

ملتقى وطني حول:  
ممة التسويق الدولي في تعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
على اختراق الأسواق الدولية  
بتاريخ: 2023/06/01- جامعة محمد بوضياف المسيلة-

المحور الرابع: استراتيجيات التسويق الدولي وأهميتها في اختراق الأسواق الدولية  
مداخلة حول: إستراتيجيات اختراق الأسواق الدولية - دراسة حالة شركة  
**TOYOTA اليابانية للسيارات -**

لعور نواردة طالبة دكتوراه.جامعة خنشلة. [laouar.nouara@univ-khenchela.dz](mailto:laouar.nouara@univ-khenchela.dz)

مخبر حاضنات الأعمال والتنمية المحلية- جامعة عباس لغرور-

شقرور الوردی.طالب دكتوراه.المركز الجامعي عين تيموشنت. -[elouaedi.chekroune@univ-](mailto:elouaedi.chekroune@univ-temouchent.edu.dz)

[temouchent.edu.dz](http://temouchent.edu.dz)

مخبر الأسواق، التشغيل، المحاكاة والتشريع في الدول المغاربية- جامعة عين تيموشنت

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على إستراتيجيات اختراق الأسواق الدولية، من خلال شقين، نظري بإبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الدولية والسوق الدولية و إستراتيجيات اختراقها كالتصدير، المشاريع المشتركة، عقود التراخيص والامتياز، والاستثمار المباشر وتحليلي تناولنا فيه إستراتيجيات الشركة العالمية للسيارات TOYOTA في اختراق الأسواق الدولية، وكيف نجحت في توسيع حصتها السوقية والوصول إلى بناء ميزة تنافسية عالمية مستدامة، من خلال التصدير ثم المشاريع المشتركة وأخيرا الإستثمار الأجنبي المباشر في الدول ذات المزايا النسبية كالمادة الأولية والتسهيلات الضريبية واليد العاملة وغيرها، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ماجعل شركة تويوتا تنجح في اختراق الأسواق الدولية هو الإبتكار وطرح منتجات متنوعة تتوافق مع كل سوق وتلبي حاجيات ورغبات كل مستهلك، ولعل إدخال البعد البيئي أهم ما ساعد في رواج علامتها التجارية.

**الكلمات المفتاحية:** السوق الدولية، المؤسسة الدولية، التصدير، عقود التراخيص والامتياز، المشاريع المشتركة، الإستثمار المباشر

**Abstract:**

This study aims to shed light on strategies to penetrate international markets, through two parts, theoretical by highlighting the most important Concepts related to the international institution and the international market and penetration strategies such as export, joint ventures, contracts Licensing, franchising, direct investment and analytics in which we dealt with the strategies of the global automobile company TOYOTA in penetration international markets, and how it succeeded in expanding its market share and building a sustainable global competitive advantage, through Exporting, joint ventures, and finally foreign direct investment in countries with comparative advantages such as raw materials and facilities taxes, labor force, etc., we reached a set of results the most important of which is what made Toyota succeed in penetrating the markets International

is innovation and offering a variety of products that are compatible with every market and meet the needs and desires of every consumer, and perhaps the introduction of a dimension the environment is the most important thing that helped promote its brand.

**Keywords:** international market, international corporation, export, Licenses and Franchising, joint ventures, direct investment.

## مقدمة:

إن نجاح المؤسسات في خدمة السوق المحلية، و وصول هذه الأخيرة إلى مرحلة التشبع، يفرض عليها البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها بغية التوسع في حصتها السوقية ورفع مستوياتها من الأرباح، وتعد الأسواق الدولية بديلا جذابا وفرصة للنمو، غير أن التوجه لهذه الأسواق يتطلب منها اتخاذ قرار تدويل نشاطها والاستفادة من الفرص والامتيازات التي تقدمها . وتعتبر TOYOTA اليابانية للسيارات من الشركات التي خاضت غمار الأسواق الدولية بعد نجاحها في السوق المحلية، حيث أضحت صاحبة العلامة التجارية الأكثر تنافسية في العالم، هذا التوجه الذي يجعلها مخرية بين عدة إستراتيجيات لخدمة أسواقها الدولية المستهدفة، كل حسب أهدافها وإمكانياتها مع الأخذ بالحسبان البيئة ومتغيراتها. فقرار التوجه للأسواق الدولية يعتبر من أهم التحديات التي تقوم بها المؤسسة، خاصة في ظل بيئة دولية سماتها الأساسية التعقيد والتغير، لذلك عليها اختيار الاستراتيجية المثلى والمناسبة لدخولها، حتى تتمكن من السيطرة على نشاطها التسويقي والحصول على الفرص المرجوة من خلال رفع تنافسيتها والحصول على أكبر حصة سوقية . إن أهمية هذه الإستراتيجيات في ظل ما تشهده البيئات الدولية من منافسة حادة وتطور تكنولوجي سريع يقودنا إلى دراستها من خلال طرح الإشكالية التالية:

- ماهي إستراتيجيات اختراق الأسواق الدولية لدى شركة TOYOTA اليابانية للسيارات؟ وتتم معالجة هذه الإشكالية من خلال محورين:
- المحور الأول: الإطار النظري المفاهيمي لمصطلحات الدراسة؛
- المحور الثاني : إستراتيجيات إختراق الأسواق الدولية لدى شركة TOYOTA اليابانية للسيارات.

## المحور الأول: الإطار النظري المفاهيمي لمصطلحات الدراسة

### 1- السوق الدولية و المؤسسات العاملة في السوق الدولية:

تعتبر الأسواق الدولية هامة جداً، لأن مستقبل الكثير من المؤسسات يرتبط بإمكانية توسيع الإنتاج

والبحث عن فرص جديدة في أسواق دولية طالما أن أسواقها الداخلية قد تم إشباعها<sup>1</sup>. وعلى الرغم من المخاطر والمشاكل التي تواجه المؤسسات عند تحركها لاختراق الأسواق الدولية، فلم

يعد قيامها ببيع منتجاتها داخل أسواق عالمية خياراً يمكن أن تقبله أو ترفضه، بل الخيار الوحيد هو

قيامها بتدويل نشاطها بشكل يمكنها من الوصول إلى تلك الأسواق<sup>2</sup>.

فالسوق الدولية تعرف بأنها: " جميع الأسواق خارج الحدود المحلية للدولة"<sup>3</sup>، أما المؤسسة الدولية فهي المؤسسة التي تستطيع من خلال عملها في أكثر من دولة أن تفوز بمزايا تسويقية وإنتاجية، مالية ما كانت لتتاح لها لو اقتصر نشاطها داخل الأسواق الدولية"<sup>4</sup>.

### 2- أسباب تدويل المؤسسة لنشاطها التسويقي:

لقد أصبح التدويل على درجة كبيرة من الأهمية، لما يلعبه من زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات

فالإنفتاح الكبير الذي يشهده العالم اليوم وحدة المنافسة التي تشهدها المؤسسات حتى في أسواقها المحلية

تدفعها للتفكير بالتوجه للأسواق الدولية بحثاً عن فرص جديدة للتطور والنمو.

إضافة لذلك هناك العديد من العوامل التي سنقوم بشرحها باختصار والتي تعد من أهم ما يدفع المؤسسات لتدويل نشاطها وهي:<sup>5</sup>

### 1-2- تشبع الأسواق المحلية: في مواجهة معدلات النمو الضعيفة في أسواقها المحلية (والتي

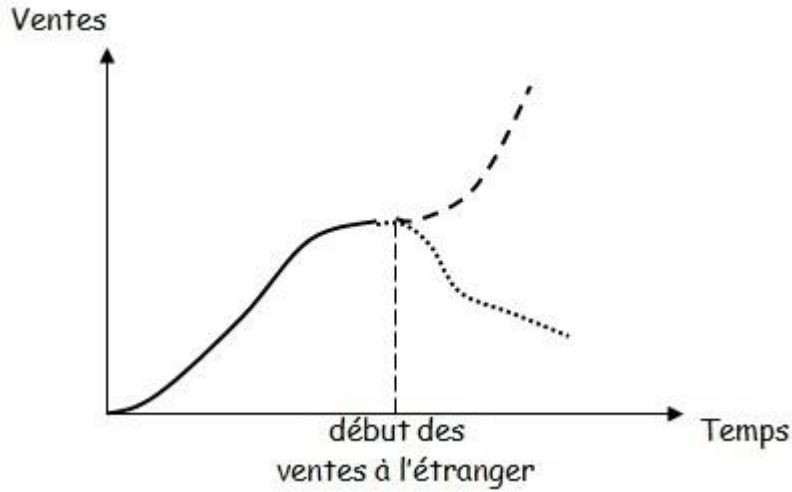
غالبًا ما تكون

أسواقًا بديلة)، تتطلع المؤسسات إلى الخارج للبحث عن فرص نموها. يمكن توضيح هذا البحث

عن منافذ

بيع أجنبية بيانياً باستخدام مفهوم الامتداد الدولي لدورة حياة المنتجات كما يوضحه الشكل التالي:

## الشكل رقم(01): الامتداد الدولي لدورة حياة المنتج



**Source:** *Fondements et environnement du marketing international*,  
[http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/9e125e92-d3d2-4a34-bd8a-f5f1e4594191/Fondements\\_et\\_environment\\_du\\_marketing\\_international/co/arguments.html](http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/9e125e92-d3d2-4a34-bd8a-f5f1e4594191/Fondements_et_environment_du_marketing_international/co/arguments.html)

Retrieved 12/05/2023. 23.57.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن المؤسسة التي تكتفي بالتسويق المحلي تحقق أعلى مستوى من المبيعات إلى غاية دخول منتجها إلى مرحلة النضج ثم الإنحدار و الخروج من السوق وهذا ما يعبر عنه بالخط المتقطع المنحدر في الشكل، أو أنها وقبل بلوغ المنتج مرحلة النضج تفكر في رفع مستوى مبيعاتها من خلال التوجه إلى السوق الدولية وبالتالي استغلال فرصة النمو والمعبر عنها بالخط المتقطع المتزايد في المنحنى.

**2-2- وصول أفضل إلى الموارد:** غالبًا ما يكون الدافع وراء التدويل هو الوصول بشكل أفضل إلى الموارد في الخارج، والمتمثلة أساسًا في المواد الخام المتواجدة بكميات أكبر في الأسواق الدولية المستهدفة وكذا الموارد البشرية من أجل تقليل تكلفة العمالة.

**2-3- الحد من مخاطر البلد:** الحد من مخاطر البلد هو عامل آخر يدعم التدويل، فبدلاً من الاستثمار في سوق أجنبي واحد ومعاناة تقلباته، تستهدف المؤسسات عدة دول في نفس الوقت. بالقياس إلى النظرية المالية حيث يجعل تنويع الأصول من الممكن تقليل المخاطر الكلية عن طريق القضاء على ما يسمى بالمخاطر "غير المنتظمة" (المخاطر المحددة لأوراق مالية / أصول معينة).

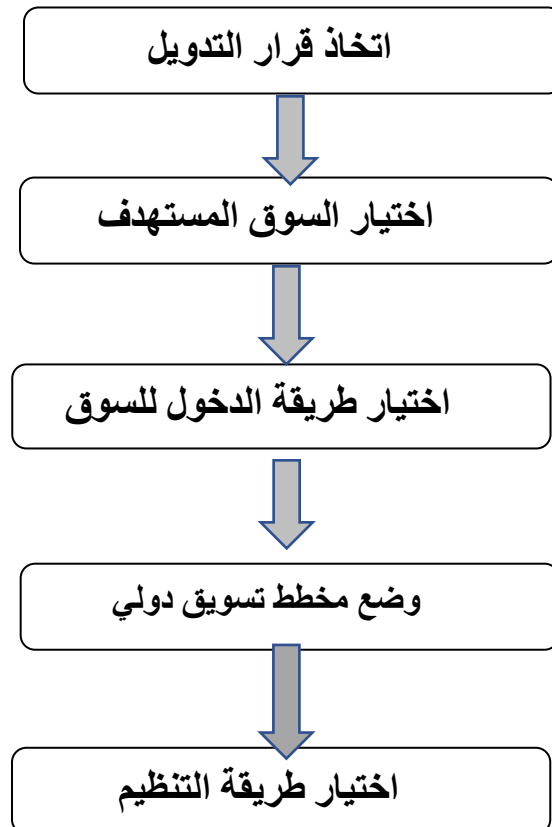
كما وتشير الدراسات أن أهم ما يدفع المؤسسات إلى اتخاذ قرار التدويل العوامل التالية: 6

- تحقيق الربح؛
- منتجات بصفات فريدة؛
- ميزة التكنولوجيا؛
- توفر المعلومات؛
- الاستفادة من الامتيازات الضريبية؛
- القرب من المستهلكين الدوليين.

3- مراحل إتخاذ قرار التدويل : عندما تقرر المؤسسة تدويل نشاطها، فإنها تمر بخمسة مراحل

هي:

الشكل رقم (01): مراحل تدويل نشاط المؤسسة



**Source** : Philip kotler et d'autres, **marketing management**, Pearson Education édition 13, France,2009, P 782.

**3-1- اتخاذ قرار التدويل**: بحيث تقرر المؤسسة تدويل نشاطها مع تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي سوف تتبعها بصورة مسبقة .

**3-2- اختيار السوق المستهدف**: بحيث يجب على المؤسسة وضع مخططها الدولي بوضوح، وكذلك تحديد

أهدافها وسياستها، والأخذ بعين الاعتبار عدد ونوع الدول أو الأسواق المعنية .

**3-3- اختيار طريقة الدخول للسوق الأجنبي**: بعد اختيار السوق، يجب على المؤسسة اختيار الطريقة

المثلى للدخول، وهناك أربعة أشكال ممكنة تتبعها المؤسسة لدخول السوق الأجنبي وهي: التصدير المباشر وغير المباشر، التراخيص والامتياز، المشاريع المشتركة، الاستثمار المباشر .

**3-4- وضع مخطط تسويق دولي** : في هذه الحالة على المؤسسة التي تختار سوق أو عدة أسواق أجنبية لاتخاذ قرار فيما كانت ستغير سياستها التسويقية أو لا ، إما قرار تنميط المنتج ونفس السعر وقنوات التوزيع أو تعديل المنتج وتمييزه بخصائص أخرى أو تصميم وتطوير منتجات جديدة للأسواق الأجنبية.

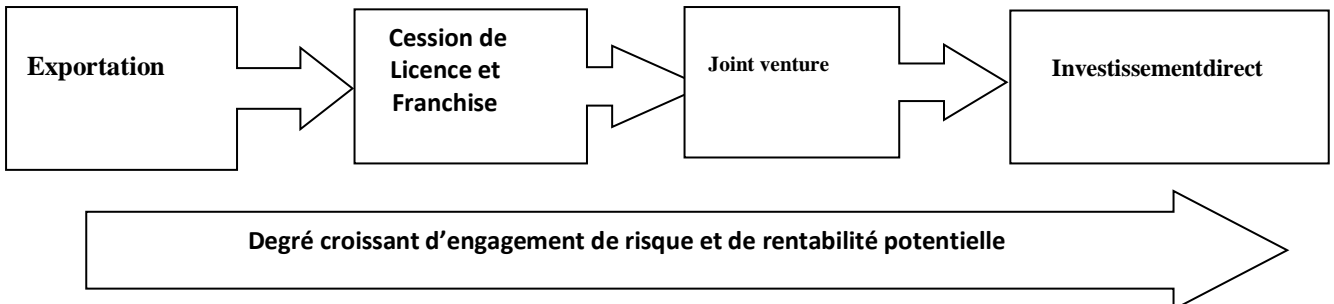
**3-5- اختيار طريقة التنظيم**: يمكن للمؤسسة تنظيم نشاطها الدولي انطلاقاً من ثلاثة طرق أساسية :

خدمات التصدير، إنشاء قسم نشاط دولي، مؤسسة دولية .

**4- إستراتيجيات اختراق الأسواق الدولية:**

بمجرد اختيار المؤسسة للأسواق الدولية المراد اختراقها، يجب عليها تحديد أفضل استراتيجية للدخول إلى تلك الأسواق، وقد حدد(Kotler) أربعة استراتيجيات رئيسية ممكنة: التصدير (المباشر وغير المباشر)، التراخيص والإمتياز، المشاريع المشتركة، الإستثمار الأجنبي المباشر، حيث يتضمن كل خيار مستوى مختلف من العائد والمخاطرة الإلتزام.

**الشكل رقم (03): الإستراتيجيات الأربعة للدخول للأسواق الخارجية**



**Source** : Philip kotler et d'autres, **marketing management**, op cit, P 786.

#### 4-1- استراتيجية التصدير

يعتبر التصدير الإستراتيجية الأكثر بساطة التي تعتمد على المؤسسات لاختراق الأسواق الأجنبية، حيث من خلاله تقوم بتصدير ما فاض من الإنتاج عن السوق المحلية إلى الأسواق الدولية . يعرف التصدير بأنه: " الخروج إلى السوق الأجنبية عن طريق إرسال الإنتاج وبيعه بمساعدة الوسيط في السوق العالمية (تصدير غير مباشر) أو بمساعدة قسم خاص أو فرع الشركة والممثلين التجاريين أو وكلاء المؤسسة (التصدير المباشر)"<sup>7</sup>. ويعتبر التصدير من أهم المؤشرات الاقتصادية التي تدل على تطور بلد ما، حيث يعكس مدى نمو اقتصادها، فنمو حجم الصادرات يدعم من موقف الميزان التجاري في اقتصاد ما من حيث زيادة نسبة الصادرات بالنسبة لزيادة الواردات، الأمر الذي يؤثر على نمو الاقتصاد المحلي، كما أن للصادرات دور قوي في نفاذ السلع المحلية للأسواق الدولية، حيث يعتبر تطور نمو الصادرات أحد أهم مصادر تنويع الدخل للقطاعات الخاص والحكومي، حيث يساهم في خلق المزيد من فرص العمل، وزيادة الإنتاج الذي بدوره يساعد في خفض التكلفة، لذا فإن استراتيجية التصدير على درجة كبيرة من الأهمية والتي تظهر في :

- زيادة المبيعات وفرص نمو أعمال المؤسسات بفتح أسواق جديدة ؛
- تقليص المخاطر من خلال تنوع الأسواق؛
- خفض التكاليف الثابتة الناتجة عن زيادة الإنتاج<sup>8</sup>.

#### 4-2- إستراتيجية التراخيص والإمتياز:

يعتبر الترخيص أحد أساليب الدخول للأسواق الخارجية، حيث تتعاقد المؤسسة مع طالب الترخيص

في السوق الخارجية، حيث تقدم له حق الإنتاج، العلامة التجارية، الإمتياز، السر التجاري، أو أي شيء

آخر مقابل مكافأة أو تسديد مالي عن الترخيص<sup>9</sup>.

فالترخيص طريقة بسيطة نسبياً للدخول للسوق الدولية وبدون تصنيع مباشر، حيث المرخص للشركة الأجنبية لاستخدام عملية تصنيع محددة أو علامة تجارية أو براءة اختراع، ويكون ذلك مقابل أجر

معين أو امتياز خاص يمنح إلى المرخص، وهكذا يصبح بالإمكان لهذا المرخص ( مانح الترخيص) الدخول

إلى سوق الشركة الأجنبية من خلال الخبرة الإنتاجية، ويأخذ الترخيص الصيغ التالية: التعاقد على الإدارة،  
التعاقد على التصنيع أو الإنتاج<sup>10</sup>.  
وتعتبر حقوق الإمتياز نوعا خاصا من التراخيص، يبيع بمقتضاه مانح الإمتياز إلى من يحصل عليه ملكية غير ملموسة – العلامة التجارية – كالتراخيص، إضافة إلى تحميل حامل الإمتياز قواعد صارمة تتعلق بكيفية أدائه للنشاط ، إضافة إلى أن مانح الإمتياز يساعد من يحصل عليه في إدارة نشاطه باستمرار وكما هو الحال في التراخيص ، فإن مانح الإمتياز يحصل على مقابل نقدي يحدد في شكل نسبة من الدخل السنوي لمن حصل على الإمتياز، ومن أوجه الاختلاف بين التراخيص والامتياز، أم الشركات التي تحصل على عقود التراخيص تعمل عادة في مجال الإنتاج الصناعي، عكس تلك التي تحصل على الإمتياز الذي يكون غالبا في مجال الخدمات<sup>11</sup> .

**4-3- إستراتيجية المشاريع المشتركة:**

يعبر المشروع المشترك عن اتحاد عدة شركات حول مشروع اقتصادي مشترك. غالبًا ما يتم هذا التحالف في سوق أجنبية عن سوق الشركة الأم ، والهدف بشكل عام هو الاستفادة من تأثير التشارك من خلال

تجميع البنى التحتية والقدرات أو مواقع مختلف الشركاء<sup>12</sup>. ويشمل المشروع المشترك كل صور المشاركات التي تقام على أساس المشاركة التعاقدية التي لا ترقى إلى مرتبة المشاركة في رأس المال وتسعى إلى تثبيت علاقات تعاقدية مع الأطراف المعنية في ظل تحقيق أهداف اقتصادية<sup>13</sup>.

فالمشروع المشترك يتوافق مع تحقيق تطور إستراتيجي مزدوج للشركات يظهر من خلال<sup>14</sup> :

- **على المستوى العلاني:** التعاون يولد ظاهرة من التحالف الذي يبدو كوسيلة فعالة على الأقل لتحقيق

الاختراق الهائل للسوق؛

- **على الصعيد المالي:** مساهمة التكنولوجيا أو أي مساهمة أخرى بالتشارك يقلل التكاليف.

وتظهر أهمية ومزايا المشروع المشترك في النقاط التالي :

- يساعد على نمو الأعمال بشكل أسرع وزيادة الإنتاجية وتحقيق أرباح أكبر؛
- الوصول إلى الأسواق الجديدة وشبكات التوزيع؛
- رفع قدرات الشركاء؛
- تقاسم المخاطر والتكاليف (المسؤولية) مع الشريك؛
- الوصول إلى المعرفة والخبرة الجديدة، بما في ذلك الموظفين المتخصصين؛
- الوصول إلى موارد أكبر (التكنولوجيا، التمويل...)
- غالبًا ما تتيح المشاريع المشتركة النمو دون الحاجة إلى اقتراض الأموال أو البحث عن مستثمرين خارجيين.
- غير أن المشاريع المشتركة قد تشكل مخاطر كبيرة تتعلق بالمسؤوليات، وحوادث نزاعات بين الشركاء مما
- يسبب مشاكل، أهمها:

- عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها للمشروع المشترك؛
  - التواصل بين الشركاء ليس جيدًا؛
  - التوقعات المختلفة للشركاء من المشروع المشترك؛
  - عدم التوافق بين مستوى الخبرة والإستثمار؛
  - عدم توزيع العمل والموارد بشكل متساو بين الشركاء؛
  - تشكل الحواجز الناتجة عن اختلاف الثقافات وأساليب الإدارة يؤثر على التعاون؛
  - تشكل القيود التعاقدية للمشروع خطرًا على العمليات التجارية الأساسية للشريك<sup>15</sup>.
- 4-4- إستراتيجية الإستثمار المباشر:**

يقصد به قيام الشركة بعمليات التصنيع أو التجميع مع تسويق في السوق الأجنبية، وقد تشتري الشركة جزءًا من شركة محلية (في السوق الأجنبي) أو قد تؤسس شركاتها الخاصة بها في تلك الأسواق<sup>16</sup>.

وقد عرفته هيئة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD): "هو الإستثمار الذي يفضي إلى علاقة

طويلة الأمد، حيث يعكس منفعة وسيطرة دائمتين للمستثمر الأجنبي، في فرع أجنبي قائم في دولة مضيفة

غير التي ينتمي إلى جنسيتها"<sup>17</sup>.

وتكمن أهمية الإستثمار الأجنبي المباشر في: <sup>18</sup>

- يعتبر الإستثمار الأجنبي المباشر قناة لنقل الخبرات التكنولوجية، الإدارية، التسويقية، والإعلانية ما يؤدي

إلى اتساع نطاق السوق المحلي وانفتاحه على الأسواق الخارجية؛

- استخدام الطرق والأساليب الفنية والإنتاجية والسياسات المالية والإدارية والتسويقية الحديثة؛  
- الزيادة في وتيرة الإنتاج وتحسين القدرات التنافسية للصناعات القائمة، ويظهر ذلك في مدى  
قوة ارتفاع

الصادرات وتراجع الواردات، وهذا يساهم بشكل كبير في علاج الخلل في ميزان المدفوعات  
خصوصا بالنسبة  
للدول النامية؛

- إنشاء العديد من الصناعات الجديدة المساعدة، والتي تمد المشروع الأجنبي باحتياجاته من  
صيانة  
وإصلاح...؛

- بمثابة علاج لظاهرة هجرة الأدمغة وهذا بإبقاء مختلف العوامل الإنتاجية من رؤوس أموال  
عمال للعمل  
مع المستثمر الأجنبي في الداخل؛

- الرفع من مستوى أجور العمال؛

-المساهمة في الرفع من الرفاهية الاقتصادية والارتقاء بأذواق المستهلكين والأنماط  
الاستهلاكية.

**المحور الثاني : إستراتيجيات إختراق الأسواق الدولية لدى شركة TOYOTA اليابانية  
للسيارات.**

### **1- التعريف بشركة تويوتا اليابانية TOYOTA**

شركة تويوتا للسيارات، شركة يابانية أنشأت عام 1937، تعمل في العديد من الدول، وهي  
إحدى أكبر

شركات تصنيع السيارات، الناقلات، الباصات، الروبوتات(الإنسان الآلي) في العالم أخذت  
المركز الأول عام

2008 كأكبر مصنع للسيارات من شركة جنرال موتورز الأمريكية.

تعتبر شركة تويوتا قائدة في السوق اليابانية بفريق من الموارد البشرية المقدر بـ 215000 فرد  
حيث تباع

سنويا تقريبا 6 ملايين سيارة بما يشكل رقم أعمال 135 مليار أورو، وتحتل السوق الأمريكية  
بنسبة 11%

والسوق الأوروبية بأكثر من 5%. تمتلك الشركة اليوم 42 وحدة إنتاجية في العالم منها 15 وحدة  
في اليابان

تقدم الشركة منتجاتها لأكثر من 160 دولة وبشبكة توزيع تقدر 1600 موزع. وبهذا تعتبر شركة تويوتا الشركة

المنتجة للسيارات الأكثر فعالية في العالم<sup>19</sup>. خلال الستينيات والسبعينات من القرن الماضي توسعت شركة "تويوتا" بمعدل سريع وبدأت بتصدير

أعداد كبيرة من السيارات إلى الأسواق الخارجية، وقامت "تويوتا" بشراء شركات أخرى مثل "هينو موتورز" المحدودة في عام 1966م، وهي الشركة المصنعة للحافلات و الشاحنات الكبيرة، وكذلك شركة "نيوندينسو" المحدودة، و التي تقوم بصناعة مكونات السيارات الكهربائية، وإشترت أيضاً شركة دايهيتسو" اليابانية

للسيارات المحدودة عام 1967م. ولعدة عقود كانت "Toyota" أكبر مصنع للسيارات في اليابان، و إستمرت الشركة في الإزدهار في السوق الأمريكية أيضاً، وإكتسبت سمعة جيدة لسياراتها منخفضة التكلفة و التي تعمل بكفاءة عالية ومنخفضة في إستهلاك الوقود، وأيضاً موثوق بها، كسيارة "تويوتا كورولا" الشهيرة التي صدرتها تويوتا إلى الولايات المتحدة في عام 1968م، إضافة إلى مزيج من السيارات التي حققت شهرة عالمية أهمها: تويوتا كورولا، تويوتا لاند كروزر، تويوتا لاند فورسنتر، تويوتا ياريس وغيرها<sup>20</sup>.

## 2- إستراتيجيات اختراق الأسواق الدولية لشركة تويوتا (TOYOTA):

لقد استطاعت شركة TOYOTA بتفكيرها الإبداعي والإبتكاري ان تحدث ثورة في عالم السيارات من خلال تسليم سيارة نموذجية بمحرك هجين (Prius)، والتي تم طرحها في السوق الأمريكية وقد حققت نجاحا كبيرا لكونها السيارة الصديقة للبيئة، وقد سوقت تويوتا 280.000 وحدة في جميع أنحاء العالم، وهي اليوم تسيطر على 70% من السوق العالمية، وقد مكنتها علامتها التجارية الأكثر تنافسية في العالم من إيصال منتجاتها لمختلف أنحاء العالم، من خلال التصدير، كما انها قامت بمنح تراخيص لاستخدام تكنولوجياتها لنظرائها مثل فورد وهذا ما جعلها تحقق أكبر الأرباح من خلال إستراتيجياتها المختلفة في دخول الأسواق العالمية<sup>21</sup>، وهذا ما سنتعرض له في هذا المحور.

### 1- إستراتيجية التصدير:

بدأت تويوتا التفكير لاختراق الأسواق الخارجية في الخمسينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الوقت وسعت قائمة وجهات التصدير الخاصة بها لتشمل دولاً في جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وأخيراً الشرق الأوسط.

في الستينيات ، استأنفت رسميًا تصدير سيارات الركاب إلى الولايات المتحدة ، كما أسست عددًا من

الموزعين وشركات التجميع المحلية في أوروبا.

بحلول السبعينيات ، زادت الصادرات إلى الولايات المتحدة بشكل كبير ، مما أدى بسرعة إلى تحويل

أمريكا الشمالية إلى أكبر وجهة تصدير لشركة Toyota. كما تم وضع سياسات أقوى لتعزيز الإنتاج المحلي

في العديد من البلدان في هذا الوقت تقريبًا ، بما في ذلك إندونيسيا وتايلاند وأستراليا وجنوب إفريقيا

وإلى جانب زيادة عدد النماذج التي يمكن تصديرها كمجموعات CKD ، أدى هذا إلى زيادة صادرات CKD

بشكل متزايد.

في 1986-1987 ، شكلت أسواق أمريكا الشمالية وأوروبا معًا ما يقرب من 80 ٪ من

إجمالي الصادرات

وفي العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ، نما الطلب في الأسواق الخارجية ، ولا سيما أمريكا الشمالية

بشكل أسرع من الزيادات في الإنتاج الخارجي ، مما أدى إلى زيادة الصادرات إلى القارة والأسواق الأخرى<sup>22</sup>.

ويعود نجاح TOYOTA في اختراق هذه الأسواق وزيادة نسب الصادرات إلى إستراتيجيتها التسويقية

المعتمدة على دراسة السوق المستهدفة وتقسيمها وخدمة مختلف شرائح المستهلكين بما يحقق حاجياتهم

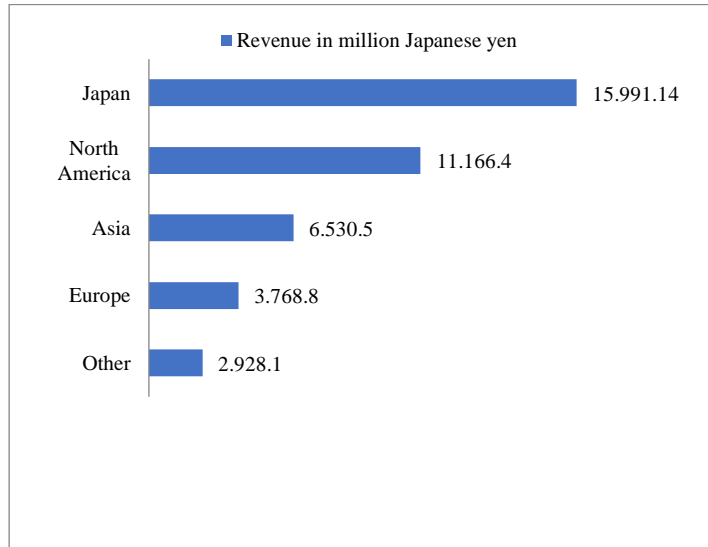
ورغباتهم، وذلك ما أكدته السيارة الهجينة Prius في الوم.أ التي لاقت رواجًا كبيرًا بسبب كونها الصديقة

للبيئة وهذا ما يفضله المستهلك الأمريكي. والشكل التالي يوضح أهم الدول التي تصدر إليها

TOYOTA مزيج

السيارات والمركبات الخاصة بها.

**الشكل رقم(04): إيرادات شركة تويوتا حسب الدول**



المصدر: <https://www.statista.com/statistics/279652/revenue-of-toyota-by-region/>  
 الشكل أعلاه يوضح تباين عائدات تويوتا في السنة المالية 2023 بشكل كبير عبر مناطق التصدير حيث حققت اليابان أكبر قدر من الإيرادات لشركة تويوتا تقريبا بحوالي 16 تريليون ين ياباني، كما حققت أمريكا الشمالية، ثاني أكبر مصدر للإيرادات لشركة تويوتا بـ 11.166.4 تريليون ين ياباني خلال 2023 ثم آسيا وبعدها دول أوروبا.

## 2- إستراتيجية المشاريع المشتركة:

يعتبر الدخول في مشاريع مشتركة مع Toyota هدفا إستراتيجيا للكثير من الشركات خاصة التي تنشط في مجال السيارات، وذلك للإستفادة من العلامة التجارية التي أصبحت عالمية، إضافة إلى التكنولوجيا الحديثة والنظام الإنتاجي المتطور، وفيما يلي عرض لأهم المشاريع المشتركة التي كانت Toyota طرفا فيها:

### \*المشروع المشترك DENSO Corporation و Toyota Motors Corporation

تم إنشاء المشروع

المشترك في أبريل 2020، وقد اتفقت كل من DENSO و Toyota على: <sup>23</sup>  
 - البحث والتطوير المتقدم لأشباه الموصلات داخل السيارة وتطوير المكونات الإلكترونية باستخدام أشباه الموصلات  
 -تحسين أداء أشباه الموصلات باستمرار لخلق مستقبل تنقل آمن ومستدام مثل استشعار مراقبة الأطراف للمركبات الآلية .

- رأسمال 500 مليون ين (51% ملكية DENSO و 49% ملكية Toyota).

كما اتفقت DENSO و Toyota على دمج وظائف إنتاج وتطوير المكونات الإلكترونية في DENSO. وبناءً

على هذه الاتفاقية ، فقد عملوا على تحقيق نظام إنتاج وتطوير سريع وتنافسي.  
\*المشروع المشترك Toyota and Panasonic: تم إنشاء المشروع المشترك في ماي 2019 تحت إسم **Prime Planet Energy & Solutions, Inc** وقد تم الاتفاق على 24.

- تطوير وتصنيع وبيع بطاريات الليثيوم أيون المنشورية ذات السعة العالية والإنتاجية العالية

- تطوير وتصنيع وبيع بطاريات السيارات الصلبة؛

- تطوير وتصنيع وبيع بطاريات السيارات من الجيل التالي؛

- ملكية تويوتا: 51 في المائة وملكية باناسونيك 49٪.

**\*المشروع المشترك بين Isuzu Motors Limited ، DENSO ،**

**Toyota Motor Corporation، Hino Motors, Ltd، Corporation**

**Commercial Japan Partnership Technologies Corporation** تم تأسيس

المشروع المشترك في 08 جويلية 2022، وكان الهدف منه هو البحث التأسيس

حول محركات الهيدروجين للمركبات التجارية الثقيلة بهدف زيادة استخدام محركات الاحتراق

الداخلي

كخيار واحد لتحقيق الحياد الكربوني، وقد تم إنشاء هذا المشروع نظرا لاختلافات ظروف الطاقة

بين دول

المشروع المشترك، إضافة إلى تكريس الجهود حول تقليل انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون في

النقل

ومحاولة تحقيق مجتمع محايد للكربون، لذا ستستخدم التقنيات والمعرفة التي تراكمت لدى كل

شركة

لدراسة إمكانات محركات الهيدروجين في المركبات التجارية الثقيلة<sup>25</sup>.

الملاحظ من المشاريع المشتركة أعلاه، أن كل البنود ترمي إلى تحقيق البعد البيئي في

المنتجات، فقد

أدركت معظم الشركات الرائدة عالميا أن بقاها واستمرارها مرهون بتحقيق الاستخدام الأمثل

للموارد

وعدم الإضرار بالبيئة، وبذلك الحفاظ على المستهلك، خاصة في ظل ثقافة التسويق الأخضر

والتنمية

المستدامة .

**3- إستراتيجية الإستثمار المباشر:**

اعتبرت تويوتا هذه الإستراتيجية بمثابة طريقة فعالة لتوزيع المخاطر والإستفادة من مزايا التكلفة

والوقت في بلد الإستثمار، وهذا ما يوضحه الجدول التالي حول المزايا التي توفرها أستراليا لشركة تويوتا:

#### الجدول رقم (01): مزايا استثمار شركة تويوتا في أستراليا

المزايا	الدولة
<p>- تكلفة الإنتاج في أستراليا أقل منها داخل اليابان أو في حالة التصدير.</p> <p>- زيادة عدد الوحدات المنتجة وبالتالي زيادة العوائد (عوائد الحجم)</p> <p>- وجود تويوتا في أستراليا زاد من رواج العلامة التجارية لصالح الشركة الأم.</p> <p>- مزايا الموقع ووفرة المواد الأولية هو الدافع الأول للإستثمار وكذا وجود مواد خام رخيصة مثل: الفولاذ، تكلفة الطاقة... الخ.</p> <p>- قوانين العمل مرنة وودية ومعدلات الأجور منخفضة ومستدامة بالنسبة لتويوتا.</p> <p>-قوانين ضريبية واحدة وسلسلة من الإعفاءات للشركات الدولية ضرائب متفاوض عليها استفادت منها تويوتا في إنشاء مصنع إنتاج مستقل تماما وكسب أكبر حصة سوقية مقارنة بمنافسيها في أستراليا.</p>	أستراليا

المصدر: لعور نوار، دربوش محمد الطاهر، التحليل البيئي باعتماد تقنية swot لتحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية شركة تويوتا أنموذجاً، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة العربي التبسي تبسة، 2022، ص 753.

وفي الوم.أ قال تيد أوجاوا الرئيس التنفيذي لشركة : America North Motors Toyota "لأكثر من ستة عقود، التزمنا بخدمة عمالنا في الولايات المتحدة من خلال الإستثمار محليا وبناء السيارات حيث نبيعها".

#### الجدول رقم (02): الإستثمارات الرئيسية لشركة تويوتا في الوم.أ

التفاصيل	الوظائف الجديدة	الاستثمار الجديد	المكان	التاريخ
استكمال تحديث مصنع بإضافة 40000 وحدة من المركبات	150	700م دولار	برانستون	جانفي 2020
تويوتا العالمية لهندسة السيارات بتكنولوجيا متقدمة	/	391م دولار	سان أنتون يو	سبتمبر 2019

مركبات ومعدات جديدة	600	750م دولار	تروي جاكسون بوفالو هانتس فيل	مارس 2019
كورولا الجديدة 12	400	170م دولار	بلو سبرينقس	أفريل 2018
خط إنتاج قطار هجين قوي	50	373.8م دولار	بوفالو، جا كسون تروي	سبتمبر 2017 7
تصنيع المركبات الميدانية الخضراء مع مازدا.	4.000	800م دولار	هانتس فيل	أوت 2017
نهاية إنشاء المقر الجديد لتويوتا	1.000	1بليون دولار	بولانو	جويلية 2017
مشروع تعديل النبات	400	600م دولار	برانستون	جانفي 2017

المصدر: لعور نواردة، دربوش محمد الطاهر، مرجع سابق، ص 754.

فقد اعتمدت **Toyota** استراتيجية الاستثمار المباشر في الدول التي تستفيد فيها من مزايا نسبية للموارد فيها مقابل ندرتها في البلد الأم، وبالتالي تخفيض تكلفة الإنتاج، كذلك التشريعات القانونية في بعض الدول تمنح امتيازات للدول المستثمرة، كإعفاءات الضريبية، إضافة إلى أهمية الاستثمار الأجنبي في رواج العلامة التجارية للشركة.

**خاتمة:**

قدمنا من خلال هذه الورقة إستراتيجيات إختراق الأسواق الدولية للشركة العالمية  
TOYOTA لإنتاج

السيارات، المركبات والروبوتات، والتي اتجهت للسوق الدولية بعد خدمة سوقها المحلية، حيث حققت مستويات عالية من الأرباح والإيرادات، واكتسبت أكبر حصة سوقية خاصة في الـ.م.أ، وأصبحت العلامة التجارية الأكثر تنافسية في العالم، ما دفع معظم الدول للسعي للدخول في مشاريع مشتركة معها وذا تشجيع استثماراتها، وذلك للإستفادة من الخبرات والتكنولوجيات الحديثة والنظام الإنتاجي لديها.وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتبع شركة **TOYOTA** إستراتيجيتي المشاريع المشتركة، والإستثمار الأجنبي المباشر في اختراق الأسواق الدولية للإستفادة من مزايا المواد الأولية والتخفيضات الضريبية وكذا ميزة القرب من اليد العاملة ذات التكلفة المنخفضة ما يساعدها على تخفيض تكاليف الإنتاج، لكن لا تلجأ للترخيص لمنح علامتها التجارية؛

- إتجهت **TOYOTA** لاستراتيجية التصدير كبداية لاكتساح السوق الدولية نظرا لبساطتها وقلّة المخاطر فيها؛

- يعتبر البعد البيئي والسيارة الهجينة **PRIUS** السبب الرئيس لنجاح **TOYOTA** في الأسواق لدولية، وسبب إنشاء أغلبية المشاريع المشتركة؛

- تشكل المنتجات الخضراء لشركة **TOYOTA** فرصا لها في اختراق معظم الأسواق الدولية ؛

<sup>1</sup> فيليب كوتلر وآخرون، التسويق (السلوك، الأسواق، البيئة، المعلومات)، ترجمة مازن نفاع، الجزء الثاني، منشورات دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2017، ص 75.

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق الدولي، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية -مصر، 2014، ص 22.

<sup>3</sup> International market définition, <https://www.lawinsider.com/dictionary/international-market> Retrieved On 10/05/2023, 23.28.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص22.

<sup>5</sup> Fondements et environnement du marketing international, [http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/9e125e92-d3d2-4a34-bd8a-f5f1e4594191/Fondements\\_et\\_environment\\_du\\_marketing\\_international/co/arguments.html](http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/9e125e92-d3d2-4a34-bd8a-f5f1e4594191/Fondements_et_environment_du_marketing_international/co/arguments.html), Retrieved On 12/05/2023. 23.57.

<sup>6</sup> Czinkota, The Export Marketing Imperative, Texere, an imprint of Thomson Learning, All

Rights Reserved, 2004, p04.

7 فيليب كوتلر وآخرون، التسويق (السلوك – الأسواق- البيئة - المعلومات)، مرجع سابق، ص 114.  
8 بوشامي عبد القادر، سريدي أحمد، التصدير كخيار إستراتيجي لاقتحام الأسواق الدولية (دراسة حالة الشركة

الجزائرية للزئك للفترة 2006-2010)، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2023، ص-ص: 04-05.

9 فيليب كوتلر وآخرون، التسويق (السلوك – الأسواق- البيئة - المعلومات)، مرجع سابق، ص 116.

10 محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-

الأردن، 2010، ص 292.

11 شارلزهل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي

بسيوني دار المريخ للنشر، الرياض، ص 633.

12 <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Joint-venture-242103.htm>, Retrieved 22/05/23- 12.27.

13 عباس بلفاطمي، المشروعات الخليجية المشتركة كأداة لجذب الأموال المهجرة، مجلة الباحث، المجلد 04، العدد 04،

جامعة ورقلة، 2006، ص 155.

14 Rafik Rouane, La joint-venture : un enchevêtrement de perspectives, Journal of Social Protection Research Vol.1 No.0, École Supérieure de la Sécurité Sociale, 2020, p 69.

15 Joint-ventures and business partnerships, <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/joint-venture-advantages-and-disadvantages#:~:text=Advantages%20of%20joint%20venture,increased%20capacity> ,

Retrieved 22/05/2023.14.27.

16 محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص 294.

17 Teamrat Kahssay Gebremariam, Sun Ying, the foreign direct Investment-Export performance nexus: An ARDL based empirical evidence from Ethiopia, Cogent Economics & Finance, volume10, Issue 01, Taylor & Francis Group 2022, p 09

18 سلسبيل الطيب، وسيلة شريط، الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر-واقع وتحديات، مجلة التنمية الاقتصادية

التطبيقي، المجلد 06، العدد 01، جامعة المسيلة، 2022، ص 33.

19 لعور نوار، دربوش محمد الطاهر، التحليل البيئي باعتماد تقنية swot لتحديد إستراتيجيات الدخول

لأسواق

الخارجية شركة تويوتا أنموذجا، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة العربي

التبسي، تبسة، 2022، ص-ص: 744-745.

20 قصة نجاح شركة تويوتا للسيارات علي يد مؤسسها كيشيرو تويودامتاح، متاح على الموقع الإلكتروني:

[https://economyscene.com/car/success-story-of-toyota-motor-corporation-founder-kiichiro-](https://economyscene.com/car/success-story-of-toyota-motor-corporation-founder-kiichiro-toyoda)

[toyoda](https://economyscene.com/car/success-story-of-toyota-motor-corporation-founder-kiichiro-toyoda) تم الإطلاع بتاريخ 24/05/2023، الساعة 00.20.

21 كارل بيرلني، جيرارد ريد، لعبة الطاقة الكبرى – كيف ستغير الطاقة المتزايدة في آسيا...العالم؟، ترجمة أسماء عليوة

مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، دون بلد، دون سنة، ص: 188-189.

22 75 Years of TOYOTA, [https://www.toyota-](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/index.html)

[global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/index.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/index.html) Retrieved 24/05/2023, 15.08.

- <sup>23</sup> DENSO and Toyota Agree to Establish a Joint Venture for Research and Advanced Development of Next-generation, In-vehicle Semiconductors, <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/28818821.html> , Retrieved 24/05/2023, 15.23.
- <sup>24</sup> Toyota and Panasonic Decide to Establish Joint Venture Specializing in Automotive Prismatic Batteries, <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/31477926.html>, Retrieved 24/05/2023 16.01.
- <sup>25</sup> Isuzu, DENSO, Toyota, Hino, and CJPT to Start Planning and Foundational Research on Hydrogen Engines for Heavy-Duty Commercial Vehicles, <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/37544174.html> Retrieved 24/05/2023, 17.29.

### قائمة المراجع:

- 1- فيليب كوتلر وآخرون، **التسويق (السلوك، الأسواق، البيئة، المعلومات)** ترجمة مازن نفاع، الجزء الثاني، منشورات دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع دمشق- سوريا 2017.
- 2- محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق الدولي**، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية-مصر، 2014.
- 3- **International market définition**, <https://www.lawinsider.com/dictionary/international-market>
- 4- **Fondements et environnement du marketing international**, <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/9e125e92-d3d2-4a34-bd8a-f5f1e4594191/Fondements-et-environnement-du-marketing-international/co/arguments.html>
- 5- Czinkota, **The Export Marketing Imperative**, Texere, an imprint of Thomson Learning, All Rights Reserved, 2004.
- 6- فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، **التسويق (السلوك – الأسواق- البيئة - المعلومات)**، الجزء الثاني، دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، دمشق- سوريا، 2017.
- 7- بوشامي عبد القادر، سريدي أحمد، **التصدير كخيار إستراتيجي لاقتحام الأسواق الدولية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للزنك للفترة 2006-2010)**، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد 05 العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط ، 2023.
- 8- محمود جاسم محمد الصميدعي، **إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
- 9- شارلزهل، جارديث جونز، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، **الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل**، دار المريخ للنشر والرياض.
- 10- <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Joint-venture-242103.htm>.
- 11- عباس بلفاطمي، **المشروعات الخليجية المشتركة كأداة لجذب الأموال المهجرة**، مجلة الباحث المجلد 04، العدد 04 جامعة ورقلة، 2006.
- 12- Rafik Rouane, **La joint-venture : un enchevêtrement de perspectives**, Journal of Social Protection Research Vol.1 No.0 ,École Supérieure de la Sécurité Sociale, 2020.

13- Joint-ventures and business partnerships,

<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/joint-venture-advantages-and-disadvantages#:~:text=Advantages%20of%20joint%20venture,increased%20capacity> ,

14- Teamrat Kahssay Gebremariam, Sun Ying, **the foreign direct Investment-Export performance nexus: An ARDL based empirical evidence from Ethiopia**, Cogent Economics & Finance, volume10, Issue 01, Taylor & Francis Group 2022.

15- سلسيل الطيب، وسيلة شريط، **الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر-واقع وتحديات**، مجلة التنمية الاقتصاد التطبيقي، المجلد06، العدد01، جامعة المسيلة، 2022.

16- لعور نوار، دربوش محمد الطاهر، **التحليل البيئي باعتماد تقنية swot لتحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية شركة تويوتا أنموذجا**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2022.

17- قصة نجاح شركة تويوتا للسيارات علي يد مؤسسها كيشيرو تويودامتاح، متاح على الموقع الإلكتروني: <https://economyscene.com/car/success-story-of-toyota-motor-corporation-founder-kiichiro-toyoda>

18- كارل بيرلني، جيرارد ريد، **لعبة الطاقة الكبرى – كيف ستغير الطاقة المتزايدة في آسيا...العالم؟ترجمة أسماء عليوة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.**

19- 75Years of TOYOTA, [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/index.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/index.html)

20- DENSO and Toyota Agree to Establish a Joint Venture for Research and Advanced Development of Next-generation, In-vehicle Semiconductors, <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/28818821.html> .

21- Toyota and Panasonic Decide to Establish Joint Venture Specializing in Automotive Prismatic Batteries, <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/31477926.html>.

22- Isuzu, DENSO, Toyota, Hino, and CJPT to Start Planning and Foundational Research on Hydrogen Engines for Heavy-Duty Commercial Vehicles, <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/37544174.html> .

23- Fondements et environnement du marketing international, [http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/9e125e92-d3d2-4a34-bd8a-f5f1e4594191/Fondements\\_et\\_environment\\_du\\_marketing\\_international/co/arguments.html](http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/9e125e92-d3d2-4a34-bd8a-f5f1e4594191/Fondements_et_environment_du_marketing_international/co/arguments.html)

24- Philip kotler et d'autres, **marketing management**, Pearson Education, édition 13, France,2009.

25- : <https://www.statista.com/statistics/279652/revenue-of-toyota-by-region/>