

التسويق الأخضر: من محاولة لإنقاذ كوكب الأرض إلى صناعة خضراء  
(دراسة حالة مؤسسة "تويوتا")

**Green marketing : from an attempt to save Planet Earth to the green  
industry: case study of Toyota**

ميمون معاذ<sup>1</sup>، أم الخيوط آسية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طالب دكتوراه الطور الثالث، محمد بن أحمد، وهران-2-

mouad.mimoune@yahoo.com

<sup>2</sup> طالب دكتوراه الطور الثالث، جامعة فرحات عباس، سطيف-1-

assia-oumelkhioute@outlook.fr

**ملخص**

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة دور استغلال البعد البيئي، وتوجّه المؤسسات التي تعمل في مجال السيارات نحو المنتجات الصديقة للبيئة، في سبيل تعزيز تنافسية هذه المؤسسات وإيجاد فرص تسويقية بديلة. حيث تركز أغلب الفرص التسويقية على خلق حصّة سوقية جديدة وتقديم قيمة مضافة لمنتجات المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ تبني مؤسسة "تويوتا" لإستراتيجية التسويق الأخضر وعملها في إطار مقارنة تسويقية تهتمّ بالبعد البيئي يساهم في دعم الأهداف التجارية للمؤسسة مثل : تحسين صورة المؤسسة ، تعزيز حصّتها السوقية، زيادة الجودة وتقليل التكاليف.

كلمات مفتاحية: التسويق الأخضر، الصناعة الخضراء، تويوتا

تصنيفات JEL : Q14 : C51

**Abstract**

The aim of this study is to study the possibility of exploiting the environmental aspect and orienting towards environmentally friendly products by the institutions working in the field of cars in enhancing competitiveness and creating alternative marketing opportunities.

These marketing opportunities are based on satisfying the needs of consumers on the one hand, as well as maintaining the safety of the environment on the other hand.

The study concluded that Toyota's adoption of the environmental approach and its work as a positive partner, contributing to the preservation of the environment and gaining public opinion has also helped it to achieve the commercial objective of the organization. The study also found that green marketing increases market share, improves organization' reputation, improves quality and reduces costs.

**Keywords:** Green marketing, green industry, Toyota

**JEL Classification Codes :**Q14 ;C51

## 1. مقدمة :

رغم تطوّر الأبحاث والدراسات حول التسويق الأخضر فإنّ معظم المؤسسات اليوم تثيرها العديد من المخاوف والغموض حول حقيقة وجدوى التسويق الأخضر على المستويين الاقتصادي والتجاري وخاصةً فيما يتعلّق بالتكاليف المحتملة في عمليّة التحوّل والتي قد تزيد من أعباء المؤسسة وتقلّل من تنافسيّتها حسب اعتقاد بعض المؤسسات. فلا يمكن تجاهل أنّه قد كثر الحديث عن الضوابط التي تحكم العلاقة بين الجانب البيئي والجانب الاقتصادي وتحقيق التكامل بينهما. حيث يؤكّد (Michelle Thomson & Michael Bloom) مؤلفا كتاب "تحوّل الأخضر إلى الذهب" أيضا بأنّ العديد من المؤسسات فعلا تغمرها تعقيدات عديدة حول اعتماد الإستراتيجية الخضراء، كما تنتابها عصبية كبيرة حول التكلفة المحتملة لهذا التحوّل وإمكانيات النجاح في ظلّ الاستراتيجية الخضراء والمسؤولية البيئية، ولكن في نفس الوقت يجيبان بأنّ الشيء المؤكّد هو أنّ المؤسسات التي تتحرك بسرعة يمكن أن تحصل على ميزة تنافسية هائلة من تبنيّ هذا النهج". فما بدأ كمحاولة صغيرة لإنقاذ الأرض والبيئة من الأضرار السلبية لعالم الأعمال، يمكن أن يصبح عبارة عن صناعة خضراء كاملة يمكن لها أن تحقّق عوائد تنافسية جيدة. وحسب Reinhardt فإنّ النقاش في هذا الميدان يحتاج للانتقال من المواضيع العامّة ومن السؤال "هل؟" بالإمكان للمؤسسات تعويض تكاليف الاستثمارات البيئية

في التسويق الأخضر؟ الى السؤال "متى؟" و"كيف؟" يكون بالإمكان فعل ذلك، (Renato J. Orsato, 2006, p127). ومن هنا نصل الى الإشكالية التالية:

### 1.1. إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور كما في التساؤل الرئيس التالي:

\* ما هو دور التسويق الأخضر في تحقيق مزايا تجارية واقتصادية لدى مؤسسة "تويوتا"؟

ومن هنا يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي دوافع مزايا تبني التسويق الأخضر لدى المؤسسات؟
- هل تبنت مؤسسة "تويوتا" فعلا التسويق الأخضر؟
- ماهي أهم المزايا التي حققتها مؤسسة "تويوتا" من خلال تبنيها للتسويق الأخضر؟

### 2.1. فرضيات الدراسة

لمعالجة الإشكالية المطروحة نورد مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة للأسئلة السابقة:

- تتمثل أهم الدوافع لتبني التسويق الأخضر من خلال قدرته على تحسين صورة المؤسسة وعلى استغلال أسواق جديدة، وتحقيق مزايا تقليل التكاليف التشغيلية لدى المؤسسة.
- تُبنى ممارسات مؤسسة "تويوتا" بأنها تبنت استراتيجية التسويق الأخضر.
- يُساهم التسويق الأخضر في مؤسسة "تويوتا" على تحسين صورتها الخارجية وتعزيز الحصّة السوقية لديها في إطار أهدافها التجارية، كما يساهم في تقليل تكاليفها التشغيلية.

### 3.1. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة الى التأكيد والاستدلال على أنّ الأهداف البيئية لا تتعارض مع الأهداف الاقتصادية والتجارية في المؤسسة، بل هي أهداف مرتبطة ومنسجمة بما يخدم بعضها البعض.
- إبراز الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات تحت إطار إستراتيجية التسويق الأخضر.
- إبراز ما يحققه التسويق الأخضر من مكاسب للمؤسسات التي تتبناه.

### 4.1. منهجية الدراسة

بالنظر الى طبيعة الموضوع محلّ الدراسة ولكي نتمكّن من اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة. اعتمدنا في دراستنا على "المنهج الوصفي التحليلي". المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة محلّ الدراسة وتفسير جميع العناصر المحيطة بها، والمنهج التحليلي من أجل تحليل العلاقة بين التسويق الأخضر وبين المزايا التجارية والاقتصادية. وقد اعتمدنا في عملية جمع البيانات على الأدوات والمصادر التالية:

- بالنسبة للجانب النظري تمّ استعمال المسح المكتبي وما تناولته المراجع والدراسات السابقة، وكذا المسح الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت بما تختزنه من مصادر وبيانات متنوّعة وقيّمة وحديثة.
- فيما يخصّ الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على وثائق وتقارير منظمة "توبوتا" من جهة، وعلى الدراسات والتقارير الصادرة عن جهات خارجية عن المنظمة.

## 2. مفهوم وأبعاد التسويق الأخضر

لقد أثار مفهوم التسويق الأخضر منذ عُرف وحتى الآن العديد من التساؤلات لدى العديد من الأطراف المعنية، ولاسيما في أوساط الزبائن. حيث في تقرير متعلّق بالموضوع البيئي والحفاظ على البيئة في أسواق أمريكا الشمالية سنة 2010 أشار بعض الخبراء إلى صعوبة استخدام مصطلح "أخضر" على أيّ من المنتجات أو السياسات في إشارة منهم الى وجود عدّة مصطلحات معقّدة ومختلفة المضمون لوصف المنتجات "الخضراء" مثل: البيئي، العضوي، الصديق للبيئة، الغير سام، المتحلّل، الحيوي، الخال من الكلور، 100% سمادي وغيرها، والتي تجعل المستهلك لا يفرّق بينها ويقع في الخلط والربط بينها وبين المنتج الأخضر أو التسويق الأخضر. وهذا ما يؤكّد حقيقة أنّ مصطلح التسويق الأخضر وأبعاده كثيرا ما تستخدم في سياق خاطئ.

### 1.2 مفهوم التسويق الأخضر

في أدبيات التسويق يُعرّف التسويق الأخضر بأنّه عبارة عن "استراتيجيات من أجل تطوير المنتجات من خلال استخدام البعد البيئي سواء في خصائص المنتج أو في النظام ككل، عن طريق سياسات المؤسسة وعملياتها التشغيلية" (A.Prakash,2002). كما تعرّفه الجمعية الأمريكية للتسويق AMA على أنّه: "التسويق المنطوي على المنتجات التي يفترض أنّها غير مضرّة بالبيئة". ويمكننا القول بأنّ التسويق الأخضر يعكس "تخطيط وتطوير وترويج المنتجات

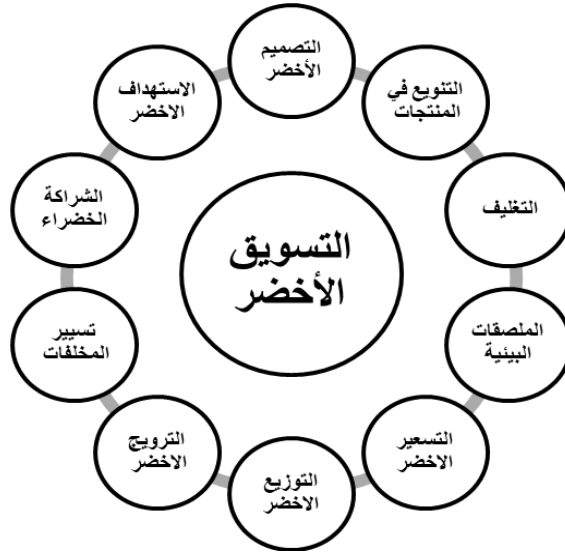
والخدمات، التي ترضي حاجات المستهلكين بالنسبة للجودة، الأداء، الخدمات والسعر المتاح، دون أن يكون هناك تأثير سلبي على البيئة الطبيعية، مع ضرورة ترشيد استهلاك المواد الخام واستهلاك الطاقة ونوعيتها بالنسبة الى المؤسسة".

## 2.2 أبعاد التسويق الأخضر

الكثير من المستهلكين والصناعيين يعتقدون بأنّ التسويق الأخضر مرتبط فقط بالمنتج الأخضر أو بالترويج الأخضر أو الاعلان الذي يراعي الخصائص البيئية، حيث وبشكل عام فمصطلحات مثل: خال من الفوسفات، مُعاد التدوير، مُعاد التعبئة، صديق للبيئة، صديق لطبقة الأوزون، هي بعض من الأشكال التي يربطها المستهلكون عادة بالتسويق الأخضر (Sandeep Tiwari and all, 2011, p18). إلا أنّ الأبعاد الحقيقية التي يحتويها مدخل التسويق

الأخضر واسعة وغير ثابتة بعض الشيء، وهناك عديد المحاولات من طرف مختلف الباحثين. ومن بين أهمّ هذه المحاولات هي نموذج (Polonsky and Rosenberger) حيث تشتمل أبعاد التسويق الأخضر على عدة عناصر وأبعاد تعكس نشاطاته المختلفة وهذه العناصر هي: (Prashant Kumar, 2016, p140) التصميم الأخضر، التنوع في المنتجات، التغليف، الملصقات البيئية (labelling)، التسعير الأخضر، الترويج الأخضر، التوزيع الأخضر، المخلفات والنفائات التسويقية، التحالفات أو الشراكة الخضراء، الاستهداف والتموقع الأخضر. (أنظر الشكل رقم 1).

الشكل 1: أبعاد التسويق الأخضر نموذج (Polonsky and Rosenberger)

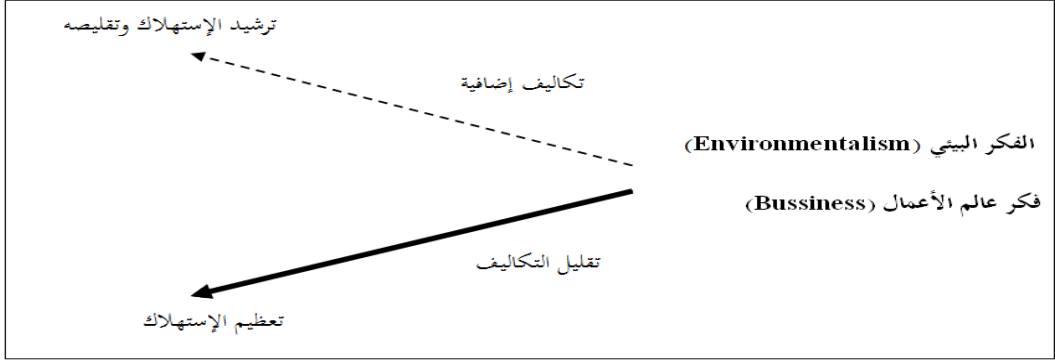


المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المصدر

### 3. دوافع ومزايا تبني التسويق الأخضر لدى المؤسسات

لا يمكن تجاهل حقيقة أنّ الأهداف البيئية وأهداف عالم الأعمال والتسويق يمكن أن يعملوا ضدّ بعضهما البعض، فالأول يريدك أن تستهلك أقلّ، والثاني يريدك أن تستهلك بأكبر قدر. الأول يرفض موجة الاستهلاك بينما الثاني يقدّمها ويدعمها. الحفاظ على البيئة والالتزام بالمسؤولية البيئية يتطلّب من المؤسسة تحمّل تكاليف إضافية، بينما يهدف الفكر الاقتصادي والمؤسسات الى تقليل التكاليف من أجل زيادة الربحية. (كما يوضّحها الشكل 2)

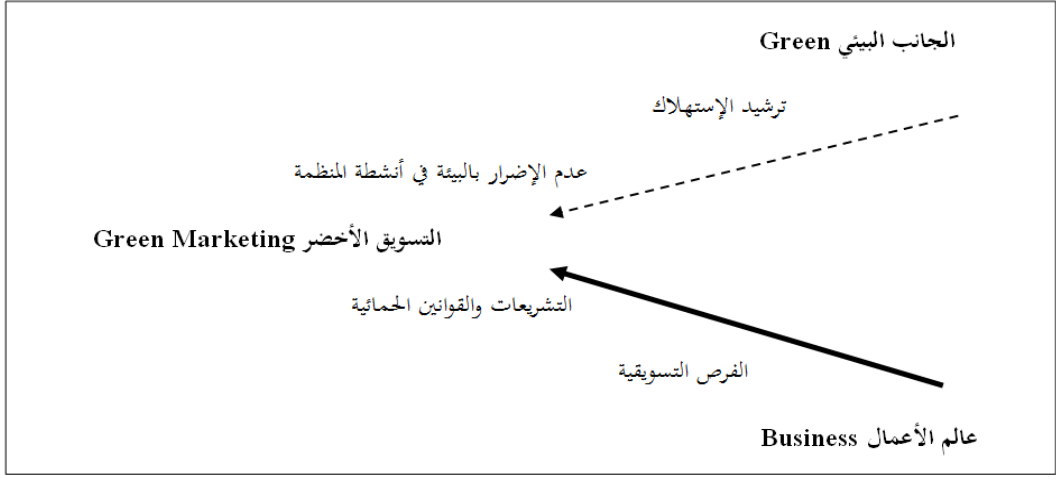
الشكل 2: اتجاهات الفكر البيئي وفكر عالم الأعمال



المصدر: من إعداد الباحثين

وبالتالي فقد ظهر "التسويق الأخضر" كحل إستراتيجي لهذا التناقض بين الفكر البيئي وفكر عالم الأعمال، وهو مفهوم يهدف الى سحب كلا الاتجاهين ليكونا أكثر انسجاما وتناغما في منظومة عمل وفلسفة المؤسسات. كما يعمل على نشر وترويج ثقافة وقيم استهلاكية خضراء جديدة تخدم عالم الأعمال وتخدم في نفس الوقت بيئتنا ومجتمعاتنا بطريقة صحيحة (win/win). حيث يمكن لمؤسسات اليوم أن تعمل على تقليل والحد من إضرارها بالبيئة في جميع أنشطة القيمة لديها، بما يدعم التزامها بالمسؤولية البيئية، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافها الربحية والتجارية. (أنظر الشكل 3).

الشكل 3: العلاقة التكاملية بين القضايا البيئية وبين عالم الأعمال في إطار التسويق الأخضر



المصدر: من إعداد الباحثين

فالمؤسسات اليوم بدأت في اللّعب على فكرة التسويق الأخضر من زوايا أخرى، فهي ترى ببساطة أنّ التسويق الأخضر يمكن أن يخلق ميزة تنافسية جديدة تستطيع بواسطتها تعزيز تنافسيّتها وموقعها في السوق، في وقت ندرت فيه المزايا التنافسية وتقاربت بين المنافسين، لتتقلّص معه الفجوة الإدراكية لهذه الميزات التنافسية من طرف المستهلكين، وهو ما نلاحظه من خلال التشابه الكبير في الميزات التنافسية المختلفة لدى المؤسسات والأمر راجع خاصّة الى التطوّر التكنولوجي والمعرفي الذي ساهم في سهولة تقليد الميزات التنافسية بين هذه المؤسسات وجعلها متقاربة في نظر المستهلك، ولعلّ قضية نقص خيارات التميّز التنافسي قد ساهم في اعتبار التسويق الأخضر كمدخل استراتيجي جديد من أجل تحقيق ميزة تنافسية فريدة تحقّق الاستدامة للمؤسسات على المدى الطويل وتميّزها عن غيرها. وتعتبر عوامل الفرص والتهديدات اليوم هي المحركة الرئيسية للمؤسسات نحو تبنيّ الإستراتيجية الخضراء، وفي هذا الإطار يقدّم توني بروكتر (T.Procter) نموذجاً للتسويق البيئي الأخضر والذي يقوم على نوعين من العوامل هي كالتالي (نجم عبود نجم، 2012، ص283):

### 1.3 . عوامل المزايا والفرص في السوق



قضية البيئة من خلال هذه العوامل تسحب عالم الأعمال ومنها وظيفة التسويق، والذي عليه الاستفادة من الأسواق الجديدة والمزايا التنافسية التي تقوم على البيئة، وكذلك عن الشرعية الاجتماعية الجديدة التي تحقّقها المؤسسة جراء الأخذ بالمطالب البيئية الخضراء. فقد أظهرت عديد الدراسات الأخيرة ارتفاعاً واضحاً لتوجّهات المستهلكين نحو المنتجات البيئية وازدياد اهتمامهم ووعيهم البيئي. انطلاقاً من دراسة (the Hartman Group) فإنّ 76% من المستهلكين في أمريكا يأخذون بعين الاعتبار الجانب البيئي في قراراتهم الشرائية، و34% منهم مستعدّين لدفع مبلغ اضافي مقابل المنتجات البيئية ومزاياها و13% يشترطون فعلاً المنتجات البيئية ويدفعون مقابلها الآن. (cathy sandeen, p100) وبما لا يدعوا للشكّ فالتسويق الأخضر حالياً يمكن أن يكون فرصة ممتازة من أجل كسب حصّة سوقية خضراء وتوسيع الحصّة السوقية المعتادة

(Green marketing guides, 2014, p5).

### 2.3 عوامل التهديدات أو المخاطر في السوق

حيث أنّ قضية البيئة تدفع عالم الأعمال نحو الأخذ بالمطالب البيئية الخضراء من خلال اللوائح والتشريعات البيئية (يضمّنهما القانون الجنائي)، المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، وأيضا المعايير القياسية البيئية الأعلى (بما في ذلك الإدارة البيئية كالأيزو 14000). وتلعب الضغوطات الدولية دوراً هاماً في تشديد الرقابة والتشريعات القانونية على مختلف عمليات المؤسسات وفي جميع مجالات قطاع الأعمال. وقد بادرت بعض المؤسسات لأخذ خطوات استباقية في هذا المجال، وذلك من أجل تعزيز قدراتها في التعامل مع الجانب البيئي وكذا الاستفادة من عديد المزايا التجارية والاقتصادية التي يمكن لمدخل التسويق الأخضر أن يخلقها لهذه المؤسسات. حيث وبشكل عام فإنّ تطبيق إستراتيجية التسويق الأخضر بمنظورها البيئي يمكن أن يحقق لا مؤسسة الفوائد التالية منها: (ياسر البكري ثامر، 2012، ص 281) المزيد من الأرباح، الميزة التنافسية، زيادة الحصّة التسويقية، منتجات أفضل.

### 4. دراسة حالة مؤسسة "تويوتا" واستثمارها في التسويق الأخضر

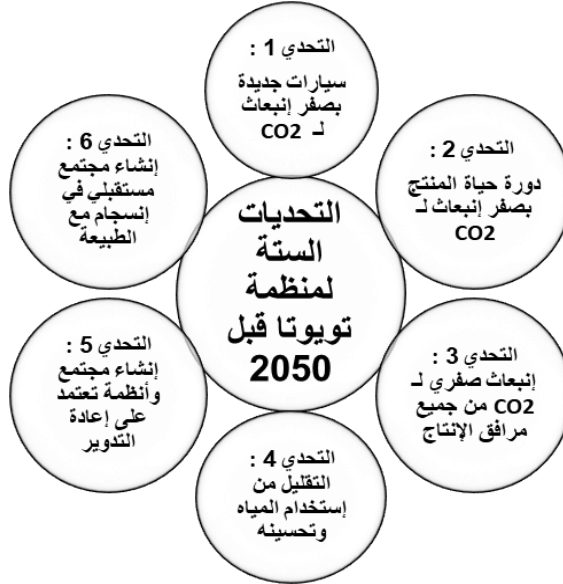
تعتبر مؤسسة "تويوتا" للسيارات Toyota Motors Corporation أو TMC اختصاراً من أقدم وأكبر المؤسسات في صناعة السيارات في العالم، وهي مؤسسة متعددة الجنسيات يقع مقرها الرئيسي في اليابان، للمؤسسة 522 فرعاً في العالم، وتحوز على 46 مصنع في 26 بلد،

يقدر عدد العاملين فيها بـ 369 ألف عامل، وتمتلك زبائن في أكثر من 140 دولة في العالم. (www.al-sharq.com) وتعتبر "تويوتا" Toyota من بين المؤسسات التي لها سمعة بيئية اكتسبتها خلال مسارها الطويل في تبني التسويق الأخضر، حيث فضلا عن منتوجاتها (السيارات) البيئية التي أحدثت ثورة حقيقية في عالم السيارات البيئية وعلى رأسهم سيارة "بريوس" أول سيارة بيئية في العالم، فإنها أيضا تساهم في عديد المبادرات والنشاطات البيئية وهذا في إطار تبني مؤسسة "تويوتا" لسياسة عملية للحد من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، واستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة، والحد من الأخطار البيئية في عمليات التصنيع والإنتاج، والاعتماد على أنظمة وبرامج بيئية متطورة. كل هذه الجهود ساهمت في تحسين صورة المؤسسة وكسبها لتموقع ايجابي في السوق وزيادة حصتها السوقية، كما خلق قبول لدى المستهلك العالمي والجهات الحكومية وأصحاب المصلحة ككل بما يقدم توجّهات وأهداف المؤسسة.

#### 4.1. جهود مؤسسة تويوتا في تبني التسويق الأخضر

في سنة 2015 وضعت مؤسسة "تويوتا" عدّة تحديات بيئية تعترم تنفيذها قبل حلول عام 2050 وتدخل هذه التحديات ضمن استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها المؤسسة والتي قطعت فيها أشواطاً متقدّمة، والذي يضمّ ست تحديات تعكس عملياتها الخضراء بشكل أوضح، وتكرّس جهودها الميدانية في سبيل تبني النهج الأخضر والحفاظ على البيئة. (أنظر الشكل 4) والهدف من هذه التحديات هو تعزيز أدائها البيئي الذي يخولها لتحقيق أثر صفري في جميع الأنشطة المتعلقة بالسيارات. وأكثر من ذلك، فإنّ مؤسسة "تويوتا" اليوم وعن طريق العديد من المبادرات الصديقة للبيئة تسعى لأن يكون لها تأثير إيجابي ومستدام على المجتمع ككل. وقد عملت "تويوتا" بشكل كبير على تحسين كفاءة استخدامها للطاقة والاستدامة وإدارة المرافق وتطوير المنتجات والمشاريع البيئية، وذلك عن طريق تطوير سيارات بيئية، وخفض استهلاك الطاقة على نطاق واسع، واستخدام نهج الإدارة البيئية الذي يؤدّي إلى تعظيم الاستدامة.

الشكل 4: التحديات الستة على مستوى عمليات مؤسسة تويوتا الخضراء



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على المصدر

وبالإضافة إلى التحديات البيئية الستة التي تعكس إرادة مؤسسة "تويوتا" نحو تعزيز تبني المسؤولية البيئية في المستقبل، فالمؤسسة أيضاً تعمل في إطار إستراتيجية التسويق الأخضر من خلال مزيج تسويقي أخضر متكامل يمكن التطرق إليه كما يلي:

#### 1.1.4 تبني تويوتا لسياسة المنتج الأخضر

تستثمر مؤسسة "تويوتا" كم هائل من الوقت والبراعة والجهد لتطوير منتجات تقلل من التأثير على البيئة. حيث تعمل المؤسسة على إنشاء وتطوير منتجات بيئية أفضل والمساهمة في بناء مجتمع صديق للبيئة. وتعتبر مواجهة التحديات البيئية مثل الاحترار العالمي وتلوث الهواء والموارد الطبيعية المحدودة وإمدادات الطاقة ذات أهمية قصوى لمؤسسة "تويوتا"، فالبيئة هي واحدة من ركائز تطوير منتجات المؤسسة إلى جانب "السلامة وراحة البال والعاطفة". ( <http://newrooms.toyota.co.jp> ) وللمؤسسة اليوم عديد المنتجات الخضراء ما مكنتها من تصدر لائحة منظمات السيارات الأكثر حفاظاً على البيئة، ويرجع الفضل في ذلك

خاصة إلى سيارتها الهجينة Prius والسيارة الكهربائية RAV4 ، تلها المؤسسة الأمريكية "فورد" في الرتبة الثانية والتي أطلقت في الآونة الأخيرة العديد من السيارات الهجينة، وتأتي في المرتبة الثالثة المؤسسة اليابانية "هوندا"، بينما تراجعت "نيسان" المؤسسة اليابانية من المركز الرابع الى الخامس، و كان المركز السابع من نصيب مؤسسة "فولكسفاغن" الألمانية (http://saudishift.com) وهذا المركز الذي احتلته المؤسسة اليابانية كانت له جذور من خلال السيارات البيئية المتنوعة التي طرحتها الى مختلف الأسواق العالمية وهو ما سنعرِّج عليه في ذكرها كما يلي :

- السيارة الهجينة **Toyota Prius** : تعتبر "تويوتا بريوس" هي أول طراز هجين إنتاجي في العالم (تعمل بالوقود والطاقة الكهربائية)، تم طرحها للمرة الأولى في عام 1997، ومنذ ذلك الوقت تم بيع منها ما يزيد على 12 مليون سيارة في جميع أنحاء العالم (https://www.engadget.com). حيث تعتبر أنّ سيارة "تويوتا بريوس" أكثر السيارات الهجينة Hybrid نجاحًا في العالم على مدى ثلاثة أجيال.
- السيارة الهيدروجينية **Toyota Mirai** : تفتخر مؤسسة "تويوتا" بأنها أول من أطلق سيارة هيدروجينية تعمل بخلايا الوقود وتصنع بأعداد كبيرة، وقبل ذلك بعشرين عامًا، قامت سيارات "بريوس" المشهورة أيضا بتقنية التهجين من تحويل صناعة السيارات بشكل كامل (www.wired.co.uk). وقد تعيد سيارة تويوتا الهيدروجينية "ميراي" التقنية الهيدروجينية الى الواجهة بعد رهان تويوتا عليها. حيث تعتبر مؤسسة تويوتا الوحيدة الى جانب مؤسسة أعمال أخرى من يعتمد هذه التقنية (https://www.engadget.com)
- السيارة الهجينة **Toyota RAV4** : في عام 2016 ، كشفت المؤسسة النقاب عن سيارة RAV4 الهجينة التي تعتبر واحدة من أفضل سيارات الـ SUVs الصديقة للبيئة، وتنظّم هذه السيارة إلى 7 سيارات هجينة أخرى تشكل تشكيلة تويوتا الكبيرة من السيارات ذات الطابع الأخضر، حيث لدى المؤسسة نظرة جديدة تستهدف من خلالها سوق سيارات الدفع الرباعي الصغيرة (www.cybergypartners.com, Naja bak,2017).
- السيارة الكهربائية **Toyota RAV4** : قرّرت مؤسسة "تويوتا" أن تتوجّه نحو الإنتاج الضخم للسيارات الكهربائية (EVs) بعد أن أخطأت في التركيز على التحول من السيارات

الهجينة إلى سيارات خلايا الوقود كسيارات المستقبل. وهو ما أنتج السيارة الكهربائية Toyota RAV4، وهي سيارة كهربائية تعتبر من أحدث السيارات الموجودة في سلسلة السيارات كهربائية وهي أيضا تتوافق مع القوانين التي تمثل بتقليل العادم الذي يخرج من السيارة، فهي أيضا من السيارات الرياضية الصديقة للبيئة وامتدادا لسيارات بربوس هجينة.

### 2.1.4 تبني تويوتا لسياسة التسعير الأخضر

تعتمد "تويوتا" ومنذ عقود طويلة على الاستراتيجية السعريّة "الاختراق Penetration" من خلال بيع سياراتها في البداية بسعر منخفض، ثم تعمد الى زيادة أسعار هذه المنتجات ببطء بعد أن تضمن قاعدة عملاء قويّة ([www.ukessays.com](http://www.ukessays.com)). وهي نفس الاستراتيجية التي تستخدمها مع السيارات البيئية الخضراء، حيث تعمل المؤسسة على هدف كسر الخوف المرتبط بالسيارات البيئية أولا (<http://termpaperqueen.com/>): بما أنّها سيارات جديدة على ثقافة استهلاك المستهلك. ومع ذلك فإنّ مؤسسة تويوتا مازالت تعمل على تشجيع المستهلكين لقبول المنتجات الخضراء والصديقة للبيئة من خلال وضع أسعار منخفضة نسبيا ومقبولة لدى المستهلك ليقارب سعر البيع تكلفة الانتاج، مع ضمان أن يكون هدفها الربحي طويل الأمد من منطلق سياسة الاختراق، فتسعى الى تخفيض أسعار منتجاتها في البداية لتلامس في أحيان كثيرة سعر التكلفة.

3.1.4 تبني تويوتا للترويج الأخضر: تقوم المؤسسة باستمرار بإعداد وتنفيذ استراتيجيات ترويجية تأخذ البعد البيئي ضمن إحدى أولوياتها، وتهدف هذه الإستراتيجيات إلى إشباع سوق السيارات بمنتجات تويوتا وفي نفس الوقت إشباع المجتمع بقيم ورسائل تويوتا البيئية الخضراء. في رأي الباحث (Rose,2005) يلعب الترويج دورًا رئيسيًا كإحدى إستراتيجيات التسويق الأخضر التي تستخدمها "تويوتا" (Boon Cheong Chew, 2016, p180)، حيث يساعد في تعزيز العلاقة بين المؤسسة وعملائها، كما يحقّز هذا النوع من التواصل العملاء على معرفة المزيد عن منتجات "تويوتا" البيئية. وقد بدأت "تويوتا" في مباشرة جهودها في الترويج الأخضر منذ سنة 1995 أي قبل سنتين من إطلاق سيارتها "بريوس" أول سيارة صديقة للبيئة، وبمجرد أن حدّدت تويوتا السوق المستهدف، تمكّنت المؤسسة من نشر رسائلها الترويجية ووثقيف المستهلكين المناسبين قبل سنتين من تقديم السيارة، حيث ساعدت هذه الخطوة في بيع 1800

سيارة من على الفور. ([www.mbaknol.com](http://www.mbaknol.com)) وبالإجمال أنفقت تويوتا 15 مليون دولار في عام 1997 في حملتها الترويجية الخضراء للسيارة بربوس Prius ([www.mbaknol.com](http://www.mbaknol.com)). حيث تعتمد المؤسسة على تقنيات ترويجية متنوّعة تساعد في زيادة حجم مبيعاتها ونشر قيمها البيئية في آن واحد. فتستخدم آليات مثل الصحف، والتلفزيون، وشبكة الإنترنت، والكلمة المنطوقة، والجرائد، واللوحات الإعلانية، الراديو، النشرات الإعلانية (<https://bohatala.com>). وذلك لجذب الإنتباه وإقناع المستهلك بالشراء، حيث تستخدم مؤسسة "تويوتا" استراتيجية السحب Pull Strategy ضمن استراتيجيتها التوزيعية والترويجية في آن واحد. وهو ما يجعل علاقتها بالعملاء وكيفية التفاعل والتأثير عليهم ضرورية جدا من أجل إنجاح استراتيجيتها الخضراء.

#### 4.1.4 تبني تويوتا للتوزيع الأخضر

أدركت المؤسسة أنّ التأثيرات البيئية تمتدّ إلى سلسلة التوزيع الخاصّة بها، ولذلك فإنّ لديها شبكة واسعة من الموزعين والوكلاء الذين تعمل على أن تشاركهم معرفتها وخبراتها في عمليات إدارة النفايات وتحسين أدائهم البيئي. ومن المهم جدا لدى مؤسسة "تويوتا" أن تشارك موزعيها المعتمدين وتساند جهودهم ليكونوا مسؤولين بيئيًا. حيث تعامل مؤسسة "تويوتا" موزعيها كشريك لها وكجزء لا يتجزأ من TPS الخاصّ بها (نظام إنتاج تويوتا)، حيث أنّ وكلائها على دراية جيدة بطرق تقليل أوقات الإعداد، والعيوب، والمخزون، وتعطّل الماكينات، وتحمل المسؤولية لتقديم أفضل النتائج الممكنة. كما تواصل "المؤسسة" تثقيف تجارها حول الإمتثال للوائح والمعايير البيئية المعمول بها، وتحافظ على استيفاء موقع التاجر للشروط البيئية المطلوبة، والتي تتضمن موارد البيئة والصحة والسلامة بالإضافة إلى معلومات حول المواد الخطرة ([www.toyota.com](http://www.toyota.com)).

#### 5.1.4 تبني تويوتا للأفراد الخضر

هناك مقولة شهيرة تدور في أروقة مؤسسة "تويوتا" تقول (نحن لا نصنع السيارات فقط بل نبي بشرًا). ويهدف غرس الوعي البيئي لدى موظفيها صوّفت تويوتا شهر جوان كـ "شهر البيئة لتويوتا" منذ سنة 1973 واتخذت إجراءات منذ ذلك الوقت لزيادة وعي الموظفين وإجراءاتهم تجاه البيئة، وفي عام 1991 قامت بتغيير الإسم إلى "الشهر البيئي العالمي لتويوتا"، وتوسيع أنشطتها على مستوى العالم، وهي بهذا تضمن أن جميع الموظفين العالميين للمؤسسة على دراية

بشهر تويوتا العالمي للبيئة من خلال عرض ملصق مشترك في جميع أنحاء العالم، وتوزيع رسالة الرئيس حول البيئة من خلال المؤسسات الفرعية العالمية التابعة لها بلغاتهم المحلية، وكذا إصدار إشعارات ذات صلة بالأحداث على شاشات المراقبة في مواقع مختلفة عبر مواقع المؤسسة وعلى الإنترنت، ولمزيد من التوعية خلال الشهر العالمي للبيئة في تويوتا، ظهرت شخصية البيئة الداخلية "Ecoba" في البوابة الرئيسية للمؤسسة (Rapport of Toyota, Sustainability Data Book 2017 Environment, p9). ويظهر توجه الأفراد لدى مؤسسة "تويوتا" نحو تبني البعد الأخضر من خلال مشاركتهم بشكل فعال في النشاطات والفعاليات البيئية التي تقترحها إدارة "تويوتا"، حيث يشارك الأفراد في المؤسسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية في عمليات التشجير وغرس الأشجار، والقيام بعمليات التنظيف للغابات والمستنقعات، ومبادرات الحفاظ على الحيوانات المهددة بالانقراض وباقي الحملات البيئية، (Richard Yerema and Kristina Leung, <https://content.eluta.ca>)

#### 6.1.4 تبني تويوتا للعمليات الخضراء

تعمل مؤسسة "تويوتا" على دمج البعد البيئي ضمن كل عملياتها وأيضاً في كل مرحلة من مراحل حياة المنتجات، والتي تشمل: التطوير؛ التصنيع؛ التشغيل؛ وإعادة التدوير (<https://www.toyotaforklift.com>). وتعتبر مؤسسة "تويوتا" اليوم نموذجاً بالنسبة للمؤسسات الأخرى في عمليات خفض نسبة الهدر وتكاليف الطاقة، وتعزيز الكفاءة في الاستخدام، وتعزيز الاستدامة من خلال استثمار الوقت والجهد والموارد اللازمة.

#### 7.1.4 تبني تويوتا للأداء الأخضر

تسعى مؤسسة "تويوتا" إلى تخفيض متوسط انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في العالم من السيارات الجديدة بأكثر من 22٪ بحلول سنة 2020 من أجل المضي قدماً في التحدي، حيث حققت تخفيضاً قدره 11.9٪ سنة 2016. كما تقدم المحركات التي تم تطويرها حديثاً والبالغ حجمها 2.5 لتر لسيارات البنزين وسيارات HVs أعلى مستويات الكفاءة الحرارية القصوى في العالم بنسبة 40٪ و 41٪ على التوالي. حيث يتم نشر وتوزيع هذه المحركات والتي تم تطويرها حديثاً، في السيارات التي تخص مؤسسة "تويوتا" منذ سنة 2017 وإلى غاية سنة 2021. والأرقام الحالية (جانفي 2017) تؤكد أنّ استخدام 10 ملايين سيارة هجينة من طراز "تويوتا" بدلاً من

سيارات البنزين التقليدية من نفس الفئة أدّى إلى خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بحوالي 77 مليون طن، وأنقذ ما يقرب من 29 مليون كيلو لتر من البنزين. ([www.toyota-global.com](http://www.toyota-global.com))

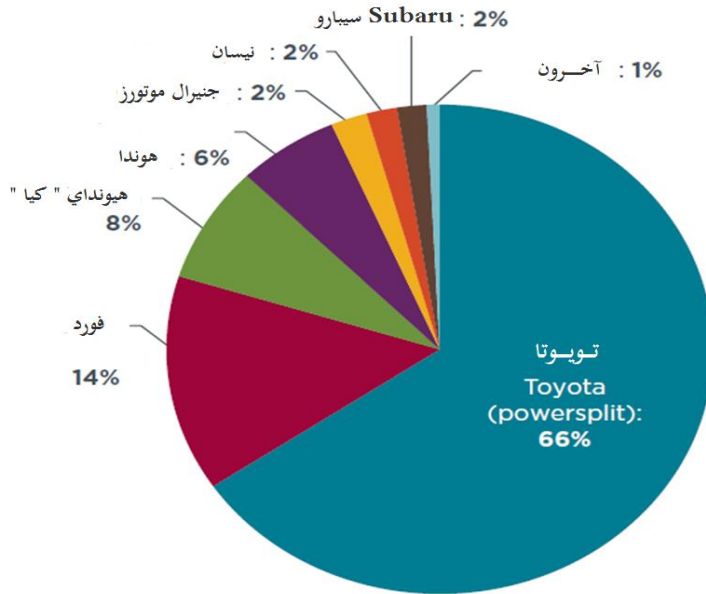
#### 2.4. المزايا التي حققتها مؤسسة Toyota نظير تبنيها للتسويق الأخضر

حسب خبير المال والأعمال الأمريكي T. Boone Pickens فإنه "عندما يكون لدينا اقتصاد أخضر، حينها سنمتلك أفضل اقتصاد حصلنا عليه للأبد". وهذا ما بادرت مؤسسة "تويوتا" الى إدراكه عن طريق دمج البعد الأخضر ضمن أولوياتها. فقد تمّ بالفعل تعديل وسائل وطرق الإنتاج المستخدمة في المؤسسة لتنسجم مع التوجّه البيئي الجديد وهذا ساهم في زيادة الكفاءة الانتاجية من جهة وتقليل التكاليف بعد الخفض من مستويات التلف والهدر والتلوث البيئي الناجم عن العمليات الإنتاجية. وفي هذا الصدد يقول "تايتي أهنو" Taiichi Ohno المؤسس الرئيسي لنظام تويوتا الإنتاجي: (<https://samehar.wordpress.com>) "إنّ أساس نظام تويوتا الإنتاجي هو التخلّص المطلق من الفوائد" "The basis of the Toyota Production system is the absolute elimination of waste". وهذا قد ساهم بما لايرقى للشكّ في الوصول الى الكفاءة الانتاجية ومقاربة المستوى الصفري على مستوى الفوائد، حيث تعتبر المؤسسة اليوم من بين أشهر المؤسسات التي تحقّق مستويات مذهلة في تخفيض نسب الهدر والنفائات وصلت الى 96% سنة 2017 (Mary Mazzoni, [www.triplepundit.com](http://www.triplepundit.com)). كما تسعى المؤسسة في الآجال القريبة الى تحقيق هدف "صفر نفائات" Zero Waste. وقد تمّ الاعتراف بمؤسسة "تويوتا" من قِبل وكالة حماية البيئة (EPA) باعتبارها "شريك الموسم" لعام 2015 وهو شريك WasteWise لنفس العام، وذلك للمستويات الجيدة التي حققتها المؤسسة في سبيل القضاء تماما على النفائات والهدر (Drew Brucker, [www.rubiconglobal.com](http://www.rubiconglobal.com)). بالإضافة الى ذلك ساهم مدخل التسويق الأخضر في تقديم قيمة مضافة لمنتجات (سيارات) المؤسسة، والتي تتمثل في خاصية الحفاظ على البيئة والسلامة. وهو ما يدخل في إطار تعزيز الجودة في المنتجات، حيث تضاف هذه القيمة الى باقي خصائص المنتج الأخرى. فالتموقع الواضح لمؤسسة "تويوتا" في الأسواق العالمية وانتشارها كأكبر مؤسسة لبيع السيارات في العالم من حيث حجم المبيعات، ساهم في تكثيف



جهودها نحو تطوير منتجات "أكثر اخضرارية" وإنتاج سيارات خضراء تبرز الخاصية البيئية في شخصية المعلن (المؤسسة)، وتساهم في نقل صورة إيجابية عنها. حيث وبالتوازي مع زيادة الحصّة السوقية ومعها زيادة حجم الإنتاجية تمكّنت مؤسسة "تويوتا" أيضا من القيام بتخفيضات مطردة ومهمّة في تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة لهذا النوع من المنتجات الصديقة بالبيئة، وهو ما مكّنها من تحقيق الأهداف الربحية. حيث بات الهامش الربحي لهذا النوع من السيارات في الوحدة الواحدة يناهز هامش سيارات الوقود العادية تقريبا. حيث ووفقا لتقرير صحيفة "نيكي" Nikkei فإنّ تقدير هامش الربح الذي تحقّقه مؤسسة "تويوتا" عن كل سيارة هجينة يراوح 3100 دولار سنة 2009، وهذا الهامش هو نفسه تقريبا هامش الربح على السيارات التقليدية والتي تعمل بالبنزين وهو ما يعتبر خطوة هامّة وحاسمة (Eric Loveday, <https://www.greencarreports.com>) خاصّة وأنّ حصّة مبيعات المؤسسة لهذا النوع من السيارات أصبحت معتبرة (أنظر الشكل الموالي)، وبالتالي فهي فرصة ثمينة من أجل تعزيز أرباح المنظمة وتحقيق أهدافها الربحية.

الشكل 5: نسب الحصص السوقية العالمية لمنظمات الأعمال في سوق السيارات البيئية



Source : John German, "Hybrid Vehicles Technology Development and Cost Reduction", International Council on Clean Transportation, Technical Brief No. 1, July 2015, p3.

وما ساهم في تحسين صورة مؤسسة "تويوتا" ضمن مختلف الأوساط والمجتمعات العالمية هو ترشيح سياراتها البيئية ونيلها العديد من الجوائز والأوسمة البيئية. حيث في برنامج "سيارة العام العالمية" البرنامج الذي مضى على انطلاقه 13 عامًا، فازت سيارة تويوتا "Prius" طراز العام 2010 بلقب "أفضل ثلاث سيارات عالمية" عن فئة "أفضل سيارة صديقة للبيئة" و"سيارة العام العالمية" وجاءت تويوتا "86" من بين السيارات التي وصلت إلى التصنيفات النهائية لجائزة «أفضل ثلاث سيارات عالمية» في نسخة العام 2013 من جوائز "سيارة العام العالمية"، وهي نفس الفئة التي ترشحت لها سيارة تويوتا "آي كيو (iQ)" في العام 2009، فضلاً عن ترشح سيارة تويوتا "هارير" هايبرد للقب "أفضل سيارة صديقة للبيئة". يذكر أن السيارات المرشحة لجميع فئات الجائزة تم اختيارها والتصويت عليها من قبل لجنة تحكيم دولية، تتألف من 73 من نخبة الصحفيين المتخصصين في مجال السيارات من 23 بلدًا من شتى أنحاء العالم. وعلى العموم يمكن التطرق الى أهمّ الجوائز والشهادات التي فازت بها سيارات Toyota الخضراء كالتالي(منير نوري وإبراهيم لجلط، 2012):

- طبقاً لوكالة حماية البيئة الأمريكية: تويوتا بريوس هي أكثر سيارة اقتصادية للوقود لعامي 2007-2008؛
- فازت تويوتا بوسام صانع السيارات الخضراء عام 2008م؛
- قدّم قسم المواصلات البريطاني تقريراً أن "تويوتا بريوس" هي ثالث أقل سيارة إشعاعاً لغاز ثاني أكسيد الكربون تُباع في بريطانيا؛
- فازت السيارة تويوتا بريوس بلقب السيارة الصديقة للبيئة للعام في اختيار مجموعة من الخبراء الألمان؛
- فاز محرك تويوتا 1,5 ل الهجين على وسام أفضل محرك اقتصادي في استهلاك الوقود من عام 2004م حتى عام 2007م كما حصل على وسام أفضل محرك جديد وأفضل محرك لعام 2004م وأفضل محرك للفئة 1,4 ل إلى 1,8 ل لعام 2005م وأفضل محرك أخضر لعام 2008م؛
- حصلت طراز Toyota Pius على 05 نجوم عام 2004م.

## 5. خاتمة

في الوقت الراهن أصبح التوجه الإستراتيجي المبني على مراعاة الرهانات البيئية، هو الأداة السليمة لتموقع المؤسسة ونموها واستقرارها وتحقيق الأداء الفعال على المدى الزمني الطويل والقصير على حدّ سواء. ويمكننا التأكيد بناءً على الدراسة على أنّ كبرى المؤسسات العالمية اليوم تسعى إلى وضع خطط إستراتيجية عاجلة من أجل تبيّي التوجه البيئي والعمل على أن تكون شريكا إيجابيا ومساهما في الحفاظ على البيئة وكسب الرأي العام والذي يساعدها أيضا على تحقيق الهدف التجاري للمؤسسة. حيث يمكن للمؤسسات اليوم الرهان على ازدهار ونمو السوق الأخضر (المنتجات الخضراء) لازدياد الطلب والاقبال عليها، فالتسويق الأخضر يمكن أن يكون عبارة عن تأشيرة لدخول أسواق جديدة وكسب زبائن جدد وتحقيق التميز مقارنة بالمنافسين، بالإضافة الى أهمية هذا المدخل في تحسين الكفاءة الانتاجية والاقتصادية للمؤسسة عبر تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسة وتعظيم جودة المنتجات من خلال القيمة البيئية المضافة. ويمكننا القول أنّه بات لدى مؤسسة "تويوتا" ما يكفي من الخبرة، لإدراك أهمية التسويق الأخضر والبعد الخاص بالبيئة وما يمثله لدى العملاء والمجتمع ككل.

## 1.5. نتائج الدراسة: لقد تمّ التوصل في هذه الورقة البحثية إلى النتائج التالية:

- لم تعد المسؤولية البيئية والتسويق الأخضر مجرد خيار طوعي من أجل تبييض صورة المؤسسة، بل هو عملية إستراتيجية تعزّز من القدرات التنافسية للمؤسسة أيضا؛
- يساهم التسويق الأخضر في تعظيم الحصّة السوقية للمؤسسة وربحيتها، بالإضافة الى تحسين صورة المؤسسة في إطار الأهداف التجارية للمؤسسة؛
- يساهم التسويق الأخضر في تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسة وتعزيز جودة منتجاتها عبر تقديم ميزة مضافة والمتمثلة في ميزة السلامة البيئية؛
- بناءً على النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي فإنّ مؤسسة "تويوتا" تعتبر نموذجا رائدا في إطار تبيّي التسويق الأخضر، حيث ينعكس ذلك في سياساتها ومخرجاتها الى السوق، وتحرص المؤسسة اليوم على وضع خطة إستراتيجية متكاملة تدمج فيها جميع السياسات التسويقية في إطار أخضر ومستدام؛

- تؤكد دراسة حالة مؤسسة "تويوتا" بأنّ المساهمة في الحفاظ على البيئة وتخفيف الأثر البيئي في إطار إستراتيجية التسويق الأخضر لن يكون عائقا للمؤسسة ومعرقلا لتحقيق أهدافها بقدر كونه إستراتيجية داعمة ومعززة لقدرة المنظمة على الوصول الى أهدافها.
- 2.5. الدراسات المستقبلية

- في ضوء هذه الدراسة يوصي الباحثان ببعض المواضيع ذات الصلة لما فيها من فائدة مستقبلية من أجل تعميق الفهم بالتسويق الأخضر، وهذه المواضيع كما يلي:
- تأثير العلامات الخضراء على ولاء الزبائن.
  - دور الإدارة البيئية في تحقيق المكاسب التجارية والبيئية لمنظمة الأعمال.
  - تقسيمات السوق الأخضر في الجزائر واتجاهاتها.

#### 6. قائمة المراجع:

- مفتاح عبد الجليل، التعاون الدولي في مجال حماية البيئة، مجلة المفكر، العدد الثاني عشر.
- ياسر ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق الأخضر، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الأخضر، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- علاء فرحان وآخرون، 'فلسفة التسويق الأخضر"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2009.
- نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في المؤسسات الحديثة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- Green marketing guides, the center for green industries and sustainable business growth of Duquesne University, Pittsburgh, USA, 2014.
- Renato J. Orsato, competitive environmental strategies, California management review, vol.48.no2, winter 2006.
- Sandeep Tiwari and all ,Green marketing –emerging dimensions ,journal of business excellence ,vol.2, issue 1, 2011 .

- Prashant Kumar ,**State of green marketing research over 25 years (1990-2014)** ,journal of Emerald Insight ,marketing intelligence and planning , vol.34 n°.1,2016 .
- Boon Cheong Chew, **Green marketing strategy to enhance corporate image**, International Journal of Business and Technopreneurship, Volume 6, No. 2, Jun 2016.
- موقع الشرق ،تويوتا تهدف لحماية البيئة بخفض غاز الكربون في سياراتها، تم النّشر بتاريخ (2015-10-15)، تمت الرؤية بتاريخ (2017-09-15)، رابط الموقع: <http://www.al-sharq.com>
- موقع سعودي شيفت ،"تويوتا تتصدر لائحة مؤسسات العالم الأكثر حفاظاً على البيئة"، تم النشر بتاريخ (2013/6/15)، تمت المشاهدة بتاريخ (2017/09/08)، رابط الموقع: [/https://saudishift.com/best-global-green-brands](https://saudishift.com/best-global-green-brands)
- موقع الإدارة والهندسة الصناعية ،"التخلص من الفوائد في نظام تويوتا الإنتاجي" ، تم النشر: (2008/03/08) ، تمت المشاهدة في (2018/03/20)، الرابط: [/https://samehar.wordpress.com/2008/03/11/ab080308](https://samehar.wordpress.com/2008/03/11/ab080308)
- عبد الغني أمسوحلي، "مركبات من تويوتا تترجم نظرتها المستقبلية للحفاظ على البيئة وسهولة التنقل"، موقع الشرق الأوسط، تم النشر في (2017/10/08)، تمت المشاهدة في (2018/03/20)، الرابط: <https://aawsat.com/home/international/home>
- Eric Loveday, **Hybrids are profitable for Honda and Toyota, \$3,100 profit per vehicle**, green cars repport website, published on (29/04/2009), seen on (16/09/2018), linked: [https://www.greencarreports.com/news/1020336\\_hybrids-are-profitable-for-honda-and-toyota-3100-profit-per-vehicle](https://www.greencarreports.com/news/1020336_hybrids-are-profitable-for-honda-and-toyota-3100-profit-per-vehicle)
- Website of ADC, **How green marketing can provide a competitive advantage** ,seen in (15/03/2018), link: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/marketing/pages/green-marketing-provides-competitive-advantages.aspx>
- Toyota website ,**Toyota aims for sales of more than 5.5 million electrified vehicles including 1 million zero-emission vehicles per year by 2030** ,published in

(18/12/2017),seen in (14/05/2018),link:  
<https://newsroom.toyota.co.jp/en/corporate/20353243.html>

- Toyota media site, link: <http://media.toyota.co.uk/2013/08/toyotas-hybrid-success-story/>
- Jonathan Bell, **Toyota wants to change the world with Mirai, its new hydrogen car**, wired website, posted on (30/12/2017), seen on (05/06/2018), link: <https://www.wired.co.uk/article/toyota-mirai-hydrogen-car-replicate-prius-success>
- Naja Bak, **New Toyota RAV 4 HYBRID – energy efficiency & the environment**, website cybergypartners, published on (11/01/2017), seen on (11/09/2018), link: <http://www.cybergypartners.com/toyota-rav-4-hybrid/>
- Ukessays web site, **Analysis of Toyota's marketing strategy**, published on (06/07/2017), seen on (11/04/2018), link: <https://www.ukessays.com/services/example-essays/marketing/analysis-of-toyotas-marketing-strategy.php#>
- Term paper queen web site, **Pricing strategies of Toyota Prius**, published on (28/04/2011), seen on (11/04/2018), link: <http://termpaperqueen.com/term-paper-pricing-strategies-of-toyota-prius/>
- mbaknol web site, **Toyota Prius marketing strategies**, seen on (11/04/2018), link: <https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-toyota-prius-marketing-strategies/>
- bohatala web site, **Toyota Prius marketing Plan Report**, seen on (11/04/2018), link: <https://bohatala.com/toyota-prius-marketing-plan-report/>
- Toyota web site <https://www.toyota.com/usa/environmentreport2012/partners.html>
- **Rapport of Toyota, sustainability data book 2017 environment.**

- Richard Yerema and Kristina Leung, **Recognized as one of Canada's top 100 employers**, web site of Media corps, published on (06/11/2017), seen on (11/04/2018), link: <https://content.eluta.ca/top-employer-toyota-canada>  
- الموقع الرسمي لتويوتا : [www.toyota-global.com](http://www.toyota-global.com)
- Mary Mazzoni, **3p weekend: 10 companies going zero waste to landfill**, Triple pundit website, published on (06/01/2017), seen on (16/09/2018), linked: <https://www.triplepundit.com/2017/01/10-companies-zero-waste-to-landfill/>
- Drew Brucker, **10 zero waste companies leading the charge**, Rubicon website, published on (01/11/2017), seen on (16/09/2018), linked: <https://www.rubiconglobal.com/blog-companies-zero-waste/>
- Eric Loveday, **Hybrids are profitable for Honda and Toyota, \$3,100 profit per vehicle**, green cars repport website, published on (29/04/2009), seen on (16/09/2018), linked: [https://www.greencarreports.com/news/1020336\\_hybrids-are-profitable-for-honda-and-toyota-3100-profit-per-vehicle](https://www.greencarreports.com/news/1020336_hybrids-are-profitable-for-honda-and-toyota-3100-profit-per-vehicle)