفعة) (Hanningtone J, 2013)، وتحدد قوة وصلابة الميزة التنافسية المستدامة من حيث قدرة المنافسين على تكرارها أو تقليدها من خلال الوصول إلى الموارد التنافسية القدرات التنافسية التي بنيت عليها هذه الميزة التنافسية. نظرا لأسباب بما في ذلك التكنولوجيا الجديدة والابتكارات (ميادة حياوي مهدي اللهيبي، 2009)، وتعني "التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه الشركة من قدرات يجري استيعابها في الاستراتيجيات التنافسية، والسعي إلى تحقيق التميز بأعلى العوائد و تؤكد على المحافظة على قدراتها التنافسية الحالية وتعزز قدراتها المستقبلية باستمرار" (Maria Zerizer, 2010). ولضمان جعل الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة مستدامة يجب تطوير هذه الميزة والحفاظ عليها حيث يظهر الفرق بين منتجات الشركة ومنتجات المنافسين نتيجة جوهرية طويلة المدى وتقدم للشركة ولمدة طويلة وتولد أرباحا عالية لاستثماراتها، وتصبح في موقع قيادي position dominante وفي حالة الرائد situation de leadership باستخدام الموارد والكفاءات المتخصصة، بالرغم من وجود منتجات معروضة من قبل المنافسين في السوق (ليزا.هنيوتن، 2006) .

تكون الميزة التنافسية مستدامة . من وجهة نظر الباحثين . من خلال ما تم عرضه أعلاه إذا كان: - يصعب تقليدها من قبل المنافسين للشركة في السوق،

. امتلاك الشركة ذات الميزة التنافسية المستدامة لموارد وقدرات تنافسية تعتمد على التكنولوجيا المتطورة والابتكارات المتجددة والمعرفة

. للشركة قدرات جوهرية ومتميزة تنفرد بها عن غيرها من المنافسين تحقق لها التميز بأعلى العوائد وهي في حاجة للتطوير المستمر،

. ضرورة الحذر في حماية هذه الميزة والحفاظ عليها لأطول مدة، والتحديث المستمر لمصادر التفوق في الشركة من معرفة وتقنيات.

4.2. الاستراتيجية التسويقية البيئية واستدامة المزايا التنافسية

1. يرى الباحثون والدارسون في مجال التسويق، أن التسويق المتخصص يكتسي سمة المحافظة على البيئة، إذ يستجيب المستهلك في الكثير من الأحيان للبرامج التي تقلل أغلفة المنتجات أو تجعلها قابلة للتدوير أو تلك التي تدعو المستهلك لإرجاع المنتجات (أجهزة كومبيوتر) للحصول على أحدث البدائل (محمد حسين العيسوي وآخرون، 2012)، ووجد العديد من الباحثين أن الاهتمام بمفهوم المزيج التسويقي أدى إلى ظهور وجهة نظر حول النشاطات الاستراتيجية المحددة للميزة التنافسية المستدامة المحتملة في السوق³.

5.2. الميزة التنافسية المستدامة القائمة على البيئة

كما وأنه أصبحت الشركات تبحث عن مصدر جديد لتفوقها عن منافسيها، وأدركت أن الميزة التنافسية المحتملة يمكن أن تحصل عليها من خلال الاستجابة لتوقعات أصحاب المصالح من خلال الالتزام البيئي وأدائها البيئي فالبيئة والتنوع البيولوجي والمجتمع هي المصدر الجديد للميزة التنافسية⁴، ولقد اكتشفت العديد من الشركات في العديد من القطاعات قيمة ملموسة ومزايا تنافسية من اتخاذ المبادرات البيئية (منع التلوث، تقليل استخدام الطاقة، التصميم الصديق للبيئة...)، وحققت أرباحا لاستثماراتها في مجال البيئة، ما عزز تمايز منتجاتها، واستنادا لخبرة أزيد من 170 شركة في الأسواق الناشئة والمتوجهة بالبعد البيئي في أعمالها (كامل محمد المغربي، 1994) قد حققت وفرات في التكاليف، نمو في الإيرادات، فوائد تجارية أخرى، كما تمكنت من اختراق أسواق جديدة، زيادة الولاء، جذب مستثمرين...، وتدعيم منتجات الشركة في الأسواق الداخلية والخارجية، والذي يدعم التزاماتها مع مختلف الجهات وحصولها على شهادات إذا كانت السياسة الحكومية تدعم التوجه لحماية البيئة من التلوث (ليزا.هنيوتن، 2006) ، وأن الشركة التي تهتم بالأولوية الخضراء وحماية البيئة والاستدامة البعيدة المدى

مساهمة الاستراتيجية التسويقية البيئية في خلق الميزة التنافسية المستدامة - تويوتا..... د/ جباري عبد الوهاب أ/سعيد حياة
ستضمن لنفسها ميزة تنافسية قوية على الشركات التي لا تفعل ذلك، ويسمح تبني القيم البيئية
للتحسينات المبتكرة على المنتجات باستغلال المدركات المجتمعية لقيمة المحافظة على
الطبيعة(فاتح مجاهدي، 2013).

2. مقدار الأرباح التي يمكن للشركة أن تحصل عليها عند التزامها البيئي من تخفيض التكاليف، وتحقيق وفرة ومزايا تسويقية ما يزيد من قدرة المؤسسة التنافسية؛
3. التضامن والتعاون مع السلطات العمومية في حل المشاكل البيئية؛
4. تحسين صورة المؤسسة بيئياً، من خلال تحسين الصورة العامة للصناعة أمام المجتمع والقوى الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة وكسب ودهم ودعمهم (موسي عبد الناصر، 2008).
5. بدأ الاهتمام الجدي من الشركات الصناعية بدراسة دورة حياة منتجاتهم وتقييم تأثيراتها البيئية والسعي لجعلها أكثر صداقة للبيئة؛
6. زيادة الكفاءة التشغيلية بتقليل حالات عدم التطابق ما يؤدي للتقليل من هدر الموارد والوقاية من التلوث⁵.

3. تحليل SWOT لشركة تويوتا للكشف عن مدى مساهمة الاستراتيجية التسويقية البيئية في خلق الميزة التنافسية المستدامة

1.3. التعريف بشركة تويوتا اليابانية TOYOTA

أ. شركة تويوتا: هي شركة كبرى متعددة الجنسيات لصناعة السيارات يقع مقرها الرئيسي في اليابان، وتعتبر المصنع الأول للسيارات في العالم، تتمركز الشركة في كل من ناغويا، تويوتا بمحافظة آيتشي، وطوكيو. للشركة 522 فرعاً، وتقوم بإنتاج الشاحنات والحافلات ومركبات صناعية مختلفة، إلى جانب تصنيعها للسيارات. وتقدم تويوتا خدمات مالية من خلال فرعها: تويوتا للخدمات المالية، ومن نشاطاتها أيضاً صناعة الإنسان الآلي (الروبوت). فضّل استخدام تسمية "تويوتا" لأنها أسهل كتابةً في اللغة اليابانية، ومظهرها أبسط وتُسمع أفضل بحرفي "تاء" بعد أن كانت تلفظ "تويودا" ويعني حرفياً "حقل الأرز الخصيب"، وفي عام 1937م، تم تسجيل الاسم الجديد "شركة تويوتا للسيارات" بشكل رسمي، واستمر اسم "شركة تويوتا للسيارات" حتى

8 جانفي 2008 ، حيث أزلت الشركة كلمة "للسيارات" من الاسم لتصبح "شركة تويوتا" (Toyota Corporation)

أصبحت تويوتا في 1970 رابع أكبر مُصنِّع للسيارات في العالم. وقد توجهت الشركة للسوق الأمريكية للسيارات الأصغر التي تستهلك وقوداً أقل، واعتبرها الأمريكيون أنها الاتجاه المقبل لصناعة السيارات. اعتمد صنَّاع السيارات الأمريكية على تقليل جودة السيارة للمحافظة على تقليل سعرها، من جهة أخرى كان اهتمام اليابانيون بالسيارة الاقتصادية كبيراً جداً وخصوصاً من ناحية الجودة والكفاءة مما جعل لعلامات يابانية مثل تويوتا، نيسان وهوندا، مكاناً كبيراً في السوق الأمريكية في السبعينات.

شهد عام 1980 متحولاً كبيراً في عالم صناعة السيارات فقد تفوقت اليابان لأول مرة على الولايات المتحدة لتصبح أكبر مصنع للسيارات في العالم. قامت شركة تويوتا والتي أصبحت ثاني أكبر مصنع بعد جنرال موتورز الأمريكية في 1997 بإنتاج أول وأفضل سيارة هجينة مبيعاً في العالم وهي بريوس الجيل الأول Toyota Prius لسوق الولايات المتحدة صدر في 2000 تبع ذلك افتتاح فرع سايون في 2002 والتي تضم عدة طرازات متنوعة وأصبح بعضها رياضياً لاحقاً وهي موجهة إلى فئة الشباب.

تُعتبر تويوتا الأولى عالمياً من ناحية إنتاج السيارات الذي قارب العشرة ملايين وحدة سنوياً. وبلغ عدد العاملين بها إلى 316121 عامل، وتبيع في أكثر من 170 دولة حول العالم، وتمتلك تويوتا مصانع في جميع أنحاء العالم لتصنيع السيارات في كل من: اليابان، أستراليا، الهند، كندا، إندونيسيا، بولندا، جنوب إفريقيا، تركيا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة، فرنسا، البرازيل، البرتغال، ومؤخراً باكستان، الأرجنتين، التشيك، المكسيك، ماليزيا، تايلاند، الصين، فيتنام، فينزويلا، الفلبين، وروسيا.

ب. تويوتا والبيئة:

عمل تويوتا ليس محصوراً فقط لتعزيز راحة مركباتها وإنما تتركز مبادراتها أيضاً على تسويق الحل للقضايا البيئية العالمية من خلال مجموعة متنوعة من الأنشطة والمقترحات، وتطوير تقنية توليد القوة هو الأساس لتحسين الأداء البيئي للمركبات، ويجري تطوير هذه التقنية على ثلاثة أسس وهي:

- ✓ تحسين كفاءة الوقود من أجل الحد من انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون،
- ✓ جعل انبعاثات العادم أنظف للمساعدة في التقليل من تلوث الغلاف الجوي،

✓ السعي لتنوع مصادر الطاقة: لإنتاج السيارة المطلوبة في التوقيت الصحيح في المكان المناسب، وتعمل تويوتا جاهدةً على تطوير التقنية الهجينة لتكون التقنية الأساسية المستخدمة في جميع المحركات.

ج. تقنية الهجين:

تخطط تويوتا لأن تقدم بحلول عام 2030 لكل طراز من تشكيلة تويوتا خيار أن تكون هجيناً سواءً الصغيرة أو العائلية أو الرباعية الدفع، بعد أن قامت تويوتا بتطوير نظامها الهجين والذي زودت به عدة منتجات كطراز ييري وسوكامري هايبرد، تقوم الشركة بتطوير نظام جديد معتمد على النظام الأول وأطلقت عليه نظام تويوتا الهجين الثاني (Toyota Hybrid System THS II)، والذي يحقق مستويات عالية من التوافق بين الأداء البيئي وقوة المحرك الذي زادت قوته بحوالي 1.5 مرة، زيادة جهد إمدادات الطاقة لتحقيق تقدم أفضل في نظام التحكم، بهدف التآزر بين قوة المحرك الكهربائي وقوة المحرك البنزيني.

وتسعى تويوتا في استراتيجية تسويق منتجاتها للمحافظة على البيئة وخصوصاً مع التقدم والتطور العالمي وقامت بالاهتمام والتركيز على هذا النوع من التقنيات الحيوية وذلك للأسباب التالية:

✓ الزيادة الكبيرة في التعداد السكاني العالمي وخصوصاً في قارة آسيا.

✓ زيادة الاستهلاك الشخصي للغذاء وذلك لارتفاع مستوى الدخل.

✓ تقلص مساحات المزارع والغابات نتيجة لزيادة التصنيع وزحف العمران، وأيضاً لنقص

المياه والغذاء نتيجة لزيادة استهلاك المياه وزيادة تلوث البيئة.

كما تقوم الشركة بالاستثمار في عدة أعمال صغيرة والمشاركة بتقديم تقنياتها في عدة مشاريع في عدة دول منها إندونيسيا، أستراليا، واليابان. وحصدت شركة تويوتا عدة أوسمة وجوائز كان منها: مُنحت تويوتا جائزة ديمنج عام 1965م، فازت شركة تويوتا للسيارات بأول "جائزة مراقبة الجودة" باليابان في مطلع السبعينات.

مُنحت تويوتا أستراليا عام 1999 وسام أمان السيارات العام. قامت وكالة حماية البيئة الأمريكية بمنح شركة تويوتا لهندسة السيارات والصناعة بأمريكا الشمالية وسام نجمة الطاقة لعام 2007.

فازت تويوتا بوسام صانع السيارات الخضراء عام 2008م⁶، وتمتلك تويوتا iso14001 في أكثر من

64 من مواقع الإنتاج في 26 دولة في 5 قارات. فازت شركة تويوتا بجائزة "كيلي بلو بوك" - Toyota

Kelley Blue Book لأفضل علامة تجارية لعام 2014⁷.

2.3. استراتيجية التسويق البيئية والمزيج التسويقي لشركة TOYOTA

يمكن ايجاز مختلف الاستراتيجيات التسويقية لشركة تويوتا في الجدول الموالي:

جدول رقم (01): استراتيجية التسويق البيئية والمزيج التسويقي لشركة TOYOTA

المزيج التسويقي	الاستراتيجية التسويقية لشركة toyota
استراتيجية المنتج (البيئي) منتجات تويوتا: Prius، Fortuner، Innova، Camry، Corolla Altis،Etios	<p>. تلتزم شركة تويوتا للبيئة في عملية الإنتاج في جميع مواقع الإنتاج وفي جميع أنحاء العالم، هي ISO 14001 وضعت إجراءات لقياس وتقليل تأثيرها على البيئة.</p> <p>. التصميم المبتكر والتحسين المستمر في عملية تطوير المنتجات: هذا النهج الذي أدى إلى اقتراح في عام 1997 بريوس، وهي أول سيارة هجينة، بديلا أكثر ملاءمة للبيئة من محركات التقليدية القائمة. وتسعى الشركة عام 2020 لأن يكون لكل نموذج في المجموعة متوفر في نسخة هجينة version hybride. إضافة إلى تخضير مواقع الإنتاج (التشجير والمساحات الخضراء).</p> <p>. التعبئة والتغليف التي يمكن إعادة استخدامها: استخدام حاويات التعبئة والتغليف التي يمكن إعادة استخدامها، على نطاق واسع في أجزاء المخازن، وتساعد على تقليل النفايات عبر المجموعة. تم تصميم كل جيل جديد من المركبات والذي يتضمن تخفيف وزن السيارة على سبيل المثال، أعيد النظر في 90٪ من مكونات النظام الهجين في الطراز لتخفيض 20٪ من وزنها لكلي.</p> <p>. الاستفادة المثلى من تدفق الخدمات اللوجستية: واستخدام مواد قابلة لإعادة الاستخدام والحد من انبعاثات CO2 المنبعث من نقل المركبات وتقلل استخدام المياه بأقل من 70% منذ 1993.</p> <p>. أخذ إعادة التدوير في الاعتبار من بداية تصميم السيارة: تختار تويوتا المكونات القابلة للتدوير والمواد الأكثر ملاءمة، من هيكل السيارة لبطانة مقصورة الركاب لتسهيل تفكيك الأجزاء، ووضع العلامات من البلاستيك البوليستي (الأوليفين البولييمر) TSOP القابلة لإعادة التدوير لتسهيل الفرز لإعادة التدوير.</p>
استراتيجية التسعير	<p>يعكس سعر منتج شركة تويوتا للسيارات تكلفة انتاجها وبالتالي فالعميل راض على السعر الذي يدفعه مقابل الحصول على سيارة الشركة، وكذلك لما تملكه من ميزات وخصائص تساهم في رضا العميل على السعر المدفوع.</p>
استراتيجية الترويج	<p>. الاستعمال: تروج لسائقي سياراتها تحمل مسؤولية الوقاية من انبعاثات الغازات الدفيئة المرتبطة بالاستخدام اليومي للسيارة وتقدم تويوتا سيارات أكثر موثوقية</p>

<p>ودائمة وتشجع على الممارسات الجيدة الخاصة بكل فرد. فقد صممت تويوتا بطاريات حقيقية لضمان التشغيل السليم طوال عمر السيارة، سواء مع التقليدية أو المختلطة. ولكن قبل كل شيء، فهي لا تحتاج إلى صيانة، وهي تمنع توليد النفايات غير الضرورية.</p> <p>. الترويج للقيادة البيئية: للحصول على أقصى استفادة من السيارة، وتسهيل الاتصال بالموزع لتقديم نصائح من أجل القيادة البيئية ما يسمح للسائق بالاستمتاع بالسيارة على النحو الأمثل، وأكثر استدامة.</p> <p>. ويعتبر كتاب «كيلي بلو بوك» مصدراً موثقاً لكل المعلومات عن السيارات الجديدة واتخاذ قرارات الشراء، سواء من حيث تقييم الأسعار أو القيمة مقابل المال أو آراء العملاء والخبراء، الأمر الذي يؤكد تميز تويوتا في ضمان أعلى مستويات الجودة وأفضل قيمة لما بعد البيع، وهذا هو سر الولاء الممتد والثقة الكبيرة التي تحظى به علامة تويوتا لدى عملائها في مختلف أنحاء العالم.</p>	<p>(البيئي)</p>
<p>. النهج البيئي يأخذ دوره بإشراك أصحاب المصلحة وتوعية شبكة المتعاملين بانتظام بقضايا البيئة من الممارسات الصديقة للبيئة.</p> <p>. La Charte verte الوثيقة الخضراء: تلزم تويوتا أعضاء شبكة التجار باحترام الميثاق الأخضر لتويوتا والذي يشمل الممارسات المسؤولة في مجال جمع ومعالجة النفايات ونهاية دورة حياة السيارات كما يتم مكافأة المتعاملين الأكثر نجاحا في مجال إدارة نفايات الشركة، 222 وكيل للشركة تحسنت إدارتها للنفايات إلى غاية 2015/10/01.</p> <p>أنشأت تويوتا نظاماً للموزعين (مرحلة الاستخدام) للتشجيع على إعادة استخدام قطع غيار السيارات ولتجميع وإعادة تصنيع المصدات التي تم استبدالها.</p>	<p>استراتيجية التوزيع (البيئي)</p>

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من الموقع:

<https://www.toyota-france.fr/environnement/ecodrive;>

3.3. تحليل الميزة التنافسية المستدامة SWOT

يساهم تحليل SWOT في تحديد واختيار الاستراتيجية المناسبة لواقع شركة تويوتا لتحقيق التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي تحقيق أهدافها. عن طريق مقابلة الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف للشركة ثم تختار الشركة الاستراتيجية المناسبة. وحسب التحليل أدناه نجد أن شركة تويوتا بخلاف نقاط القوة التي تمتلكها وكونها رائدة في مجال

مساهمة الاستراتيجية التسويقية البيئية في خلق الميزة التنافسية المستدامة - تويوتا..... د/ جباري عبد الوهاب أ/ سعيد حياة
صناعتها فقد استغلت نقاط القوة في تعظيم فرصها في الأسواق (دخول أسواق جديدة، البحث
والتطوير المستمر، استدامة أعمالها...), ضمن استراتيجية هجومية .

تحليل SWOT لشركة TOYOTA

نقاط الضعف weaknesses	نقاط القوة strengths
<p>1. تسوق الشركة معظم منتجاتها في سوق م و م أ واليابان وهي أسواق تشهد حركية ومعرضة للتقلبات الاقتصادية والأزمات المالية</p> <p>2. تذبذب أسعار الصرف بفعل الأزمات المختلفة</p> <p>3. ارتفاع تكاليف تدريب العاملين والعمل والاحتفاظ (كبر الشركة) وضح استثمارات كبيرة في مجال الأبحاث والتطوير حول العالم⁹</p> <p>4. ضعف الأسواق الناشئة</p>	<p>1. نظام انتاج الشركة يتبع نظام مراقبة الجودة متكاملة، "just-in-time"، يتم توفير قطع الغيار في المكان المناسب في الوقت المناسب وبكميات كافية دون هدر، المرونة la flexibilité بالاستناد للإنتاج على الطلب بدلا من الطاقة الإنتاجية الفعلية، اعتماد مبدأ التحسين المستمر (كايزن).</p> <p>2. تشكيلة منتجات تتناسب والأسواق التي تخدمها</p> <p>3. تميز وتفرد منتجات الشركة (وتوفير منتجات موثوق⁸ بها وأمنة للعملاء) من خلال جودة التصميم والأداء</p> <p>4. ثقافة الابتكار والبحث والتطوير المستمر</p> <p>5. رائدة في مجال صناعة السيارات والسيارات الصديقة للبيئة هذا الأسلوب لا يقلل فقط من النفقات، ويجعل تويوتا أكثر احتراماً للبيئة، ولكن هي ضمن أيضا للعميل طبق الأعلى متطلبات من حيث الجودة والاعتمادية والمتانة¹.</p> <p>6. سمعة عالية للعلامة تويوتا في السوق العالمية</p> <p>7. التوسع في استثمارات الشركة أكسبها حصة سوقية معتبرة في السوق الأمريكية واليابانية واختراق أسواق ناشئة جديدة</p> <p>8. التحكم في تقنيات التسويق والمزيج</p>

	<p>التسويقي لتلبية احتياجات العملاء</p> <p>9. تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، حيث من المتوقع أن تصل عائدات نمو الصناعة على أساس سنوي 2.5٪ من الإجمالي، ما يقدر بنحو 2.6 تريليون \$ على مدى خمس سنوات حتى 2018</p>
<p>التحديات threats</p> <p>1. المنافسة الشديدة في سوق السيارات من طرف: Honda ،Ford،Hyundai Motors ، Audi ;BMW;Volkswagen ،وتهديد الداخلين الجدد في الصناعة</p> <p>2. انخفاض أسعار البترول تعكس عدم قدرة العملاء على اقتناء السيارات بسبب تدهور القدرة الشرائية والدخل</p> <p>3. المنافسة تقدم ميزات مبتكرة في انخفاض أسعار السيارات وبالتالي ستكون المنافسة على ميزات أفضل وأخرى.</p>	<p>الفرص opportunities</p> <p>1. الاستثمار في البحث والتطوير الهجين والسيارات الصديقة للبيئة لضمان استدامة أعمالها: وقد أسهمت مركبات تويوتا ذات الدفع الهجين حتى 30 سبتمبر 2014 في خفض ما يقارب 49 مليون طن من انبعاثات الكربون التي تعتبر السبب الرئيس لظاهرة الانحباس الحراري¹</p> <p>2. استهداف قطاع الشباب للسيارات الرياضية كقطاع تنافسي للغاية</p> <p>3. سوق السيارات الصديقة للبيئة هي سوق واعدة وتحمل العديد من فرص النجاح</p> <p>4. الاستفادة من فرصة انخفاض أسعار الوقود للترويج لصناعتها التي لا تقوم على الوقود بنسبة 100%</p> <p>5. احتياجات العملاء المتغيرة واشباعها</p> <p>6. النمو والتوسع عن طريق الاستحواذ</p> <p>7. إعادة تدوير منتجاتها بعد استرجاعها</p>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المبينة.

الخاتمة:

من خلال الدراسة يظهر جليا أن قوة الاستراتيجية التسويقية خاصة البيئية، والتي تتبعها شركة تويوتا في مجال صناعة السيارات الصديقة للبيئة والهجينة وفق مزيج تسويقي بيئي متطور وملائم وعلى قدر من الفعالية، والذي ساهم في ترسيخ موثوقية ومثانة وأمان منتجاتها

مساهمة الاستراتيجية التسويقية البيئية في خلق الميزة التنافسية المستدامة - تويوتا..... د/ جباري عبد الوهاب أ/ سعيد حياة
وسمعة الشركة حول العالم، وعلى قدر قوة الشركة وتاريخ نجاحها عبر الزمن وثقة العملاء في منتجات الشركة الفريدة من نوعها وباعتبارها رائدة في مجال صناعتها ، فقد حققت وحصدت عدة نجاحات بفضل تفوقها وامتلاكها لميزة تنافسية قوية ودائمة في السوق بسبب تميز منتجاتها، وتوجهها نحو منع التلوث بCO₂، وتقليل استخدام الطاقة ومختلف الموارد دون هدر، وتخضير مساحات العمل والإنتاج النظيف والصديق للبيئة، كل ذلك دفع الشركة للترويج نحو تحقيق الاستدامة والظفر بالميزة التنافسية المستدامة انطلاقاً من تميز سياراتها الصديقة للبيئة، وبالتالي تميز الاستراتيجية التسويقية البيئية للشركة.

وفي الأخير نورد جملة من التوصيات كما يلي:

1. الاستفادة من تجربة الشركة العالمية تويوتا من حيث استراتيجية تسويقها وتوجهها

البيئي المريح واسقاطها على الشركات المحلية،

2. صناعة السيارات صناعة تنافسية وتحتاج لاستثمارات كبيرة ومبالغ ضخمة للبحث

والتطوير للبقاء في صدارة المنافسة وعدم الخروج من السوق،

المراجع:

- 1- نجم العزاوي، عبدالله حكمت النقار: الإدارة البيئية، نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، الطبعة 1، دارالميسرة، الأردن، 2007.
- 2- كامل كاظم بشير الكناني: الموقع الصناعي وسياسات التنمية المكانية، الطبعة 1، دارالصفاء، عمان، الأردن، 2008.
- 3- شكراني الحسين: من مؤتمر استكهولم 1972 إلى ريو 20+ لعام 2012: مدخل إلى تقييم السياسات البيئية العالمية، بحوث اقتصادية عربية، العددان 63، 64، المغرب، صيف خريف 2013.
- 4- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، ط1، زمزم للنشر التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 5- منير نوري: التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 6- محمود جاسم الصميدعي: استراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، دارالحامد، عمان، الأردن، 2004.
- 7- ثامر البكري: التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2006.
- 8- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي: إدارة الإنتاج والعمليات (مركزات معرفية وكمية)، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008.
- 9- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة 2، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007.
- 10- داود الشراد: التعبئة والتغليف (نقطة خضراء تواجه مصاعب بيئية)، مجلة بيتنا، الهيئة العامة للبيئة، البوابة الرئيسية لدولة الكويت، العدد 149
- 11- زكية مقري: علاقة سياسات المزيج التسويقي الأخضر بتبني استراتيجيات التسويق الأخضر، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بباتنة، مجلة دراسات اقتصادية، عدد رقم 01، 2014.

- 12- عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012.
- 13- ميادة حياوي مهدي اللهيبي: تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تشخيصية لأراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات - العراق، رسالة ماجستير من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الكوفة، 2009.
- 14- ليذاهنيوتن، ترجمة امباب عبد الرحيم محمد: نحو شركات خضراء(مسؤولية مؤسسات الأعمال نحو الطبيعة)، شركة مطابع المجموعة الدولية، الكويت، جوان 2006.
- 15- كامل محمد المغربي: الإدارة والبيئة والسياسة العامة، دار البغدادى، عمان، الأردن، 1994.
- 16- فاتح مجاهدي، إبراهيم شراف: الأداة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية بالاستشارة إلى حالي مؤسستي IBM & Sony، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر.
- 17- محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي: الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 18- موسى عبد الناصر، أمال رحمان: الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، العدد الرابع، ديسمبر 2008
- 19- Corinne Gendron : le développement durable comme compromis, Québec, 2006
- 20- Rapport brundtland ; Chapitre 2, intitulé "Vers un développement durable" ;p40. Viste le site web : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf
- 21- Rovindra.P.Saxena ;Pradeep.K.Khandelwal :Consumer Attitude Toward Green Marketing ;An ExploratoryStudy ;EuropeanConférance For Academic Disciplines ;Univ Of Wollougong ;Dubai ;2008.
- 22- Chauveau Alain& Rosé .jean_ jacques :L'entreprise responsable, Editions d'organisation, Paris, 2003.
- 23- Maria Zerizer :Stratégie D'entreprise :Cours Et Exercices Corrigées ;Boite A Outils Du Manager ;Berti Editions ;Alger ;2010.
- 24- John morelli :environmental sustainability : a definition for environmental professionals ; jounal of environmental sustainability ; article2 ; volume1 ;issue1 ;2011.
- 25- Jeana Wirtenberg And 11others : Hr'sRole In Building A Sustainable Entreprise : Insights FromSome Of The World's Best Companies ;Human Resource Planing 30.1.
- 26- Hill CWL, Jones GR : Strategic management: An integrated approach , NY: Houghton Mifflin; Boston ; 2009.

27- Hannington J. Gaya, MiemieStruwig ; Elroy. E Smith : Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya ; African Journal of Business Management ;Vol 7(21) ; 2 May 2013.

28- www.pembina.org/reports/CER_final_print.pdf;

29- <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88%D9%8A%D9%88%D8%A%D8%A7>;

¹ <https://www.toyota-france.fr/environnement/approach#production>

الهوامش:

¹ Rapport brundtland ; Chapitre 2, intitulé "Vers un développement durable" ;p40. Viste le site web : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odysee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf

² Ethique En Entreprises Définition Et ConceptsClés ;Livre De Formation ;Offert Par(Rse Pro) ;Edition 1 ;Février 2011 ; p5.

³ www.pembina.org/reports/CER_final_print.pdf;

⁴ Piotr mozurkiewics :Corporate environmental responsibility ?Is ccammon CSR framework possible ?;world bank ;pdf

⁵<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88%D9%8A%D9%88%D8%AA%D8%A7>;

⁶النسخة الالكترونية من صحيفة الرياض اليومية الصادرة من مؤسسة اليمامة الصحفية، الجمعة 9 ذي الحجة 1435 هـ - 3 أكتوبر 2014م - العدد 16902.

⁷النسخة الالكترونية من صحيفة الرياض اليومية الصادرة من مؤسسة اليمامة الصحفية، السبت 14 صفر 1436 هـ - 6 ديسمبر 2014م - العدد 16966، عبر الموقع الالكتروني:

<http://www.alriyadh.com/1000955>

⁸ <https://www.toyota-france.fr/environnement/approach#production>

⁹حسب تقرير موقع فورتشن العالمي «تويوتا» السيارة الأكثر موثوقية، حافظ على لقب السيارة الأكثر صدقا للعام الثامن على التوالي (2014)، وفقا للتصنيف السنوي الذي تصدره مجلة "كونسيومر ريبورتس". وقال جاك فيشر، مدير قسم اختبار السيارات في مجلة (كونسيومر ريبورتس) "تمتلك تويوتا إستراتيجية تؤكد إيلاء عنصر الصدق والموثوقية الأولية على حساب عناصر الإثارة" وتابع: "لدى الشركة نهج محافظ في إعادة تصميم ميزات جديدة ببطء وطرحها". وذلك يعود بشكل رئيسي إلى سمعتها المرموقة وامتانتها العالية وموثوقيتها التي عرفها ولبسها المستهلكون حول العالم".