

## دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمات الأعمال للميزة التنافسية المستدامة

### (دراسة حالة منظمة "Toyota" اليابانية)

د. إنجي كاظم مصطفى فهميم (\*)

#### ملخص الدراسة

تعالج الدراسة الحالية مفهوم التسويق الأخضر كمدخل استراتيجي يتيح لمنظمات الأعمال الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال تجسيد عناصر المزيج التسويقي الأخضر 7Ps المتمثلة في: (المنتجات الخضراء، التسعير الأخضر، الترويج الأخضر، التوزيع الأخضر، العمليات الخضراء، الأفراد ذوي التوجه الأخضر، الأداء الأخضر)، وبيان مدى مساهمة هذه العناصر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بأبعادها المتمثلة في: (الجودة، رضا المستهلك، تقليل التكاليف، التحسين المستمر، الحصة السوقية، تعزيز الربحية، صورة المنظمة، التحالفات الخضراء). وبعد إسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة: "التسويق الأخضر" و"الميزة التنافسية المستدامة" على حالة منظمة "تويوتا" والتي تعمل منذ فترة في إطار مدخل التسويق الأخضر، جاءت أهم النتائج في أن المنظمة قد استطاعت تحصيل ميزة تنافسية مستدامة من خلال هذا المدخل، حيث عززت بواسطته جميع مؤشرات وأبعاد هذه الميزة. حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستعانت في عملية جمع البيانات بوثائق وتقارير منظمة "تويوتا" من جهة، وكذلك الدراسات والتقارير الصادرة عن الجهات الخارجية المتمثلة في المنظمات المختصة والباحثين والنقاد من جهة أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الأخضر، الميزة التنافسية المستدامة، المسؤولية البيئية، المنتجات الخضراء، الاستدامة.

\* مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام- جامعة القاهرة.

## **Abstract**

This study discusses the concept of green marketing as a strategy that allows business organizations to gain a sustainable competitive advantage, by reflecting the green marketing 7Ps elements: (green products, green pricing, green promotion, green distribution, green processes, green individuals, green performance), and showing the effect of these elements on achieving sustainable competitive advantage through its indicators: (quality, customer satisfaction, cost reduction, continuous improvement, market share, profitability, image, green alliances). The study tries also to apply the theoretical concepts of the study's variables which are "green marketing" and "sustainable competitive advantage" on "Toyota" company which has been operating for a while under the Green Marketing strategy, the most important results were that Toyota was able to gain a sustainable competitive advantage through this strategy, which reinforced all indicators and dimensions of this advantage. The researcher used the analytical descriptive approach, and relied in the data collection process on the documents and reports of Toyota on the one hand, as well as the studies and reports issued from the external bodies which are the specialized organizations, researchers and critics on the other hand.

**Keywords:** green marketing, sustainable competitive advantage, environmental responsibility, green products, sustainability.

## المحور الأول: الإطار العام للدراسة

### تمهيد

بالنظر إلى الحركة المتسارعة التي تعيشها جميع القطاعات في ظل العولمة واقتصاد السوق، والدور الذي تلعبه المنظمات الدولية وماتفرضه من توجهات على جميع الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية في إطار مبادئ النظام العالمي الجديد؛ فإن منظمات الأعمال أصبحت اليوم هي أول من يتأثر بهذه الحركة باعتبارها نظاماً متفاعلاً ومفتوحاً على البيئة الخارجية التي يتعامل معها، فهي تحاول أن تشارك بدناميكية فعالة في كل ما يحيط بها عن طريق الوصول إلى حلول مشتركة للمشاكل التي تواجه المجتمعات والأفراد وكوكب الأرض، خاصة على المستوى الصحي والبيئي والأخلاقي. ويعتبر عامل احتدام المنافسة بين المنظمات سبباً مباشراً يساهم بقوة في تعزيز توجهها نحو ما يسمى بالمواطنة الإيجابية لمنظمات الأعمال، وتحليها بالمسؤولية اللازمة تجاه كل ما يشغل المجتمع والرأي العام.

وبما أن الفكر التسويقي هو أكثر المفاهيم والممارسات تكيفاً مع التغيرات والتحول البيئية، فقد شهد هذا الفكر تطوراً كبيراً خلال الربع الأخير من القرن الماضي والذي انعكس على مرافق الحياة المختلفة، ليتولد عن هذا التطور مصطلحات ومعاني جديدة تختلف في جوهرها كلياً عن المفاهيم التسويقية التقليدية. ومن أهم الموضوعات المعاصرة التي أثرت في هذا الفكر التسويقي قضية الحفاظ على البيئة بكل أبعادها، والتي لم تترك سبيلاً لمنظمات الأعمال سوى بالتفكير الجدي فيها وتغيير جدول أعمالها، والبحث عن طرق جديدة لتسويق منتجاتها لتكون صديقة للبيئة وللمجتمع، وتعديل استخدامها للموارد الطبيعية وتقنياتها وطاقاتها وأساليب العمليات الإنتاجية والتسويقية لتكون أكثر تناغمًا مع المتطلبات البيئية في العصر الحالي.

وقد برزت مؤخراً قضايا بيئية معقدة على المستوى العالمي مثل التغيرات المناخية، تزايد استنزاف الموارد الطبيعية، تلوث الهواء الناجم عن الغازات، تلف البيئة الطبيعية نتيجة المخلفات الصناعية، قطع الأشجار وتقليص المساحات الخضراء، تلف طبقة الأوزون بالغللاف الجوي وتسرب المواد السامة وقتل النشاط الحيوي، إنتاج وتسويق سلع ضارة بالبيئة وصحة الإنسان، وكلها مسائل خطيرة تستدعي التوقف عندها لما تسببه من ضرر على البيئة وعلى الإنسان وعلى المستهلك تحديداً. وقد ظهرت بالفعل استجابات كبيرة أولاً من طرف الجمعيات والهيئات المختلفة المعنية بالحفاظ على البيئة، ثم بدأت بعدها الجهات الحكومية والهيئات الرسمية التفاعل مع القضية عن طريق تشريع قوانين واتخاذ إجراءات تتماشى مع الواقع الجديد، وهو ما ساهم أخيراً في توجيهه وتعبئة الوعي الجماهيري، والدفع بمنظمات الأعمال لتدخل هي الأخرى إلى هذا الميدان.

وفي إطار كل ما سبق خرج مصطلح التسويق الأخضر " Green Marketing" بقوة -كأحد فروع علم الاقتصاد الأخضر الهامة- في مجتمع الأعمال،

فكان هو الإستجابة الحقيقية التي بادر بها هذا المجتمع تجاه المشكلة البيئية، لكونه أولاً ضرورة ملحة وتلبية للتشريعات والنداءات من الهيئات الرسمية وغير الرسمية في إطار المحافظة على البيئة، وثانياً لكونه استراتيجية جديدة قد يكون لها دور فعال في تحقيق العديد من المزايا كتعزيز الصورة الإيجابية للمنظمة لدى المستهلك، واستغلال الحصة السوقية الخضراء التي تشهد نمواً كبيراً خاصة مع تزايد الوعي البيئي بين المستهلكين، بالإضافة إلى ذلك قد يحقق التسويق الأخضر مزايا اقتصادية هامة لمنظمات الأعمال التي تتبناه، مثل تقليل التكاليف التشغيلية واستهلاك الطاقة بما يدخل ضمن مبادئه الرئيسية، وكذلك تحسين جودة المنتجات بتقديمه منتجات سليمة وصحية وصديقة للمستهلك وللبيئة.

ومع ذلك فإنه لا يمكن تجاهل حقيقة أن الأهداف البيئية وأهداف عالم الأعمال والتسويق يمكن أن يعملوا ضد بعضهما البعض، فالأول يريد ترشيد الاستهلاك وتقليصه، والثاني يريد تعظيم الاستهلاك. كما أن الأول يرفض موجة الاستهلاك Consumerism، بينما الثاني يعمل على تغديتها ودعمها. وبالتالي قد تكون استراتيجية الحفاظ على البيئة لدى المنظمات عائقاً قد يكلفها نفقات وتكاليف إضافية تتعارض مع أهداف منظمات الأعمال، فالفكر الإقتصادي في الأخير يهدف إلى تقليل تلك التكاليف والنفقات من أجل زيادة الربحية والعائدات المالية.

وأمام هذا التناقض في أهداف وتوجه كلا الفكرين، ظهر مفهوم "التسويق الأخضر" كحل استراتيجي يحاول إيجاد توأمة بين الفكر البيئي وفكر عالم الأعمال ليضمن توافقهما وينهي هذا التعارض في المبادئ، عن طريق سحب كلا الاتجاهين ليكونا أكثر انسجاماً في منظومة عمل وفلسفة منظمات الأعمال. فهو مفهوم يساعد على نشر وترويج ثقافة وقيم استهلاكية خضراء جديدة تخدم عالم الأعمال وتخدم في نفس الوقت البيئة والمجتمع بطريقة صحيحة "win/win"، حيث يمكن لمنظمات الأعمال أن تعمل على التقليل من إضرارها بالبيئة في جميع أنشطة القيمة لديها بما يدعم التزاماتها البيئية، وفي نفس الوقت يمكنها الاستفادة من الفرص التي يخلقها السوق الأخضر.

فأصبح تبني منظمات الأعمال لفكرة التسويق الأخضر من زاوية أخرى بعيداً عن مجرد التقيد بالتزاماتها القانونية حقيقة، فهي ترى ببساطة أن استراتيجية التسويق الأخضر يمكن أن تخلق لها ميزة تنافسية جديدة تستطيع بواسطتها تعزيز تنافسياتها وموقعها في السوق المحلي والدولي في وقت ندرت فيه المزايا التنافسية وتشابهت بشكل كبير بين المنافسين، لتتخلص بذلك الفجوة الإدراكية للمستهلكين في تمييزهم بين منظمات الأعمال المختلفة، والأمر راجع إلى التطور التكنولوجي والمعرفي الذي ساهم في سهولة تقليد الميزات التنافسية بين هذه المنظمات ليجعلها متقاربة أكثر في نظر المستهلك، ولعل نقص خيارات التمييز التنافسي قد أدى للدفع بالتسويق الأخضر كاستراتيجية جديدة لدى المنظمات بما تخزنه من فرص وإمكانيات متاحة للاستغلال.

## أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن إدراك منظمات الأعمال لأهمية الخوض في الجانب البيئي والتحلي بالمسئولية البيئية فرض عليها البحث أكثر في أبعاد التسويق البيئي الأخضر، ودوره في تحصيل امتيازات تنافسية جديدة عن طريق خلق فرص تساهم في تحقيق أهداف منظمات الأعمال، حيث قد تنقلها هذه الخطوة من وضعية دفاعية إلزامية مفروضة عليها من طرف الجهات الحكومية وأصحاب المصلحة إلى موقف إيجابي واستباقي يجعل منها طرفاً مبادراً وخلاقاً يمكنها من كسب مكانة جيدة مقارنة بالمنافسين.

وعلى ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور استراتيجية التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال (بالنظر إلى "تويوتا")؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي اثنان من التساؤلات الفرعية كالتالي:

1- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا" لاستراتيجية التسويق الأخضر؟

وهذا السؤال الفرعي ينقسم إلى التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا" لاستراتيجية المنتج الأخضر؟
- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا" لاستراتيجية التسعير الأخضر؟
- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا" لاستراتيجية الترويج الأخضر؟
- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا" لاستراتيجية التوزيع الأخضر؟
- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا" لاستراتيجية العمليات الخضراء؟
- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا" لاستراتيجية الأفراد ذوي التوجه الأخضر؟
- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا" للأداء الأخضر؟

2- ما مدى مساهمة استراتيجية التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمة الأعمال "تويوتا"؟

وتندرج تحت هذا السؤال عدة تساؤلات تتمثل في:

- هل تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تعزيز الجودة لديها؟
- هل تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تقليلها للتكاليف؟
- هل تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تعزيز رضا العميل؟

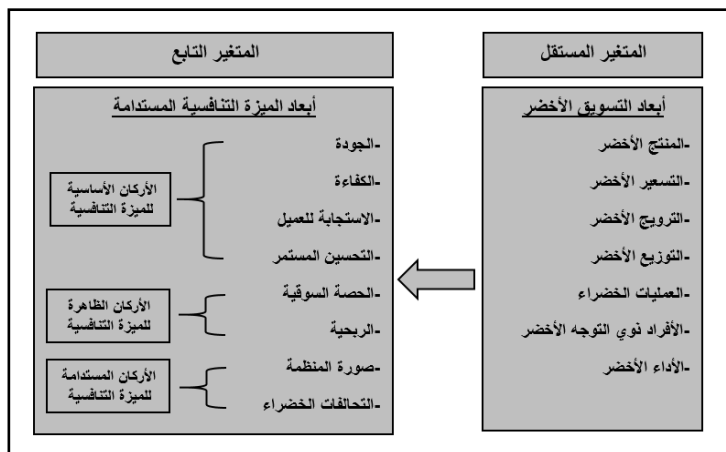
- هل تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيز ديناميكية التحسين المستمر؟
- هل تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيز الحصة السوقية لديها؟
- هل تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيزها للربحية؟
- هل تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تحسين صورة المنظمة؟
- هل تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيز التحالفات الاستراتيجية لديها؟

### ثانياً: النموذج المقترح للدراسة

استناداً إلى الإشكالية المطروحة وعلى ضوء الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت هذا الموضوع، قامت الباحثة بتشكيل نموذج افتراضي للدراسة والذي يبين العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في "التسويق الأخضر" والمتغير التابع المتمثل في "الميزة التنافسية المستدامة"، وأبعاد ومرتكزات كل منهما على النحو التالي:

- 1- **المتغير المستقل:** ويتمثل في مفهوم "التسويق الأخضر"، حيث تم تحديد أبعاده وفقاً للمزيج التسويقي الأخضر Green 7P's الذي يتكون من سبعة عناصر هي: المنتج الأخضر، التسعير الأخضر، التوزيع الأخضر، الترويج الأخضر، الأفراد الأخضر، العمليات الخضراء، والأداء الأخضر.
- 2- **المتغير التابع:** ويتمثل في "الميزة التنافسية المستدامة"، وتتكون أبعادها من العناصر التالية:
  - **العناصر الأساسية للميزة التنافسية المستدامة:** وهي التي تدعم تلك الميزة بشكل أساسي (الجودة، الكفاءة وتقليل التكاليف، التحديث والتحسين المستمر، ورضا العملاء).
  - **العناصر الظاهرة للميزة التنافسية المستدامة:** وهي التي يمكن قياسها وتحديدها كمياً (الحصة السوقية، والربحية).
  - **العناصر المستدامة للميزة التنافسية المستدامة:** وهي التي تسمح بالمحافظة على هذه الميزة (صورة المنظمة، والتحالفات الخضراء).

## شكل (1): نموذج الدراسة المقترح



### ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

- تتمثل أهم الأسباب التي دفعت الباحثة إلى اختيار موضوع الدراسة في النقاط التالية
- أن موضوع حماية البيئة من بين أهم القضايا المعاصرة التي فرضت نفسها بقوة في الفترة الأخيرة، حيث يقول في هذا الصدد أحد دعاة حماية البيئة بأن "الإنسان أصبح لأول مرة يحارب ضد نفسه عبر إضراره بالبيئة ثم محاولته اليوم التقليل من هذا الضرر".
  - زيادة تبني مفهوم التسويق الأخضر من طرف المنظمات الرائدة، ووجود تجارب ناجحة في بعض بلدان العالم وبعض منظمات الأعمال يعد دليلاً على فاعلية هذا التوجه في تحقيق أهداف اقتصادية وتجارية، وبالتالي فعلى الباحثين سد هذه الفجوة المعرفية والتعمق أكثر في هذا الموضوع من أجل تسريع وتيرة تفعيله وتبنيه بشكل أكبر.
  - محاولة تشجيع العمل بالتوجه الأخضر في بيئة الأعمال المصرية، بما يعرفه هذا الميدان من ركود وعدم تقبل واستيعاب كافي حتى الآن من طرف منظمات الأعمال بمصر، من أجل الوصول إلى منظومة أعمال قوية متوازنة وسليمة.
  - الرغبة في مسايرة واستباق أثر المفاهيم المعاصرة في الميدان التسويقي، والمشاركة في إثراء وتعميق أبعادها ومضامينها.
  - وجود دلائل ملموسة على أن التوجه البيئي والتسويق الأخضر سيصبح في المستقبل القريب ضرورة ومطلب ملح لا بد منه، وخيار محتوم لدى جميع منظمات الأعمال في كل بلدان العالم.

- ماتزال هناك مخاوف كبيرة من طرف منظمات الأعمال المصرية نحو تبني التسويق الأخضر لما يمكن أن يفرضه هذا التوجه من تكاليف وجهود إضافية قد تعرقل مسار المنظمات وتحد من تنافسيتها، وهو الأمر الذي يتطلب مزيداً من الدراسات والأبحاث لتوضيح هذه الإشكالية والإجابة على العديد من التساؤلات المتعلقة بها.
- باعتبار أن مسؤولية الأكاديميين الرئيسية هي البحث عن مجالات جديدة والتعمق فيها، حتى يعززوا أكثر من المعرفة البشرية وآليات تفعيلها في الواقع بصورة تساعد على تحسين ظروف معيشة البشر، وخلق توازن أكبر بين كل عناصر الحياة؛ ويدخل موضوع التسويق الأخضر بمختلف أبعاده مباشرةً في قلب تلك المجالات.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال خدمة أهدافها ومحتواها ونتائجها للأطراف التالية:

- 1- بالنسبة لمنظمات الأعمال:** تساعد في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والبيئية من جهة والأهداف الاقتصادية والتجارية من جهة ثانية، من خلال تسليط الضوء على كيفية استغلال البعد الاجتماعي والأخلاقي والمسؤولية البيئية في الوصول إلى مكاسب اقتصادية وتسويقية، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل فلسفة التسويق الأخضر.
- 2- بالنسبة للباحثين والأكاديميين:** تقدم هذه الدراسة نظرة جديدة عن كيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستعانة باستراتيجية التسويق الأخضر، وهذه النظرة تختلف من حيث طريقة معالجة متغيري الدراسة وتحليل علاقتهما ببعض ومحددات كل منهما، كما تقدم هذه الدراسة تعمقاً جديداً يخص استراتيجيات التسويق الأخضر والذي يضاف إلى دراسات سابقة في هذا المجال.
- 3- فيما يخص البيئة:** تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على قضية حماية البيئة بطريقة تحفز منظمات الأعمال على تغيير نظرتها نحو القضايا البيئية من مجرد خطوة أخلاقية إلى اعتبارها أداة أو استراتيجية تضمن لها تحصيل امتيازات وفرص هامة. حيث تعتبر منظمات الأعمال هي الطرف الرئيسي الذي توجه إليه أغلب الاتهامات المتعلقة بالإخلال البيئي مقارنة بالمستهلكين أو الحكومات، فتركز الدراسة على معادلة "win/win" والتي تشير إلى أن كل الأطراف بما فيها منظمات الأعمال يمكنها أن تضمن تحقيق أهدافها سوياً.
- 4- بالنسبة للمستهلكين:** تعزز الدراسة التوجه الأخضر لدى المستهلك، خاصة مع وجود منظمات أعمال كثيرة تحوم حول أدائها البيئي كثير من الشكوك والانتهاكات التي تخالف التوازن والمصلحة العامة. وتعتبر الدراسات والبحوث في مثل هذه الموضوعات عنصراً مساهماً في عملية التوعية بالحفاظ على البيئة



لدى المستهلك، ونشر ثقافة الفكر الاستهلاكي الأخضر، وتوضيح رؤية منظمات الأعمال للمستهلك في كيفية خوضها للمسائل البيئية.

**5- بخصوص الهيئات الحكومية:** تساعد هذه الدراسة الحكومات في مساعيها نحو تقليص التلوث البيئي، وبالتالي المحافظة على العيش في بيئة نظيفة وضمان التوزيع العادل للموارد والطاقة. فتدعو الدراسة منظمات الأعمال بطريقة أكاديمية وعملية لأن تخوض في التوجه الأخضر والمسئولية البيئية، وأن تستجيب أكثر للقوانين الحكومية في إطار البيئة، وكذلك أن تلتزم منهاجاً استباقياً يمكنها من مضاعفة جهودها في الحفاظ على البيئة بشكل أكبر وأسبق مما تسنه الحكومات، حتى يتسنى لها أن تكسب مرونة تشغيلية وأن تسوق لصورته الخضراء بشكل أكبر.

#### خامساً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- 1- تسليط الضوء على موضوع التسويق الأخضر ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال إبراز مجموعة من المحددات والإجراءات الطوعية التي تقوم بها منظمات الأعمال في إطار استراتيجية التسويق الأخضر من أجل تحقيق هذه الميزة، حيث تحاول الدراسة توضيح العلاقة بين هذين المتغيرين بنظرة مختلفة عن باقي الدراسات السابقة.
- 2- التعمق أكثر في مفهوم التسويق الأخضر وأبعاده واستراتيجياته سواء من الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، فهو مفهوم ما زال في طور التشكيل والصياغة والتحديث المستمر.
- 3- إزالة الغموض عما يمكن أن يحققه التسويق الأخضر من امتيازات وفرص لمنظمات الأعمال التي تتبناه، والكشف أكثر عن جوانبه الإيجابية التي مازالت تحمل بعض التساؤلات لدى منظمات الأعمال فيما يتعلق بمعادلة "خسارة / مكسب".
- 4- التأكيد والاستدلال بأن الأهداف البيئية لا تتعارض مع الأهداف الاقتصادية والتجارية لمنظمات الأعمال، بل هي أهداف مرتبطة ومنسجمة مع بعضها البعض بما يخدم منظمة الأعمال.
- 5- العمل على تحليل الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المختلفة، والكشف عن دور التسويق الأخضر في تعزيز كل بعد من هذه الأبعاد على حدة، بالإضافة إلى تحديد أوجه الاستدامة التي يحققها تطبيق التسويق الأخضر.

#### سادساً: المنهج البحثي والأدوات المستخدمة في الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدت الدراسة الحالية على "المنهج الوصفي التحليلي"؛ حيث تم استخدام المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة محل الدراسة ووصف متغيراتها وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، أما المنهج التحليلي فقد استخدم لتحليل العلاقة بين متغيري

الدراسة وللكشف عن دور المتغير الأول في تحقيق المتغير الثاني. وتم الاعتماد في عملية جمع البيانات على الأدوات والمصادر التالية:

- 1- بالنسبة للجانب النظري: تم استعمال المسح المكتبي لما تناولته المراجع والدراسات السابقة، وأيضاً المسح الإلكتروني عبر الإنترنت لما تتطلبه الدراسة الحالية من مصادر وبيانات متنوعة.
- 2- وفيما يخص الجانب التطبيقي: فقد تم الاعتماد على كل من وثائق وتقارير منظمة "تويوتا" من جهة، وكذلك الدراسات والتقارير الصادرة عن جهات خارجية والمتمثلة في الوكالات ومواقع الويب والباحثين والنقاد المختصين.

### سابعاً: موضوع الدراسة في التراث العلمي

من الملاحظ أن موضوع "التسويق الأخضر" أصبح يثير الاهتمام بشكل متزايد على المستوى العالمي، بحيث تؤثر حالة الاستنفار والطوارئ التي تواجه العالم بفعل المشاكل المناخية وقضايا البيئة والمؤتمرات البيئية الدولية بشكل كبير على توجه الأكاديمي نحو تفصي هذا الموضوع، وتعميق البحث العلمي أكثر في مضامينه والجدوى من تبنيه. وفيما يلي أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع الحالي للدراسة والمتعلق بكل من التسويق الأخضر، والميزة التنافسية المستدامة، والعلاقة بينهما.

#### 1- الدراسات العربية

استهدفت دراسة (ماهر، 2019) قياس أثر استخدام بعض المؤسسات لأدوات التسويق الأخضر (العلامة التجارية البيئية، الشعار البيئي، الإعلان البيئي) على السلوك الشرائي للمستهلك المصري نحو سلع صديقة للبيئة تنتجها تلك المؤسسات، وذلك باستخدام عينه من المستهلكين قوامها 385 مفردة. وقد توصلت الباحثة إلى وجود علاقة بين أدوات التسويق الأخضر التي تستخدمها المؤسسات المصرية محل البحث والشراء الفعلي للمنتجات صديقة البيئة، وهو ما يدل بالأخير على تحقيق هذه المؤسسات لميزة تنافسية لها ولو بشكل جزئي.

عملت دراسة (دحمانى، 2019) على استكشاف مدى تبني الاتجاه الأخضر داخل منظمات الأعمال الجزائرية، خاصة مع تزايد الوعي البيئي لديها وانتقالها من المسؤولية الاقتصادية إلى المسؤولية البيئية. وتم القيام بدراسة حالة لمؤسسة "حضنة للحليب" بالجزائر من خلال المعلومات المتعلقة بالمزيج التسويقي الأخضر (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، ومدى تأثير هذا المزيج على تلك المنظمة من حيث خلق منتجات آمنة بيئياً ومرضية للزبائن، ومن جهة أخرى تحقيق الربح.

وسعت دراسة (حواس وحفصي، 2018) إلى معرفة مدى مساهمة المؤسسات في تحقيق التنمية المستدامة من خلال ممارساتها للتسويق الأخضر، علاوة على توضيح هذه المفاهيم بأبعادها المختلفة. وتمثلت نتائج الدراسة في أن التسويق الأخضر يجعل المؤسسة قريبة من زبائنها، وبالذات الذين لديهم توجه بيئي. كذلك

يتيح منهج التسويق الأخضر أمام المؤسسات التي تمارسه المجال لتجنب المنافسة التقليدية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها في السوق. كما أن التركيز على إنتاج سلع آمنة وصديقة للبيئة يدفع بالمؤسسة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية، ويجعلها تحظى بتأييد قوي من المجتمع ككل.

وتمحورت المشكلة البحثية لدراسة (تحسين، 2017) حول الكشف عن أثر المزيج التسويقي الأخضر كما يدركه العاملون بالجامعة الإسلامية في قطاع غزة سواء من الإداريين أو الأكاديميين على سلوكهم واتجاهاتهم كمستهلكين نحو المنتجات الخضراء. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى وعي المستهلك بالمنتج الأخضر كان متوسطاً، في حين كانت ثقافته البيئية مرتفعة، كذلك جاءت اتجاهاته وسلوكياته نحو تلك المنتجات إيجابية ومرتفعة بنسبة كبيرة، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر المزيج التسويقي الأخضر على كل من وعي وثقافة واتجاهات وسلوك المستهلك البيئية.

وكشفت دراسة (أبو مريم، 2016) عن دور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية الشركات الصناعية الغذائية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية قوامها 36 من مديري تلك الشركات. وبينت نتائج الدراسة أن هذه الشركات تهتم بالبيئة بفعل عوامل الضغط والتشريعات وقوانين الحفاظ على البيئة، كما أنها تعتمد التوجه البيئي كمسئولية اجتماعية دون العلم بمفاهيم التسويق الأخضر، فضلاً عن وجود دلالة بين التسعير الأخضر وزيادة التنافسية.

وتطرق دراسة (براهيمي، 2016) إلى المفاهيم النظرية لمدخل التسويق الأخضر وأيضاً للميزة التنافسية، وقامت ببيان مدى تطبيق مفهوم التسويق الأخضر في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، علاوة على تحليل العلاقة التآثرية بين تبني التسويق الأخضر وتحقيق الميزة التنافسية بتلك المؤسسات. وجاءت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث بمثابة تأكيد كامل وصريح على الدور الإيجابي لتأثير تبني نهج التسويق الأخضر على كل أبعاد الميزة التنافسية، وهذا استناداً إلى المعلومات المستقاة من تحليل الاستبيانات الموجهة لمسؤولي 51 مؤسسة اقتصادية نشطة في السوق الجزائرية.

وتركز اهتمام دراسة (حلو وخلف، 2016) على معرفة دور التسويق الأخضر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتسويق، ولهذا الغرض استخدمت الاستبانة ليتم توزيعها على عينة مكونة من 30 فرداً من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للصناعات الجلدية بالعراق. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير لأبعاد التسويق الأخضر في الأهداف الاستراتيجية للتسويق بتلك الشركة، بالإضافة إلى وجود مواقف إيجابية تجاه كل من هذين المتغيرين.

واهتمت دراسة (صبري، 2016) بتحديد مدى تطبيق شركات الصناعات الغذائية العاملة في مصر للتسويق الأخضر، ومعرفة تأثير تطبيق هذا المفهوم في تحقيق مزايا تنافسية لتلك الشركات من عدمه. وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة

شركات "إيزيس"، "مونتانا"، و"دومتي". وتمثلت أدوات جمع بيانات الدراسة في دليل المقابلات المتعمقة مع مسؤولي الشركات عينة الدراسة، وكذلك تحليل المضمون الكيفي لوثائق الشركات ومواقعها الإلكترونية وصفحاتها على الإنترنت، فضلاً عن الملاحظة المباشرة أثناء زيارة موقع الشركات. وتوصلت الدراسة إلى أن بعض الشركات المصرية للصناعات الغذائية تطبق التسويق الأخضر باستراتيجية مبادرة، والبعض الآخر يعتمد على رد الفعل في التعامل مع التسويق الأخضر، وهناك شركات لا تهتم بتطبيقه. كذلك يحقق التسويق الأخضر في الشركات المستخدمة له عدة مزايا تنافسية مثل تقليل تكاليف الإنتاج، الدخول في تحالفات خضراء، خلق سمعة طيبة للشركة، تحقيق التنمية المستدامة للشركة وللمجتمع المحيط، تحقيق القيمة المضافة للشركة ولعملائها، وكسب أسواق جديدة وهي الأسواق الخضراء.

وتناولت دراسة (محجوب، 2016) أثر التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، حيث تمثلت أهم نتائجها في أن تبني المنظمة لمفهوم التسويق الأخضر يميزها عن غيرها من المنظمات ويعمل على تدعيم مركزها التنافسي في السوق. كما أن إعادة تدوير المخلفات يساهم في تقليل المنظمة للتكاليف الأولية للمنتجات، وأخيراً فإن درجة وعي العاملين في المنظمة بأهمية البعد البيئي يساعد بالفهم الصحيح لمفهوم التسويق الأخضر.

وهدفت دراسة (عزام، 2015) إلى معرفة أثر تطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي لمنظمات الأجهزة الكهربائية المنزلية في مدينة عمان بالأردن، حيث تم توزيع 135 استبانة على المسؤولين في هذه المنظمات. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي بجميع أبعاده ومتغيراته. وأوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات محل البحث الاستمرار في تطبيق التسويق الأخضر، وزيادة تفعيله لما له من تأثير واضح في خفض التكاليف ورفع الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية والاستمرار بتقديم منتجات ذات جودة عالية.

واختبرت دراسة (اسحق، 2014) تأثير التسويق الأخضر على سلوك المستهلكين ونياتهم الشرائية، حيث كان المستهدف من هذا البحث عينة من طلاب الدراسات العليا بالجامعات السودانية. وأوضحت النتائج وجود علاقة بين التسويق الأخضر وسلوك المستهلكين، إلى جانب وجود تأثير جزئي لنية المستهلك الشرائية على تلك العلاقة.

وأبرزت دراسة (بلبراهيم، 2014) أهمية دور التسويق الأخضر في خلق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، بالتطبيق على شركة "ميورا" اليابانية للمراجل البخارية. فقامت تلك الشركة بمراجعة أبعاد التسويق الأخضر في سياساتها الإنتاجية، وذلك بإعادة تصميم منتجاتها بحيث تصبح أقل استهلاكاً للمواد الطاقوية وأقل إفرازاً للنفايات والغازات الضارة. ولقد ساعدت تلك الممارسات الخضراء شركة ميورا على

تحقيق عدة مزايا تنافسية لها مثل: تنمية حصتها السوقية، توليد القيمة لها ولعملائها خاصة فيما يتعلق بتوفير منتجات ذات استهلاك مقتصد للطاقة وبالتالي تخفيض آثارها البيئية، والتموقع الجيد لعلامتها التجارية على أنها العلامة الخضراء رقم واحد في سوق المراجل البخارية.

كما استهدفت دراسة (حمودة، 2014) التعرف على علاقة تبني التسويق الأخضر بالأداء التسويقي في المنشآت الصناعية بقطاع غزة، حيث تم توزيع 71 استبانة على المدراء العاملين في هذه المنشآت. ومن أهم ما كشفته نتائج الدراسة هو أن بعد العلاقة بين السعر والتكلفة كأحد أبعاد التسويق الأخضر هو الأكثر ارتباطاً بالأداء التسويقي، يليه إلغاء مفهوم النفايات، ثم إعادة تصميم غلاف المنتج. وأشارت الدراسة إلى أن مفهوم التسويق الأخضر لا يزال مفهوماً حديثاً في البيئة الفلسطينية، قياساً بالبيئات الأخرى ضمن فلسفة التسويق.

وقامت دراسة (مقري، 2014) باستكشاف واقع تبني التسويق الأخضر في إحدى شركات الأسمنت بالجزائر، ومدى إدراك العاملين فيها لاحتامية إدماج التوجه البيئي. وأكدت النتائج أن مستوى الإدراك والوعي بضرورة تبني التسويق الأخضر في المنظمة أصبح أمراً واقعاً وملموساً في إطار سعي المنظمة لممارسة الإدارة البيئية. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة بين المتغيرين، والتي وصفت علاقة الارتباط بين سياسة السعر الأخضر واستراتيجيات التسويق الأخضر بأنها موجبة وقوية، ولكن كانت العلاقة موجبة ومتوسطة بالنسبة لباقي سياسات المزيج التسويقي، مما يعني أن مستوى التطبيق لم يصل إلى مستوى إدراك ضرورة تبني التوجه البيئي في المنظمة.

وتركزت الإشكالية الرئيسية لدراسة (فريشي وقدري، 2011) في معرفة مدى مساهمة فلسفة التسويق الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة لمنظمات الأعمال، فكانت العناصر المكونة للمزيج التسويقي الأخضر تعمل على تحقيق أهداف بيئية واجتماعية إلى جانب الأهداف التسويقية التقليدية المتمثلة في تلبية رغبات المستهلكين وزيادة ربحية المنظمة، كما كان التسويق الأخضر أوسع من مجرد عملية تسعى لبناء صورة جيدة عن المنظمة حيث تكامل مع الممارسات والأنشطة التسويقية الأخرى لتحقيق التوازن.

## 2- الدراسات الأجنبية

ركزت دراسة (Moravcikova, 2017 et al.) على تلخيص مبادئ التسويق الأخضر والمفاهيم المرتبطة به، حيث كان الهدف منها هو إثبات العلاقة بين تنفيذ مبادئ التسويق الخضراء وموقع منظمة الأعمال التنافسي في السوق. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، استعانت الدراسة بالاستطلاعات التي أجرتها PwC (براتيسلاف، سلوفاكيا) ورابطة صناعة السيارات ومعهد سلوفاكيا للسيارات لتحديد العوامل الرئيسية والتنمية المستقبلية المتوقعة في قطاع موردي صناعة السيارات في الفترة ما بين ديسمبر 2015 إلى فبراير 2016. واستناداً إلى نتائج المسوح التسويقية

والاستجابات البحثية، توصلت الدراسة إلى عدم وجود نموذج تنفيذي وشامل للتسويق الأخضر يربط سلوك المستهلك البيئي بأبعاد استراتيجية التسويق في منظمة الأعمال.

وقد وصفت دراسة (Patel, 2016) الوضع الحالي للسوق الهندي، وكيف أصبحت استراتيجية التسويق الخضراء أداة تنمية مستدامة للأعمال داخل هذه السوق. وحاولت الدراسة استكشاف الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمات الهندية مع التسويق الأخضر، حيث أن العديد من منظمات الأعمال استخدمت استراتيجيات التسويق الأخضر كميزة تنافسية على منافسيها، من خلال تقديمها لمنتجات قابلة لإعادة التدوير ومتجددة أو قابلة لإعادة الاستخدام من طرف العملاء.

وتستعرض دراسة (Zhu & Sarkis, 2015) أدبيات التسويق الأخضر والنزعة الاستهلاكية في الصين، حيث تم الاعتماد على البيانات الثانوية من 50 مقال بمختلف القواعد البيانية. وأوضحت الدراسة أن الصين قد واجهت العديد من المشاكل البيئية نتيجة لزيادة النمو الاقتصادي، كما تعرضت منظمات الأعمال لكثير من الضغوط الخارجية لمعالجة تلك الآثار البيئية، ومن ثم اعتمدت منظمات صينية عديدة ممارسات التسويق الأخضر مما منحها الفرصة للحصول على ميزة تنافسية بفضل تلبية احتياجات المستهلكين الأخضر في السوق الصيني.

ورصدت دراسة (Gumeni & Gorica, 2014) سلوك المستهلكين في ألبانيا تجاه المنتجات صديقة البيئة، فكان الهدف من المسح هو جمع المعلومات من وجهة نظر المستهلك، حيث قامت الدراسة بتطبيق تحليلات إحصائية متنوعة للتحقيق في المتغير الديموغرافي للمستهلكين الذين هم على استعداد لدفع سعر إضافي للحصول على هذه النوعية من المنتجات. وأثبتت النتائج أن المستهلكين الذين لديهم موقف إيجابي نحو المنتجات الصديقة للبيئة كانوا أكثر ميلاً لأن يكونوا من النساء، ومن المتعلمات، ومن الشباب.

ويبحث دراسة (Rahmawati et al., 2014) العلاقات بين التوجه البيئي، استراتيجية المزيج التسويقي الأخضر، والميزة التنافسية. وعن طريق البيانات التي تم جمعها من 72 شركة للتطوير العقاري في "جاوا" الشرقية في إندونيسيا، أشارت نتائج الدراسة إلى أن التوجه البيئي ليس له أي تأثير إيجابي على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، ولكن له تأثير إيجابي كبير على تنفيذ استراتيجية مزيج التسويق الأخضر. علاوة على ذلك، تم الكشف عن أن استراتيجية مزيج التسويق الأخضر لها دور في تعزيز الميزة التنافسية، وخاصة فيما يتعلق بالصورة الخضراء لمنظمة الأعمال.

وعالجت دراسة (Timothy & Yazdanifard, 2014) أهمية الدور الذي يلعبه التسويق الأخضر بالنسبة لمنظمات الأعمال متعددة الجنسيات في تعزيز ودعم الميزة التنافسية لديها، وفيها تم تحليل مصطلح التسويق الأخضر وخصائصه الأساسية بهدف كسب القدرة على دمجها في عالم الاقتصاد الجديد الحالي. وقد تم التوصل إلى أنه من أجل استراتيجية تسويق خضراء فعالة ومميزة، فلا بد من فحص

المتطلبات الحيوية والجوانب السلبية التي تواجهها منظمة الأعمال في طريق تطبيقها لهذه الاستراتيجية باستمرار، وتقييم بعض الأساليب التي يتم إعدادها قبل تنفيذها. حيث يعتمد نجاح التسويق الأخضر كما تؤكد الدراسة بشكل عام على مدى الالتزام والاتصال والتعاون بين مختلف الأطراف في الداخل والخارج.

وتحقت دراسة (**Arseculeratne & Yazdanifard, 2013**) من أهمية الميزة التنافسية بالنسبة لمنظمات الأعمال وكيف يمكن الاعتماد على التسويق الأخضر بغرض تحقيق الميزة التنافسية، حيث تم وصف مصطلح التسويق الأخضر وخصائصه الرئيسية من أجل فهم أهميته في عالم الأعمال. وتناولت الورقة البحثية كيفية قيام مختلف المنظمات بممارسة المزيج التسويقي الأخضر، وتحديد المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح استراتيجية التسويق الأخضر، وتحليل العراقيل التي قد تواجه المنظمة التي تشرع في تنفيذ تلك الاستراتيجية. وأخيراً، أكدت الدراسة أن نجاح استراتيجية التسويق الخضراء يعتمد على المساهمة والتفاعل والتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة لدى المنظمات.

وأظهرت دراسة (**Leonidou et al., 2013**) دور برامج التسويق الأخضر في التأثير على أداء المنظمات، حيث كانت تلك البرامج تؤثر على المنتجات وحجم المبيعات بشكل إيجابي في الأسواق مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمات محل الدراسة، كذلك كان تطبيق سياسة التسويق الأخضر يحسن من سمعة المنظمات والصورة الذهنية لها أمام عملائها.

وكان الغرض من دراسة (**Mohajan, 2012**) تحليل التسويق الأخضر الذي يتضمن مجموعة واسعة من الأنشطة مثل تعديل المنتج، والتغييرات في عملية الإنتاج والتعبئة والتغليف، وتعديل الإعلان عن السلع الصديقة للبيئة. وتؤكد الدراسة على أهمية إدراك كل من المنتجين والعملاء للعلامات والملصقات البيئية، وتعزيز وعيهم بها. وتشدد الدراسة على أن الاقتصاد الأخضر لا يقتصر فقط على إنتاج الطاقة النظيفة فحسب، بل يتعدى ذلك إلى تكنولوجيا عمليات الإنتاج النظيفة التي تقلل الأثر البيئي، وكذلك تحسين استخدام الموارد الطبيعية. وتفتتح هذه الدراسة تعزيز ممارسات التسويق الأخضر لدى منظمات الأعمال من أجل تحقيق الاستدامة في القرن الحادي والعشرين.

وتناولت دراسة (**Radnovic et al., 2012**) موضوع التسويق الأخضر كفرصة مهمة للصناعة وللإقتصاد في جمهورية صربيا. حيث أوصت هذه الدراسة بأنه يجب على المنظمات الصربية إعادة تعريف أدوار الأعمال والمنتجات، بالإضافة إلى العمل المشترك مع الوكالات الحكومية ومجموعات المستهلكين والمنظمات غير الحكومية في إطار استراتيجية التسويق الأخضر وذلك من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

وأوضحت دراسة (Fraj & Matute, 2011) كيفية تأثير استراتيجية التسويق الأخضر على أداء المنظمة، إضافة إلى مدى تحديد القيم البيئية والثقافة الداخلية للمنظمة لتلك الآثار. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن الاستراتيجية الخضراء تقود المنظمات لزيادة أرباحها من خلال تحسين أداء التسويق وتقليل التكاليف، كما أن المنظمات المهتمة بالبيئة كانت أكثر احتمالاً لتحقيق أداء تسويقي أفضل من النشاطات البيئية، كذلك كان هناك تأثير لتطبيق الاستراتيجيات الخضراء على مستوى الأداء داخل المنظمات مما يزيد من عوائدها.

وأشارت دراسة (Kumar et al., 2011) إلى أن منظمات الأعمال تعيد حالياً تعريف مزيجها التسويقي في سياق استراتيجية التسويق الأخضر، بجانب تكييف منتجاتها في السيناريو الجديد والوضع المتغير، حيث تأثرت ايدولوجية المستهلك بالظروف البيئية والمناخية العالمية وتداعياتها على التغيرات في الإنتاج، والتسويق، والسلوك الاستهلاكي، وإعادة التدوير، واستخدام المنتجات الخضراء.

وتطرقت دراسة (Saxena & Khandelwal, 2010a) إلى مفاهيم التسويق الأخضر كإحدى الاستراتيجيات الرئيسية لمنظمات الأعمال الهندية من أجل اكتساب الميزة التنافسية، وضمان الاستهلاك المستدام لمنتجاتها في الأسواق، وتعزيز التنمية المستدامة في المستقبل. وتؤكد الدراسة على ضرورة إدراك المسوقين لحقيقة أن التسويق الأخضر ليس مجرد مدخل أخلاقي فقط، بل يمكن أن يكون أداة مربحة تحقق نمواً مستداماً. حيث تظهر نتائج الدراسة أن الأفراد أصبح لديهم قلق كبير بشأن حماية البيئة وأنهم مستعدون لاستهلاك المنتجات الخضراء، وأن منظمات الأعمال التي تتعامل بتلك المنتجات تتمتع بميزة تنافسية وبموقف إيجابي لدى المستهلكين نحوها، وبذلك يمكن استخدام التسويق الأخضر كأداة للنمو المستدام بنسبة كبيرة.

وناقشت أيضاً دراسة (Saxena & Khandelwal, 2010b) موقف المنظمات الصناعية في الهند مع تبني فلسفة التسويق الأخضر، وهل يمكن لهذه المنظمات من خلال ممارستها للتسويق الأخضر أن تحصل على ميزة تنافسية وتضمن تحقيق التنمية المستدامة. وعن طريق جمع البيانات من الأدبيات السابقة واختبار الفرضيات، عكست النتائج الرئيسية للدراسة أن تلك المنظمات لديها اهتمام كبير بالمسؤولية البيئية، كما أن لديها اتجاه قوي نحو إمكانية استخدام التسويق الأخضر كأداة للحصول على نمو تنافسي مستدام.

**وبعد عرض الدراسات السابقة، يمكن القول بأن الدراسة الحالية تتكامل مع تلك الدراسات فيما يخص النتائج التي توصلت إليها، لكنها في نفس الوقت تتميز عنهم في النقاط التالية:**

- تقترح الدراسة نموذجاً مغايراً عن باقي النماذج السابقة من خلال الاستعانة بمرتكزات مختلفة للميزة التنافسية المستدامة ومحاولة ربطها بالتسويق الأخضر، وتتمثل هذه المرتكزات في كل من (تعزيز الجودة، تقليل التكاليف،



تحقيق رضا العميل، التحسين المستمر، تنمية الحصة السوقية، تعزيز الربحية، التحالفات الخضراء، وسمعة المنظمة).

- أن أغلب الدراسات التي ربطت مدخل التسويق الأخضر بالميزة التنافسية لم تنطلق إلى مفهوم الاستدامة في هذه الميزة، حيث تمثل "الميزة التنافسية المستدامة" الشكل الأكثر تطوراً للميزة التنافسية، وهو ما تناوله الدراسة الحالية.
- تعتمد هذه الدراسة في جانبها التطبيقي على جمع بيانات من مصادر متنوعة ومتوازنة داخل المنظمة محل البحث وخارجها لقياس مدى تبني منظمة "تويوتا" لاستراتيجية التسويق الأخضر، فضلاً عن قياس مدى تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة، وذلك بعيداً عن إجراء دراسة استقصائية موجهة إلى موظفي وعمال المنظمة حتى لا تفقد نتائج الدراسة بعضاً من مصداقيتها.
- تقدم الدراسة تحليلاً شاملاً وأكثر تفصيلاً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في متغيري التسويق الأخضر والميزة التنافسية المستدامة بأبعادهما المختلفة، سواء من الجانب النظري أو عند تطبيق هذه المفاهيم على دراسة الحالة الخاصة بمنظمة الأعمال "تويوتا".

### المحور الثاني: التأسيس النظري للتسويق الأخضر

يعد مفهوم التسويق الأخضر ضمن ركائز الممارسات الحديثة لمنظمات الأعمال المحلية والدولية، حيث شهدت العقود الأخيرة تحولات كثيرة في توجهات هذه المنظمات نحو قضايا البيئة بالتحديد. فظهر هذا المفهوم كامتداد للفكر التسويقي المقابل للمستجدات الاجتماعية والسلوكية والقانونية والبيئية، والتي تستوجب التوقف عندها والتفاعل معها بنمط جديد يتوافق مع مصالح المجتمع والبيئة وكذلك يحقق الأهداف التسويقية التي تعتمد على هذا التصور. وبرغم انتشار التسويق الأخضر وتعاضل استخدامه وأهميته في الوقت الحالي، إلا أنه كمصطلح يستخدم في سياق خاطئ في كثير من الأحيان وبدون اعتبار لمفهومه الحقيقي ولأبعاده الجوهرية. ومن هنا يعرض هذا المحور كلاً من نشأة التسويق الأخضر ومراحل تطوره، وتعريف ذلك المفهوم، وبيان أهمية ودوافع تبني المنظمات له، وتوضيح أبعاده المختلفة، وأنواع الاستراتيجيات الخاصة به، وأخيراً عناصر المزيج التسويقي الأخضر.

#### أولاً: نشأة التسويق الأخضر ومراحل تطوره

قدم (2009) Joel Makower في كتابه Strategies for the Green Economy تقسيماً للتطور الذي شهده الاقتصاد الأخضر عموماً في العقود القليلة الماضية عن طريق ثلاث موجات زمنية؛ فتمثلت البداية في "First, do no harm" حيث كانت عملية إحداث الضرر بالبيئة أمراً طبيعياً في النشاط الاقتصادي، وما على منظمات الأعمال سوى محاولة تقليل ضررها فقط من منطلق أخلاقي. ثم جاءت المرحلة التالية بعنوان "Doing well by doing good" وهذا يعني أنه يتوجب على منظمات الأعمال أن تهتم بجانب عدم الإضرار بالبيئة من أجل تحسين صورتها

وسمعتها أولاً، وثانياً باعتبار أن العمليات الإنتاجية والتسويقية السليمة والفعالة من الناحية الاقتصادية هي التي تكون فيها نسب الهدر والنفايات أقل. وكانت المرحلة الأخيرة (الحالية) بعنوان "Green is green" وهذا يعني أن التوجه البيئي الأخضر أصبح من مرتكزات فلسفة منظمة الأعمال، بما له من أهمية وقدرة ليس فقط على تعزيز "النمو الأدنى the bottom line" أو خط الأساس بالنسبة للمنظمة، بل أصبح يمتد الأمر أيضاً إلى تحسين "النمو الأعلى the top line" للمنظمة والمتمثل في حجم الإيرادات والمبيعات من خلال الإبداع، واستغلال الأسواق الجديدة، والفرص التسويقية المميزة.. إلخ (Sandeem, 2009, p. 96).

أما في الفلسفة التسويقية فإن التسويق الأخضر هو امتداد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للتسويق، فبعد أن تزايد الوعي البيئي وتزايدت الضغوط الرسمية والمدنية على منظمات الأعمال، فقد أصبح يشكل البعد البيئي لها مسؤولية كبيرة جعلت منه مفهوماً منفصلاً بحد ذاته عن المسؤولية الاجتماعية في اهتمامات تلك المنظمات (البكري، 2012)، حيث يمكن تقسيم تطور هذا المفهوم إلى ثلاث مراحل زمنية كما يلي:

#### المرحلة الأولى: المسؤولية الاجتماعية والتسويق

تعود جذور التسويق الأخضر الأولى إلى محاولة (Lazer 1969) في تفسير الأبعاد الاجتماعية والتأثيرات البيئية للتسويق التقليدي (Kumar, 2015, p. 45)، فقد انبثق التسويق الأخضر عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال، والتي تعرف تسويقياً على أنها "التزام المنظمة بتعظيم أثرها الإيجابي وتقليل أثرها السلبي في المجتمع"، وبذلك بدأ ظهور المفهوم الاجتماعي للتسويق الذي يشير لمجموعة من الخصائص الأساسية المتعلقة بحماية المستهلك والبيئة وهي (البكري والنوري، 2008، ص 38-39):

- **المفهوم الإنساني:** حيث يجب على التسويق أن يأخذ بعين الاعتبار الاهتمامات ذات البعد الإنساني، والخاصة بأنماط الحياة التي يعيشها الفرد وما تفرضه البيئة المتطورة من مستجدات ليتعامل معها الفرد.
- **الاستهلاك الذكي:** والذي يعكس اهتمام الزبائن بمعرفة تفاصيل تركيبة المنتج ودورة حياته.
- **المفهوم البيئي:** من خلال متابعة الآثار البيئية للمنتجات خلال دورة حياتها للتأكد من أنها لا تسبب أي أضرار بالبيئة.

#### المرحلة الثانية: الحركة الاستهلاكية والتوجه البيئي

تاريخياً ظهرت "الحركة الاستهلاكية Consumerism" في حدود عام 1900 كنتيجة لحالة الارتفاع الواضح في أسعار السلع المقدمة للمستهلك، أعقبها ظهور المرحلة الثانية في حدود عام 1930 في أعقاب الأزمة الاقتصادية العالمية والتي نتج عنها ضعف كبير لدى المستهلك في إشباع حاجاته من السلع والخدمات، وكانت

المرحلة الثالثة في حدود 1960 والتي أصبح المستهلكون فيها أكثر وعياً بالمخاطر التي يتعرضون لها من المنتجين الكبار عبر المنتجات التي تقدم لهم. وتمثلت أهم أهداف هذه الحركة في حماية المستهلك تجاه أساليب الخداع والتضليل، الالتزام بحقوق المستهلك، وأيضاً التعاون مع منظمات الأعمال في تقديم المعلومات المتعلقة بالمستهلكين (النسور والصغير، 2013، ص 150).

وقد أصبح التغيير في قيم واتجاهات المستهلكين المرتبطة بالمنتجات انعكاساً لظهور مفاهيم جديدة تقوم في جوهرها على توافق المنتجات المقدمة مع البيئة ولا تحدث ضرراً بها، وهذا ما قاد إلى ظهور "الحركة البيئية Environmentalism" التي تهدف إلى حماية حق أفراد المجتمع في العيش في بيئة آمنة والتوجه نحو حماية تلك البيئة وتطويرها (طالب وآخرون، 2009، ص 52). ويرى العديد من الباحثين أن بداية التوجه البيئي الحديث غالباً تعود آثاره إلى ما يسمى بيوم الأرض "Earth Day" في 22 أبريل 1970 بأمريكا، والذي أصبح فيما بعد مناسبة سنوية مجتمعية للاحتفال بكوكب الأرض والبيئة وربطه بنشر الوعي البيئي ومواجهة المخاوف البيئية بالتنسيق مع المجتمع المدني والهيئات الرسمية (Sandeem, 2009, p. 94).

#### المرحلة الثالثة: مرحلة التسويق الأخضر والاستدامة

كان مصطلح "الإحيائي Ecological" هو التسمية الأولى لوصف هذا المدخل، ثم تغيرت التسميات نحو التركيز على مصطلح "البيئي Environmental"، وأخيراً أصبح مصطلح "الأخضر Green" هو المصطلح المهيمن اليوم. فمنذ بداية الثمانينات من القرن الماضي أصبح هناك تغيير في سلوكيات منظمات الأعمال الإنتاجية والتسويقية، ويتمثل ذلك في مراعاة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للمستهلك والتأثير البيئي المتحقق من التعامل مع منتجاتها المقدمة للسوق، وهذا ما قاد تلك المنظمات إلى تبني أنظمة الإدارة البيئية وتقليل التالف من استخدام المواد الأولية الطبيعية، والسعي نحو التكامل بين القضايا البيئية والأنشطة الرئيسية التي تقوم بها (Sandeem, 2009, p. 94).

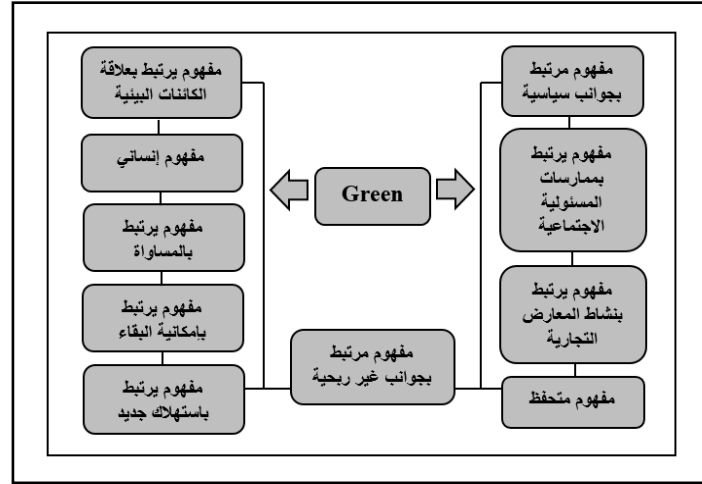
وقد بدأت خلال الفترة (2000-2010) المناداة بضرورة تحول الاقتصاد التقليدي في بلدان العالم إلى الاقتصاد الأخضر والاقتصاد المستدام. حيث يركز الاقتصاد الأخضر على ثلاثة مجالات رئيسية هي: التنمية الاقتصادية، العدالة الاجتماعية، والاستدامة البيئية (البكري والبناء، 2014، ص 36). وتعد الاستدامة هي مستوى التطور الأكثر عمقاً في التسويق الأخضر والذي بدأت تظهر ملامحه في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات من خلال محاولات الإبقاء على النظم الحيوية متنوعة ومنتجة مع مرور الوقت، وبالتالي فقد تحول التسويق الأخضر من توجه يركز على السياق البيئي فقط إلى توجه يتمحور حول القضايا المستدامة عبر الجهود التسويقية (طالب وآخرون، 2009، ص 53).

## ثانياً: مفهوم التسويق الأخضر

لقد أثار مفهوم التسويق الأخضر منذ عرف وحتى الآن العديد من التساؤلات لدى الأطراف المعنية، حيث أشار بعض الخبراء -في تقرير متعلق بالموضوع البيئي في أسواق أمريكا الشمالية عام 2010- إلى صعوبة استخدام مصطلح "أخضر" على أي من المنتجات أو السياسات نظراً لوجود عدة مصطلحات معقدة ومختلفة المضمون لوصف المنتجات "الخضراء" مثل (البيئي، العضوي، الصديق للبيئة، الغير سام، المتحلل، الحيوي، الخال من الكلور، 100% سمادي ..إلخ)، والتي تجعل المستهلك يقع في الخلط بينها وبين المنتج الأخضر (Mohajan, 2012, p. 24). كذلك نجد نفس اللبس عند المنتجين والصناعيين فيما يخص التسويق الأخضر، فهناك من يحصره في إعادة التدوير Recycling، وهناك من يقرنه بالمنتج فقط والعملية الإنتاجية أو الحملات الاجتماعية المتعلقة بحماية البيئة إلى غير ذلك (كافي، 2014، ص 26).

ومن أجل التشخيص الدقيق لمفهوم التسويق الأخضر فلا بد من الإشارة إلى الجهود التي بذلها (McDonagh (1994 في تحليله لمصطلح "الأخضر Green" في النشاط التسويقي، حيث يبين من خلال الشكل التوضيحي الذي قدمه أن هذا المصطلح يرتبط بمكونات وأبعاد متعددة كلها تنصب في صالح حماية البيئة والطبيعة، فقد يكون مرتبطاً بجوانب سياسية قانونية، أو بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، أو المساواة، أو يرتبط بصالح البشرية وإمكانية البقاء، وسواء كان لهذا المفهوم جوانب ربحية أو غير ربحية فهو يستخدم حتماً توجهات المنظمة والمستهلك والبيئة معاً (كافي، 2014، ص 25).

شكل (2): المفاهيم المختلفة للأخضر



- ونظراً لتشعب أبعاد وأدوات مفهوم التسويق الأخضر، وأيضاً لكونه مجالاً مازال قيد التطور والتبلور الأكاديمي والتطبيقي فلا يوجد تعريف خاص به متفق عليه دولياً، في حين قام العديد من الباحثين بوضع تعريفات له من أبرزها - وفقاً للتسلسل الزمني- ما يلي:
- تعود أول محاولة لتعريف التسويق الأخضر إلى جمعية التسويق الأمريكية (1975) AMA بأنه "هو التسويق المنطوي على المنتجات التي يفترض بأنها غير مضرّة بالبيئة" (Singh, 2012, p. 166).
  - وجاءت المحاولة الثانية من طرف (Henion & Kinneer 1976) اللذان عرفا التسويق الأخضر بأنه "تطبيق البرامج التسويقية الموجهة نحو شريحة سوقية لها اهتمام بالبعد البيئي" (Mohajan, 2012, p. 25).
  - يعتبر (Coddington 1993) أن مصطلح التسويق الأخضر "معني بنشاطات الأعمال التي تراعي اهتمامات المستهلكين، بالإضافة إلى مراعاة الحفاظ على البيئة الطبيعية" (et al., 2010, p. 105Uz Zaman).
  - حسب (Polonsky 1994) فإن "التسويق الأخضر أو البيئي يتضمن كل الأنشطة المصممة لإنتاج وتسهيل كل التبادلات التي تشبع الحاجات والرغبات البشرية مع إحداث أقل ضرر بالبيئة الطبيعية" (Kukreja & Sharma, 2014, p. 245).
  - يعكس مصطلح التسويق الأخضر عند (Prakash 2002) "استراتيجيات تطوير المنتجات من خلال استخدام البعد البيئي سواء في خصائص المنتج أو في النظام ككل عن طريق سياسات المنظمة وعملياتها التشغيلية" (Maheshwari & Malhotra, 2011, p. 2).
  - وهناك تعريف موحد وجامع لعدة باحثين (Jain & Kaur 2004, Peattie & Crane 2005, Grant 2008, Pride & Ferrell 2008) حيث يشير التسويق الأخضر فيه إلى "تخطيط وتطوير وترويج المنتجات والخدمات التي ترضي حاجات المستهلكين للجودة، الأداء، الخدمات، والسعر المتاح دون أن يكون هناك تأثير سلبي على البيئة الطبيعية، مع التركيز على ترشيد استهلاك المواد الخام واستهلاك الطاقة ونوعيتها" (Mohajan, 2012, p. 26).
  - وتبعاً لكل من (Kotler & Armstrong 2009) فإن التسويق الأخضر هو "التسويق الذي يربط بين الحاجات الحالية للمستهلكين والأعمال، وفي نفس الوقت يحفظ أو يعزز حق الأجيال المستقبلية في إشباع حاجاتهم هم أيضاً من البيئة والطاقة والموارد" (Kumar, 2016, p. 137).
  - وتتفق أدبيات (البكري والنوري، 2008، ص 47)، و(النسور والصغير، 2013، ص 147) في أن التسويق الأخضر هو "مدخل نظمي وفلسفة وفكر تسويقي مؤسسي متكامل، يهدف إلى خلق تأثير إيجابي في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة وتطوير عادات استهلاكية تنسجم

مع ذلك، والعمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على أساس الإبداع، وبما يؤدي في النهاية إلى المحافظة على البيئة الطبيعية وحماية المستهلك وإرضائه، فضلاً عن تحقيق هدف الربحية لمنظمة الأعمال لكي تبقى وتستمر".

وانطلاقاً من التعريفات السابقة ومن خلال فهم الباحثة، فيمكن تعريف هذا المفهوم على أنه "استراتيجية تسويقية تهتم بالبعد البيئي عن طريق تقليل التأثير السلبي لما تنتجه منظمة الأعمال على البيئة تدريجياً، محاولة منها للحد نهائياً من هذا التأثير في المستقبل، وذلك في جميع عملياتها وأنشطتها التسويقية، ومن ثم العمل على تغيير تفضيلات ورغبات العملاء بما يدعم خيار الاستهلاك الأخضر ونشر الوعي البيئي".

وفي الأخير يتبين أن فلسفة التسويق التقليدي تختلف عن فلسفة التسويق الأخضر في العديد من العناصر التي تم تناولها في التعريفات السابقة؛ وذلك من حيث نوعية الأهداف، والأطراف المتبادلة، وطبيعة القرارات التسويقية، ومسئولية المنظمة تجاه المجتمع.. إلخ. ويوضح الجدول التالي تلك الفروق الجوهرية بين التسويق التقليدي والتسويق الأخضر (Chamorro & Banegil, 2006, p. 13).

#### جدول (1): الاختلافات بين التسويق التقليدي والتسويق الأخضر

وجه الاختلاف	التسويق التقليدي	التسويق الأخضر
أطراف العملية التبادلية	منظمة الأعمال والمستهلك	منظمة الأعمال والمستهلك والبيئة
الأهداف	1-إرضاء المستهلك 2-إرضاء منظمة الأعمال	1-إرضاء المستهلك 2-إرضاء منظمة الأعمال 3-تقليل الأثر البيئي
مسئولية منظمة الأعمال	المسئولية الاقتصادية	المسئولية الاجتماعية
مدى القرارات التسويقية	من المنظمة المصنعة إلى استهلاك المنتج	سلسلة القيمة للمنتج بأكملها من الحصول على المواد الخام إلى الاستهلاك
الطلبات البيئية	متطلبات قانونية	ما وراء القانون: التصميم من أجل البيئة
مجموعات الضغط الخضراء	المواجهة أو الموقف السلبي	علاقات وتعاون مفتوح

#### ثالثاً: أهمية ودوافع تبني التسويق الأخضر

إن ضعف الوعي البيئي لدى أغلب منظمات الأعمال واستهلاكهم المتطرف وغير المنظم للموارد الطبيعية، كلها عوامل دفعت أنصار البيئة للعمل بهذا التوجه البيئي ومطالبة الحكومات والهيئات الدولية باتخاذ إجراءات عاجلة لحماية البيئة، وهو ما تحقق جزئياً حيث نعيش اليوم ما يسمى بعصر "الثورة الخضراء" (طالب وآخرون، 2009، ص 59). وبشكل قاعدي فهناك خمسة أسباب رئيسية تدفع بالمسوقين ومنظمات الأعمال إلى تبني التسويق الأخضر، وهو ما توضحه عدة دراسات وتقارير مثل (عبد الجليل، 2015، ص 258)، (The Center for Green Industries, 2014, p. 6)، (Singh, 2012, p. 167)، (Sandeem, 2009, p. 100) من حيث تمثيل هذه الأسباب في الآتي:

1- **الفرص التسويقية (المزايا التنافسية):** تتجلى الفرص الكامنة في السوق الأخضر من خلال الإحصائيات والأرقام التي تبرز ارتفاع تفضيلات المستهلكين للمنتجات الخضراء وازدياد وعيهم واهتمامهم البيئي، فما يشهده العالم اليوم بمختلف أطراف المستهلكين والهيئات الحكومية وغير الحكومية وكذلك الجهات الإعلامية يؤكد هذه الحركية المتنامية تجاه تبني الاستهلاك الأخضر، وبالتالي فعلى منظمات الأعمال أن تعكس بشكل مباشر هذا الطلب في مخرجاتها.

2- **الضغوط الحكومية (التحديات السوقية):** توجد العديد من الضغوط الدولية لترسيخ التوجه البيئي والأخذ بالمطالب الخضراء من خلال اللوائح والقوانين البيئية، وكذلك المعايير القياسية البيئية، علاوة على المؤتمرات والاتفاقيات الدولية الخاصة بمعالجة مسببات التلوث البيئي. ومن ثم فعلى منظمات الأعمال مساندة البيئة القانونية والسياسية بشكل مناسب، ولعل "بعد الاستباقية Proactive Approach" في الالتزام بالجانب القانوني والبيئي سيعطي للمنظمة فعالية أكبر.

3- **المسئولية الاجتماعية:** أصبحت المنظمات اليوم أكثر إدراكاً للمسئولية الاجتماعية في تعاملها مع البيئة، حتى أنها ترى نفسها ومن خلال إدارتها العليا بمثابة جزءاً مهماً من المجتمع عليه تقديم كل ما هو صالحاً ونافعاً لكافة المواطنين.

4- **ضغط المنافسة:** تعمل المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال على تنشيط جهود المنظمة نحو تبني المسئولية البيئية من أجل تحسين صورتها، وكذلك الوصول إلى أجزاء مميزة بالسوق "المستهلك الأخضر"، وأيضاً لمحاكاة المنظمات التي تعمل بالتسويق البيئي وخطت بالفعل خطوات كبيرة في هذا المجال.

5- **التكلفة والربحية:** وهي تعكس محاولة منظمات الأعمال لتخفيض تكاليف المواد الأولية والتشغيلية في الاستخدام وتقليص النفايات أو إعادة تدويرها، كما تسمح هذه العملية بتحقيق فوائد اقتصادية وتجارية عديدة من حيث ترشيد تسيير الموارد والإمكانات وتفعيلها وكذلك الوصول إلى أسواق جديدة.

وتعتبر بعض الأطراف معنية بشكل مباشر بفهم وتبني التسويق الأخضر أكثر من غيرها، وعلى الرغم من تباين هذه الأطراف واختلاف موقعها وتأثيرها في العملية التسويقية، إلا أنه يوجد لكل طرف من تلك الأطراف فوائد مكتسبة من خلال فهم ذلك التسويق الأخضر وتبني أبعاده وجوانبه المختلفة (Ottman & Mallen, 2014)، (Dahlstrom, 2011, p. 14-15)، وأهم هذه الأطراف:

- **المستهلكين:** فهؤلاء الذين يدركون معنى التسويق الأخضر لهم الفرصة بشكل مباشر في تخفيض تأثيرهم الشخصي على البيئة عن طريق تبني المنتجات التي تتناول هذا التوجه، كما يمكن للمستهلكين الاستفادة من بعض الفوائد المالية المتعلقة بسعر المنتجات المصممة لتكون صديقة للبيئة، فعلى سبيل المثال المستهلك الذي يشتري "سيارة بيئية Hybrid Automobile" فهو بذلك يستخدم بنزين أقل من غيره كما أنها تحقق ضرراً بالبيئة أقل من غيرها.

- **الجهات الحكومية:** حيث يمكنها الاستفادة من امتلاك بعض البرامج أو المشروعات الخضراء في تقليص النفقات وتكاليف الطاقة التشغيلية، كذلك فإن الحكومات التي تفهم الأسواق المحتملة ومداخل التسويق الأخضر هي الأفضل لتطوير الاستراتيجيات التي تخدم حاجات المجتمع والصناعة والمستهلك.
- **منظمات الأعمال التي لها سمعة بيئية:** وهي مضطرة بالتالي إلى تعزيز هذه السمعة لكي تحافظ على تموقعها في السوق وفي أذهان المستهلكين، فمثلاً تعتبر "Toyota" من أبرز الشركات التي تساهم في تصميم سيارات ذات مواصفات داعمة للبيئة، وأي إضرار أو مساس بهذه الصورة سيكلف تلك المنظمات ضياع مجهودات كبيرة.
- **منظمات الأعمال التي تعتمد على رأس المال البشري:** فتبني هذه المنظمات الخدمية للتسويق الأخضر في عملياتها وسياساتها ومنتجاتها سيضفي على أعمالها طابعاً ملموساً إيجابياً، وسيؤثر في علاقاتها الداخلية مع موظفيها، أو في علاقاتها الخارجية وأهمها مع المستهلكين.
- **المنظمات التي لديها علامة تجارية قوية:** كلما زاد قبول العلامة ورواجها في نفس الوقت يزيد تسليط الضوء على سياساتها والتدقيق في أنشطتها وتأثيراتها على البيئة، لأنها ستصبح مرجعاً للقياس والتقييم في صناعتها عوضاً عن منافسيها ممن يملكون علامات تجارية أقل شهرة.
- **منظمات الأعمال التي لها قدرة تنافسية ضعيفة في السوق:** أيضاً يهتم التسويق الأخضر كثيراً منظمات الأعمال التابعة للمنظمات الرائدة الأخرى أو التي يضعف حجم إنتاجها وتسويقها، فهذا التوجه سيسمح لهذه المنظمات بخلق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين في السوق.
- **المنظمات التي تعمل في الصناعات عالية الرقابة:** ومن أمثلتها الصناعة الكيماوية، صناعة السيارات والطائرات، والصناعات الإلكترونية. فالمنظمات التي تعمل في تلك المجالات عليها إدماج الأبعاد البيئية ضمن سياساتها قبل أن تفرض عليها حتى تكتسب أسبقية في توجيهها الأخضر عن منافسيها في السوق.
- **المنظمات التي تعتمد على موارد طبيعية:** وتكون معنية بشكل كبير بالتسويق الأخضر لأن جوهر أعمالها يتمحور حول أبعاد هذا المفهوم وأهدافه، وبالتالي يسهل عليها التعامل مع أسواقها الاعتيادية بأكثر فعالية، وهذه الصناعات تتضمن الزيوت والأسماك والمأكولات.. إلخ.

#### رابعاً: أبعاد التسويق الأخضر

بالرغم من أن الأبعاد الحقيقية والفلسفية التي يحتويها التسويق الأخضر واسعة وغير ثابتة بعض الشيء إلا أن هناك محاولات عديدة في تحديدها. فأوضح (2001) Polonsky & Rosenberger أن التسويق الأخضر يشتمل على عدة أبعاد تعكس نشاطاته المختلفة وهي: التصميم الأخضر، التنوع في المنتجات، التغليف، الملصقات



البيئية "Labelling"، التسعير الأخضر، الترويج الأخضر، التوزيع الأخضر، تسيير المخلفات التسويقية، التحالفات الخضراء، الاستهداف والتموقع الأخضر (Kumar, 2016, p. 140).

وحسب الدراسة الميدانية الاستقصائية التي أجراها كل من Pride & Ferrell (2003) على عديد من المسوقين والمختصين في التسويق الأخضر، فكان هؤلاء يعتقدون بأن منظمات الأعمال يجب أن تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها بواسطة اتباع بعض الأبعاد التي تعتبر أهم من غيرها حيث تضي أكثر على سير عمل المنظمة صبغة بيئية خضراء (كافي، 2014، ص 48)، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

### 1- إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها

أصبح العالم اليوم يستبدل المنتجات بتكرار أسرع وعن غير قصد مولدين سيلاً هائلاً من النفايات، كما أن عدم كفاءة العمليات التصنيعية يتسبب غالباً في تقديم منتجات تالفة أو غير صالحة للاستخدام (بيكر، 2010، ص 207)، وعلى هذا الأساس فإن من المهام الرئيسية لمنظمات الأعمال في العصر الحالي ضرورة التركيز على عملية "إدارة المخلفات" متعددة الأبعاد التي تركز على أربعة عناصر رئيسية أو ما يعرف بمصطلح "القاعدة الذهبية-R4" (حوامدة، 2014، ص 80-81) وهي:

- **التقليل "Reducing"**: ويعني محاولة التقليل من المواد الخام المستخدمة وبالتالي تقليل المخلفات، وكذلك الحد من المواد المستخدمة في عمليات التعبئة والتغليف مثل: البلاستيك والورق والمعادن، وهذا ما يطلق عليه "Waste Minimization" وهو ما يستدعي وعياً بيئياً من كل من المستثمر والمنتج.
- **إعادة استخدام المخلفات "Reuse"**: كإعادة استخدام الزجاجات البلاستيكية مثلاً بعد تعقيمها، وهذا الأسلوب يؤدي إلى تقليل حجم المخلفات ولكنه يستدعي وعياً بيئياً لدى عامة الناس في كيفية التخلص من مخلفاتهم، والقيام بفرز المخلفات البلاستيكية والورقية والزجاجية والمعدنية قبل التخلص منها.
- **إعادة التدوير "Recycling"**: ويقصد بها إعادة استخدام المخلفات في إنتاج منتجات أخرى، قد تكون أقل جودة من المنتج الأصلي.
- **الاسترجاع الحراري "Recovery"**: وتستخدم تلك التكنولوجيا عن طريق حرق المخلفات تحت ظروف تشغيل معينة مثل درجة الحرارة ومدة الاحتراق، وذلك للتحكم في الانبعاثات ومدى مطابقتها لقوانين البيئة، وتتميز هذه الطريقة بالتخلص من 90% من المواد الصلبة وتحويلها إلى طاقة حرارية يمكن استغلالها في العمليات الصناعية وتوليد الطاقة الكهربائية.

وفي الأساس تصب عملية إلغاء النفايات أو تقليلها في مصلحة المنظمة وزيادة أرباحها بسبب تقليل نسبة التلف والهدر بالمواد، وبالتالي سوف ينعكس ذلك على خفض التكاليف. وقد أكدت دراسة قامت بها جامعة "ميشيغان" بأن المنظمات تلمس

التحسينات في الأداء التشغيلي في السنة الأولى من خلال تطبيق برامج تقليل النفايات والوقاية من التلوث، وفي السنة الثانية تحصل المنظمة بالإضافة إلى ما سبق على تحسينات في العائد على حق الملكية (حوامدة، 2014، ص 174).

## 2- إعادة تصميم مفهوم المنتج

إن مفهوم المنتج يفرض تطويره ليوكب التوجهات البيئية، إذ ينبغي على منظمات الأعمال أن تعتمد بشكل كبير على مواد أولية غير ضارة بالبيئة في عملياتها الإنتاجية، وألا تستهلك الكثير من تلك المواد عموماً (البكري، 2006، ص 253)، وأن المنتجات يجب أن تنقل إلى ثلاثة أنواع حسب (Pride & Ferrell (2003 وهي:

- **النوع الأول:** المنتجات القابلة للاستهلاك والتي تتآكل، أو عندما ترمى بالتربة تتحول إلى تراب مع تأثيرات جانبية قليلة.
  - **النوع الثاني:** البضائع أو السلع المعمرة، مثل السيارات والتلفزيونات والكمبيوترات التي يجب أن تصنع ثم تعاد للصانعين ضمن دائرة صناعية مغلقة، ويجب تصميمها لتكون سهلة التفكيك وإعادة الإنتاج والاستفادة من مواردها.
  - **النوع الثالث:** المنتجات أو الصناعات غير القابلة للبيع كالمنتجات ذات النشاط أو التأثير الإشعاعي والمعادن الثقيلة والمواد السامة، وهذه المواد يجب أن تعود إلى الصناع الأصليين الذين يكونون مسئولين عنها طوال فترة دورة حياتها.
- ### 3- وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة

إن القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحديد الأسعار هي التكلفة الكلية للمنتج، وبالتالي فمن المهم أن يكون سعر المنتج المقدم موازياً لقيمته الحقيقية. أما المنتجات الخضراء فقد برزت نسبة زيادة أسعارها لأنها تملك قيمة أعلى لا تعكس فقط كون تلك المنتجات لا تضر البيئة، وإنما تعكس أيضاً الجوانب الأخرى لها المتمثلة في مجالات البحث والتطوير والتعديل في الأساليب الإنتاجية بما ينسجم مع أهداف الاستخدام الكفء للطاقة وتقليل استهلاك المواد الأولية وإيجاد مواد بديلة وحماية الموارد الطبيعية وما يحتوي ذلك من جهود كبيرة وتكلفة عالية (Patel, 2012).

وبذلك فبالرغم من قابلية تطبيق الخيار البيئي من الناحية التكنولوجية، إلا أن هذا الأمر يتطلب من منظمة الأعمال القيام بدراسة متعمقة لأجزاء السوق التي تتعامل معها للتعرف على مدى تقبل المستهلكين للزيادة السعرية الخاصة بالمنتجات البيئية (روزنبلات، 2011، ص 45). ونجد هنا على سبيل المثال منظمة "Philips" للإلكترونيات قد أشارت في أحد البحوث التي أجرتها إلى أن عملائها مستعدون لتحمل تكلفة إضافية، في حالة أن يكون المنتج بنفس جودته وخصائصه المتعارف عليها مع إضافة كونه سليماً من الناحية البيئية (حمودة، 2014، ص 30-31).

وأيضاً هناك دراسات أخرى ( Farhat & Houston 1996, Nakarado ) و أيضاً (1996, Baugh et al 1994, Ottman 1993) قد أظهرت اعتماداً على نتائج ميدانية استطلاعية لعينة كبيرة من المستهلكين أن ما نسبته 40-70% منهم على استعداد لدفع ما يقابل من 5-15% كقيمة إضافية للحصول على المنتج الأخضر المستخدم للطاقت المتجددة (Wiser & Pickle, 1997, p. 5). إذن فالتسويق الأخضر له القدرة على اتخاذ الأسبقية بالنسبة لرغبة المستهلك في الشراء مع الاستعداد لدفع مبلغ إضافي أحياناً مقابل الحصول على منتجات تقدم له منافع في إشباع حاجاته، فضلاً عن منافع بيئية في المساهمة بالحفاظ عليها.

ومن ناحية أخرى، فلا بد على المؤسسات المصنعة للمنتجات الخضراء أن تجعلها تتمتع بمزايا تفوق المنتجات الاعتيادية أو على الأقل تساويها بحيث تدفع المستهلك لاقتنائها رغم فارق السعر، وقد أثبتت ذلك دراسة أجريت بأمريكا عام 2002 حيث وجدت أن من الأسباب الرئيسية لعزوف العملاء عن شراء تلك المنتجات هو اعتقادهم بأنها غير ملائمة نظراً لارتفاع تكلفتها مع انخفاض أدائها (Ottman & Mallen, 2014).

#### 4- التوجه نحو حماية البيئة

إن المناداة بتولي منظمات الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة قد شكلت البداية لموجة من الأطروحات اللاحقة المؤكدة على أهمية تبني بعض الممارسات الإدارية الهادفة إلى تعزيز التوجه البيئي، وضمن هذا المنظور برزت المفاهيم التالية:

- أ- **التصميم البيئي:** انبثق هذا المفهوم من ضرورة الأخذ بعين الاعتبار القضايا البيئية عند القيام بعملية تصميم المنتجات وتصميم عبواتها وأغلفتها، من أجل الوصول إلى صنع منتجات تتسم بسهولة الاسترداد وإعادة الاستعمال أو التدوير. ولا تقتصر أهمية التصميم البيئي بالمساهمة في دعم البيئة فحسب، ولكنه يساهم أيضاً في تحقيق الربحية العالية للمنشآت عن بيع منتجاتها (Mohajan, 2012, p. 27).
- ب- **إدارة الجودة الشاملة:** ارتبط هذا المفهوم تاريخياً بعمليات الإنتاج دون التكامل مع قضايا البيئة، ولكن الالتزام بمتطلبات الجودة الآن لا ينحصر فقط على أنشطة الإنتاج التقليدية، وإنما يمتد كذلك إلى الجودة البيئية، إذ ينصب الاهتمام في الوقت الحاضر على مقارنة عائد عمليات الإنتاج والتسويق بالتكلفة الاجتماعية للأضرار التي تلحقها عمليات التلوث والنفايات بالبيئة الطبيعية (ابن عنتر، 2008، ص 179).
- ج- **الدعم البيئي:** هو مفهوم يقوم على افتراض أن النمو الاقتصادي مستقبلاً يعتمد إلى حد كبير على حماية رأس المال الطبيعي من مياه وهواء وموارد بيئية أخرى، وأن بلوغ هذه الحماية يتطلب الموازنة بين النشاط البشري والقدرة الذاتية للموارد الطبيعية على تجديد نفسها باستمرار. ولذلك فعلى منظمات الأعمال تطبيق آليات منع التلوث، وهو ما يستجيب لأهداف برامج التسويق الأخضر (الصرن، 2001، ص 13).

## 5- التوجه نحو تحقيق رضا المستهلك

يتواءم هذا التوجه مع مضامين المفهوم الحديث للتسويق القائمة على البدء من المستهلك وتوجيه النشاط التسويقي للمنظمة نحو تحديد حاجات ورغبات العملاء المستهدفين ومن ثم العمل على تحقيق الإشباع المرغوب فيه بشكل أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين الآخرين، غير أن ما يميز التسويق الأخضر عن سواه في ذلك التوجه يكمن في الانتقاء النوعي لشريحة العملاء الذين يمتلكون وعياً بيئياً متفرداً يجعلهم يهتمون أكثر من غيرهم بشراء المنتجات التي يراعي فيها الشروط البيئية، كما يتم افتراض أن كل شخص مستهلك هو في الواقع "مستهلك أخضر" فقط يبقى على المنظمة أن تستميل هذا التوجه لديه عن طريق عرض منتجاتها الخضراء من خلال القنوات الترويجية وكذلك الحملات الدعائية بمشاركة باقي الجهات البيئية الحكومية وغير الحكومية (The Center for Green Industries, 2014, p. 8).

## 6- التوجه نحو تحقيق ربحية المنظمة

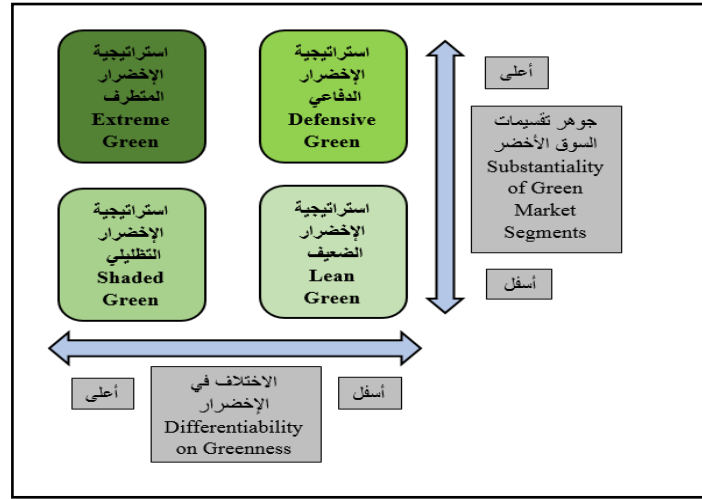
في واقع الأمر تتنافس معظم المنظمات في السوق لتحقيق الكسب السريع بغض النظر عن الآثار السلبية على البيئة، وقد أدركت العديد من المنظمات اليوم بأن التسويق الأخضر يشكل فرصة سوقية قد تمنحها ميزة تنافسية تسمح لها بتحقيق الاستدامة، ويعتبر هذا منفذاً تنافسياً استراتيجياً يمكن أن يأخذ المنظمة إلى نوع آخر من المنافسة، خاصة مع تنامي الوعي البيئي بين المستهلكين وتحولهم التدريجي إلى مستهلكين خضراء. ومن مزايا هذا التوجه هو أن الهيئات الرسمية وغير الرسمية تروج للتوجهات البيئية بشكل طبيعي ومستمر من خلال أجهزة الإعلام المختلفة، وفي ذلك مساعدة ودعم مجاني من هذه الجهات لجهود الترويج الخاصة بالمنظمات التي تتبنى منهج التسويق الأخضر، وهو الأمر الذي سيكون مربحاً خاصة على المدى البعيد (The Center for Green Industries, 2014, p. 9).

## خامساً: أنواع استراتيجيات التسويق الأخضر

إن تصميم استراتيجية التسويق الأخضر في منظمة الأعمال ينبع من التقييم الموضوعي للحالة التي تكون بها، وما تسعى لبلوغه من أهداف، عبر التحديد الدقيق للموارد التي تمتلكها وما يمكن تنفيذه من واجبات نحو بلوغ تلك الأهداف، ولا يقف الأمر عند هذا الحد بل يجب أن تتم عملية التقييم والمقارنة للنتائج المتحققة مع ما تم وضعه من خطة مسبقة، فضلاً عن الرقابة والتصحيح لأي انحرافات سلبية عن مسار الخطة. لذلك تعد هذه الاستراتيجية بمثابة دليل لتحديد توجهات المنظمة بشكل دقيق وتفاعلها مع البيئة الخارجية المحيطة بها وما تفرضه من شروط ومتطلبات تحتم على المنظمة الالتزام بها، وبخاصة تلك الالتزامات الذاتية والقانونية المفروضة لحماية البيئة والحفاظ على حقوق المستهلك الأخضر (Dahlstrom, 2011, p. 21).

ومثلما هو الحال مع التسويق التقليدي فإن تبني التسويق الأخضر يتضمن عدة خيارات استراتيجية متنوعة تعبر عن مدى إيمان منظمة الأعمال بمبادئ المسؤولية البيئية والاستدامة، وعن أهدافها التي ترغب في تحقيقها من خلال تبنيها للتسويق الأخضر (Kanchan et al., 2015, p. 94). وفي هذا الإطار قام (Ginsberg & Bloom, 2004, p. 81) بوضع مصفوفة التسويق الأخضر والمكونة من أربع استراتيجيات لتبني النهج الأخضر، والتي تتحدد انطلاقاً من تقدير المنظمة لحجم السوق الأخضر، وكذلك إمكانية خدمة هذا السوق، وأخيراً قدرتها على تمييز نفسها في السوق عن باقي المنافسين من خلال مخرجاتها البيئية.

شكل (3): استراتيجيات التسويق الأخضر وفقاً لنموذج (Ginsberg & Bloom, 2004)



### 1- استراتيجية الإضرار الضعيف "Lean Green"

إن المنظمات التي تعمل على استراتيجيات الإضرار الهزيل لا تهدف إلى خلق صورة خضراء أو ارتباط بيئي بالنسبة لعلامتها، حيث يرونها عبارة عن حلول خضراء فحسب يمكن الاستفادة من بعض جوانبها كإمكانية خفض تكاليف الإنتاج وتحسين الكفاءات من خلال الأنشطة المؤيدة للبيئة، وبالتالي خلق ميزة تنافسية أقل تكلفة عوضاً عن ميزة خضراء، ويتم تنفيذها فقط حينما يكون ذلك معقولاً من الناحية الاقتصادية (Kanchan et al., 2015, p. 96).

وعادةً ما تبحث منظمة الأعمال المتبنية لهذه الاستراتيجية عن حلول وقائية طويلة الأجل مع الامتثال للوائح والتشريعات القانونية والبيئية، ولكنها لا ترى أن بإمكانها جني أرباح كبيرة نظير تركيزها على قطاعات السوق الخضراء. وغالباً ما تتردد المنظمة التي تعمل بتلك الاستراتيجية في الترويج لأنشطتها أو منتجاتها الخضراء خوفاً من الاحتفاظ بها على مستوى أعلى، بحيث أنها ليست دائماً قادرة

على الارتقاء بنفسها في مجال البيئة أو تمييز نفسها عن المنافسين ( Ginsberg & Bloom, 2004, p. 81).

وعلى الرغم من بعض النكسات العامة، يمكن وصف منظمة "كوكاكولا" بأنها منظمة تعمل باستراتيجية الإخضرار الباهتة، حيث أن معظم المستهلكين لا يعرفون أن المنظمة قد استثمرت بكثافة في مختلف أنشطة إعادة التدوير وقامت بتعديلات في العبوات. وعلى الرغم من أن "كوكاكولا" تشعر بالاهتمام تجاه البيئة، إلا أنها اختارت في معظم الحالات عدم نشر جهودها في التسويق الأخضر، وقد يكون أحد أسباب ذلك هو اتساع نطاق سوقها المستهدف. كما أنه في حالة ربط منظمة "كوكاكولا" جهودها البيئية بالعلامة التجارية بشكل عام، فإنها ستخاطر بأن تكون جميع منتجاتها الحمراء باللون الأخضر (Polonsky, 1994, p. 5).

## 2- استراتيجية الإخضرار الدفاعي " Defensive Green "

إن الهدف من تبني هذه الاستراتيجية هو الدفاع عن سمعة ومكانة المنظمة في السوق لما تتعرض له من حملات أو انتقادات تؤثر على سير عملها، فعادةً ما تستخدم استراتيجية الإخضرار الدفاعي كإجراء احترازي أو رد فعل لأزمة أو استجابة لأفعال المنافسين. وهنا تسعى المنظمة إلى تعزيز صورة العلامة التجارية وتقليل الضرر، مع الاعتراف بأن قطاعات السوق الخضراء هي دوائر هامة ومرحلة لا تستطيع المنظمة إهمالها. كما قد تكون مبادرات المنظمة في الشأن البيئي جادة ومتواصلة، ولكن جهودها في الترويج لهذه المبادرات متقطعة ومؤقتة، حيث أنها لا تتمتع غالباً بالقدرة على التمييز بينها وبين باقي المنافسين فيما يخص التسويق الأخضر (Kanchan et al., 2015, p. 96).

وتتابع الاستراتيجية الدفاعية الخضراء بعض الأنشطة مثل رعاية أحداث وبرامج صديقة للبيئة الصغيرة بعض الشيء، كما تدافع المنظمات المتنبئة لهذه الاستراتيجية عن سجلاتها البيئية والعلاقات مع الجمهور العام عن طريق الجهود الإعلانية إذا تعرضوا لهجوم من قبل الناشطين أو الجمعيات أو المنافسين، ولكن ما لم يتأكدوا أنهم يستطيعون الحصول على ميزة تنافسية مستدامة على أساس النهج الأخضر، فإنهم لن يطلقوا حملات خضراء واسعة ( Ginsberg & Bloom, 2004, p. 82).

وتعتبر منظمة "Gap" عملاق متاجر تجزئة الملابس من بين المنظمات التي تنتهج هذه الاستراتيجية، حيث اهتمت المنظمة كثيراً بعمليات الحفاظ على الطاقة والحد من النفايات، وذكرت هذه الأنشطة على موقعها بشبكة الإنترنت، ولكنها لم تنشرها خارجياً بشكل كثيف. كما شهدت بداية فترة التسعينيات حملات مضادة للمنظمة بسبب تورط رئيسها التنفيذي في قضية بيع أراضي شمال كاليفورنيا تقع ضمن المجال الحيوي الأخضر، وهو ما كان بمثابة ضربة قوية لمنظمة "Gap". وكانت المنظمة بعدها قادرة على مواجهة هذا الهجوم بالإجابة على الاستفسارات الصحفية والإعلامية،

وتقديم نفس المعلومات لعملاء التجزئة، وبهذا دافعت المنظمة عن نفسها وخففت من حجم الخسائر التي كان من المحتمل أن تتكبدها (Waldman, 2000).

### 3- استراتيجية الإخضرار التظليلي " Shaded Green "

تستثمر المنظمات استراتيجية "الظل الأخضر" في عمليات طويلة الأمد على مستوى النظام ككل، عن طريق نشاطات صديقة للبيئة تتطلب التزامات مالية وأيضاً غير مالية كبيرة، وترى هذه المنظمات "الإخضرار" كفرصة لتطوير منتجات وتكنولوجيات مبتكرة تلبي احتياجاتها وتؤدي إلى ميزة تنافسية. كما تكون لديها القدرة على تمييز نفسها على نحو أخضر عن باقي المنافسين المتبنين لهذا التوجه، ولكنها تختار عدم القيام بذلك لأنها تستطيع كسب المزيد من الأرباح من خلال التشديد على سمات أخرى. فاستراتيجية الظل الأخضر تعزز في المقام الأول الفوائد المباشرة والملموسة المقدمة للعميل وكذلك بيع منتجاتها من خلال القنوات الرئيسية، بينما تعزز الفوائد والأبعاد البيئية كعامل ثانوي (Polonsky & Rosenberger III, 2001, p. 23).

ومن أمثلة المنظمات التي تعمل بتلك الاستراتيجية: منظمة "LG"، صانعة الإلكترونيات "AEG" الألمانية، "Prius Toyota"، "Lighting Phillips" .. إلخ (Kanchan et al., 2015, p. 97). وفيما يخص منظمة "تويوتا"، فقد تم الإعلان عن سيارة "بريوس" على أنها سيارة هجينة متقدمة بيئياً ولديها كفاءة في استهلاك الوقود. ومع ذلك عندما أطلقت تويوتا هذه السيارة لأول مرة في السوق الأمريكية عام 2000 فلم تلعب على النواحي البيئية، وكان التركيز بدلاً من ذلك على انخفاض معدل استهلاك الوقود. فهذا النوع من الترويج يعمل بشكل جيد خاصة للأجهزة الموفرة للطاقة، وللمنتجات التي تساعد المستهلك على توفير النفقات المتكررة (Ginsberg & Bloom, 2004, p. 82-83).

### 4- استراتيجية الإخضرار المتطرف " Extreme Green "

إن الفلسفات والقيم الشاملة هي التي تشكل سياسات المنظمات الخضراء المتطرفة، حيث يتم دمج القضايا البيئية تماماً في ظل الأعمال التجارية ودورة حياة المنتج لدى هذه المنظمات، فعادةً ما يكون الجانب الأخضر البيئي هو القوة الدافعة الرئيسية للمنظمة منذ اليوم الأول. وتشمل الممارسات الخضراء أيضاً عملية تسعير دورة الحياة، والإدارة البيئية الشاملة والتصنيع من أجل البيئة، فاستراتيجية الإخضرار المتطرف غالباً ما تخدم منتجاتها أو خدماتها الأسواق المتخصصة (Ginsberg & Bloom, 2004, p. 83).

وتشمل أبرز الأمثلة على المنظمات المتبنية لهذه الاستراتيجية منظمة "Patagonia" لبيع الملابس، ومنظمة "Honest Tea of Bethesda" المتخصصة في بيع الشاي، وهذه الأخيرة هي واحدة من منظمات الشاي العضوي الأسرع نمواً في صناعة الأطعمة الطبيعية والتي تستند قيمة علامتها التجارية على

الأصالة والنزاهة والنقاء والطبيعة. وتعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية جزءاً لا يتجزأ من هوية هذه المنظمات، وكذلك الغرض من وجودها من التصنيع إلى التسويق، كما يتضح من أكياس الشاي القابلة للتحلل والمكونات العضوية والشراكات المجتمعية.. إلخ (Ziobro, 2011).

ويمكن ملاحظة أن كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات الأربع تختلف في مستوى تبنيها للمسؤولية البيئية حسب حاجة المنظمة إلى تلك الاستراتيجية، وبالتالي قد تعمل المنظمة ببعض من عناصر المزيج التسويقي الأخضر، كما قد تستغني عن بعض منها بما يخدم أهدافها الاستراتيجية. وتبعاً لنظرية الباحثين (Ginsberg & Bloom, 2004, p. 82) فإنه يمكن التعرف على الفروق بين الاستراتيجيات الأربع للتسويق الأخضر من خلال النظر إلى استخدامات عناصر المزيج التسويقي في كل استراتيجية، وتعتبر هذه المصنوفة وسيلة ذات منفعة، فالمنظمات تستعمل الاستراتيجيات لإدماج التسويق الأخضر في مخططات التسويق، ولكن هذا لا يكفي لتعميم النتائج.

#### جدول (2): العلاقة بين استراتيجيات التسويق الأخضر وعناصر المزيج التسويقي

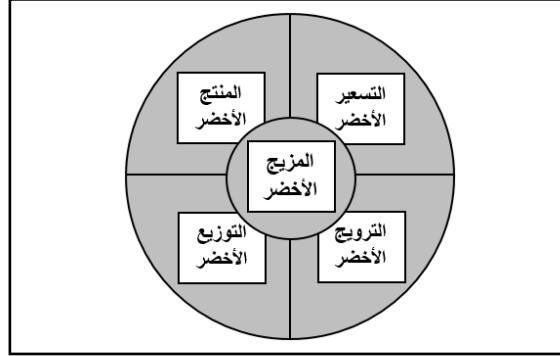
عناصر المزيج التسويقي	للإستراتيجيات الخضراء	المنتج	السعر	التوزيع	الترويج
استراتيجية الإضرار الهزيل	X				
استراتيجية الإضرار الدفاعي	X	X			X
استراتيجية الإضرار التظليلي	X	X	X		X
استراتيجية الإضرار المفرط	X	X	X	X	X

#### سادساً: عناصر المزيج التسويقي الأخضر

لا تختلف عناصر المزيج التسويقي الأخضر من حيث التسمية والمكونات وديناميكية العمل عما هي عليه في المزيج التسويقي التقليدي، ولكن الاختلاف يكمن غالباً في توجهات التسويق الأخضر وهو ما ينعكس على الاستخدام المستهدف لعناصر المزيج (البكري، 2012، ص 155). فهناك مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والسياسية الواجب أخذها بعين الاعتبار عند قيام المنظمات بتبني فلسفة التسويق الأخضر، وهي ذات تأثير مباشر عليه إذ تساعد على تكيف وتجانس عناصر المزيج (مرعوش، 2016، ص 43). فالمزيج التسويقي الأخضر في الأخير هو مجموعة من الأدوات والعناصر التسويقية التي تعمل المنظمة على تحقيق التكامل والاندماج بينها، من أجل خدمة السوق المستهدف وتحقيق أهداف المنظمة مع عدم الإضرار بالبيئة الطبيعية (كافي، 2014، ص 129).



شكل (4): العناصر المكونة للمزيج التسويقي الأخضر



### 1- المنتج الأخضر " Green Product "

يمكن تعريف المنتج الأخضر بأنه "ذلك المنتج الذي أجريت عليه تحسينات جوهرية لمقابلة احتياجات المشتري مستقبلاً والاتجاه نحو تقليل مستوى التلف وأن يكون متوافقاً مع الاستدامة البيئية" (اسماعيل، 2016، ص 65)، وهو تعريف يشير إلى أن المنتج الأخضر هو نفسه المنتج التقليدي الذي طرأت عليه بعض التعديلات التي تتعلق بالجوانب البيئية للمنتج الأصلي. كما يعرف على أنه "أي منتج مصمم ومصنع وفقاً لمجموعة من المعايير التي تهدف إلى حماية البيئة وتقليل استنزاف الموارد الطبيعية مع المحافظة على خصائص الأداء الأصلية" (البكري، 2012، ص 175)، ولكن لا يربط هذا التعريف كثيراً بين المنتج الأخضر والمنتج التقليدي كما في التعريف السابق، بل يكون مستقلاً بذاته بحيث يتم تصميمه وصناعته من الأساس ليكون محافظاً على البيئة وبطريقة تختلف عن طريقة إنتاج المنتج التقليدي.

وتوجد عدة مستويات في المنتج الأخضر لها علاقة بالبعد البيئي تختلف من منتج أخضر لآخر ومن منظمة لأخرى، وحسب نموذج (Kotler 1995) فإنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للمنتج الأخضر (Chamorro & Banegil, 2006, p. 13) على النحو التالي:

أ- **المنتج الأخضر القاعدي "Basic Green Product"**: والمصنع هنا يأخذ بعين الاعتبار فقط خصائص المنتج التي تتضمن الاستخدام / الاستهلاك ومراحل ما بعد الاستهلاك.

ب- **المنتج الأخضر الموسع "Extended Green Product"**: وهنا تدخل المزايا والاعتبارات البيئية في العملية التصنيعية أيضاً.

ج- **المنتج الأخضر الكلي "Total Green Product"**: وفيه تدمج المتغيرات البيئية مع كامل النشاطات والعمليات الداخلية للمنظمة (الاعتبارات المالية، الشراء، الموارد البشرية .. الخ)، وكذلك النشاطات الخارجية المتعلقة بالمنظمة

(الموردين، الموزعين، الجهات المالية ..إلخ) والتي لا تتعارض مع السياسات والمبادئ البيئية.

وفي الوقت نفسه فإنه يتوجب على المنظمة عند تقديمها لأحد المنتجات الخضراء أن تراعي الخصائص الأصلية للمنتج، فقد أظهرت الدراسات أن العملاء يرغبون بشراء المنتجات بصورة أكبر عندما تمتلك خصائص الأداء الأصلية مع تمييزها بالصفات البيئية. والمنظمات التي تركز على المزايا الخضراء لوحدها في المنتج دون المزايا الوظيفية سيكون مصيرها الفشل، أو على الأقل لن يتقبلها المستهلك كما يتقبل المنتجات التي تركز على الجودة أولاً. على سبيل المثال حينما دخلت منظمة "Philips" السوق بمصابيح بيئية تحت اسم "Earth Lights" لم تلقى إقبالاً لدى المستهلكين، بينما لما أعادت دخول السوق باسم "Marathon" مع التأكيد على أن المنتج موفر للطاقة وله دورة حياة أطول، حققت نجاحاً كبيراً في المبيعات والرضا لدى المستهلك (Sandeem, 2009, p. 101).

وقد أوضح (Amatruda (2010 أن المنتج التقليدي تتم عملية تصنيعه وتقديمه للسوق وفق معايير وخواص المنتج القياسية (كالسعر، الأداء، الأمان، المنافسة المتوقعة في السوق ..إلخ)، بينما في المنتج الأخضر تؤخذ هذه المعايير بعين الاعتبار فضلاً عن الاعتبارات المتعلقة بالبيئة وصحة الإنسان والآثار المترتبة على استهلاكه، حيث تتميز المنتجات الخضراء عموماً بعدة خصائص بيئية قد تشملها كلها أو تحوز فقط على بعض منها (Yunus & Rahman, 2014, p. 21) وهي:

- أن تدمج محتوى إعادة التدوير ضمن خصائصها.
- أن تركز على الموارد المتجددة.
- أن تشمل الموارد والمصنوعات المحلية.
- توظيف ممارسات الحصاد المستدامة والتي تشمل الخشب أو المواد البيولوجية.
- أن يكون المنتج قابلاً للتحلل.
- إعادة استخدام المنتج بسهولة إما كله أو من خلال تفكيكه.
- أن يكون له خاصية إعادة تدوير بسهولة دون تدهور كبير في الجودة.

## 2- التسعير الأخضر " Green Pricing "

تبرز صعوبة عملية التسعير بشكل كبير وفقاً لمدخل التسويق الأخضر، فغالباً ما تحمل المنتجات الخضراء إضافة سعرية خاصة بجعل المنتج صالحاً من الناحية البيئية، حيث تتطلب تلك المنتجات جهوداً وتكاليف كبيرة في مجال البحث والتطوير والتعديل في السياسات الإنتاجية والتسويقية بما ينسجم مع أهداف الاستخدام الكفء للطاقة وتقليل نسبة التلف والفقد في استعمال المواد الأولية (روزنبلات، 2011، ص

45). إذن تتمثل الإشكالية الأساسية للتسعير الأخضر في إمكانية إيجاد التوازن الفعلي بين السعر المرتفع بالنسبة للمستهلك العادي، والقيمة المضافة لتكلفة المنتج البيئي (مرعوش، 2016، ص 49).

وتعتبر عملية التحول نحو التسويق الأخضر مكلفة من حيث تركيب التكنولوجيا والمعدات الجديدة، وتدريب الأشخاص، واستيعاب التكاليف الخارجية، وتحويل النفايات إلى منتجات معاد تدويرها.. إلخ. ويتم دمج هذه التكاليف حتماً في السعر النهائي للمنتج، لذا فإن السعر الأخضر هو سعر أعلى في أغلب الأحيان مقارنة بسعر المنتج العادي، والذي يزداد أيضاً مع إضافة تكلفة الترويج. ولذلك يجب ترشيد هذه النفقات عن طريق جهود التسويق، في الوقت نفسه يجب تشجيع المستهلكين على تقبل السعر الإضافي، كما يجب تبرير هذه الإجراءات الحتمية من خلال رسائل دعائية مقنعة (Eneizan et al., 2016, p. 19).

ومن ناحية أخرى، فإن إزالة مواد التغليف يمكن أن تقلل من أسعار المنتجات الخضراء، خاصة عندما تشكل تكاليف التعبئة جزءاً كبيراً من تكلفة الوحدة الواحدة. وتأخذ ممارسات التسعير الأخضر في الاعتبار كلاً من التكاليف الاقتصادية والبيئية للإنتاج والتسويق، مع محاولة توفير القيمة للعملاء وتحقيق ربح عادل للأعمال. فمن المنظور التكتيكي، يمكن للمنظمات الاستفادة أيضاً من إجراءات التسعير، مثل الخصومات لإعادة التعبئة والتغليف للمنتجات القابلة لإعادة التدوير وفرض أسعار أعلى للمنتجات غير الصديقة للبيئة. فعلى سبيل المثال، أنشأت منظمة "كوكاكولا" بنك إعادة التدوير كشكل من أشكال مكافأة عملاء الولايات المتحدة لجهود إعادة تدوير الزجاجات. وفي المملكة المتحدة، تشجع متاجر التجزئة " Marks & Spencer" استخدام أكياس التسوق صديقة البيئة عن طريق فرض رسوم على العملاء لشراء حمل بلاستيكية (Eneizan et al., 2016, p. 19-20).

وفيما يخص أيضاً حل إشكالية التسعير الأخضر للمنتج البيئي، فإن هناك منتجات خضراء تساهم في تقليل التكلفة على المستهلك حيث تعتمد على موارد متجددة أو تستهلك طاقة أقل أو يمكن إعادة استخدامها أو تدويرها مرة أخرى. ومن أمثلة هذه المنتجات نجد مصابيح "CFL"، السيارات الهجينة "Hybrid Cars"، النقل المشترك.. إلخ. وهو ما يجعل القيمة السعرية المضافة التي يدفعها المستهلك من أجل منتج أخضر لا مبرر لها باعتبار أنه سيستفيد من التكلفة المنخفضة في عملية الاستهلاك وترشيده لاحقاً، وبالتالي تصبح موازنة التكلفة لدى المستهلك رابحة في مقابل المنتجات العادية، ومن هذا المنطلق يمكن لمنظمات الأعمال الخضراء وضع استراتيجيات تسعيرية متوازنة سواء بالنسبة لها أو بالنسبة للمستهلك بما يحقق رضا الطرفين (Ginsberg & Bloom, 2004, p. 83).

وهناك العديد من الطرق التي يمكن اعتمادها من قبل منظمات الأعمال التي تنتهج التسويق الأخضر بخصوص تسعير منتجاتها، وقد تكون بعض تلك الطرق في

جوهرها طرقاً تقليدية للتسعير (براهيمي، 2016، ص 88)، (البكري، 2012، ص 158-159)، (نجم، 2012، ص 253)، ومن أبرز طرق التسعير الأخضر ما يلي:

#### أ- التسعير على أساس التكلفة البيئية "Environmental Costs":

والمقصود بهذه التكلفة تلك التي تتحملها لاحقاً المنظمة ذات التوجه الأخضر لكونها يجب أن تعمل باتجاه تصحيح أخطائها تجاه البيئة نتيجة عملها، وذلك التصحيح إما أن يكون جذرياً من خلال إعادة هيكلة عمليات الإنتاج والتصنيع بما لا يؤدي إلى إحداث ضرر في البيئة أو أن يكون علاجياً لإصلاح الأضرار التي لحقت بالبيئة فعلياً، ومن هنا فإن التسعير الأخضر على هذا الأساس = التكلفة الكلية (إنتاج + تسويق) + التكلفة البيئية + هامش الربح. وهو ما يمكن ملاحظته في قانون ضريبة استخدام الكربون والبتترول بدول أوروبا وأمريكا، وذلك لتوجيه العوائد المتحققة من هذه الضرائب نحو معالجة الآثار السلبية التي أصابت البيئة.

#### ب- التسعير على أساس القيمة المدركة "Perceived Value Pricing":

العديد من المنظمات مؤخراً في تسعير منتجاتها الخضراء على أساس مدى إدراك العميل لحزمة المنافع التي تعود عليه من شراء تلك المنتجات لا على التكلفة التي يتكبدها المنتجون، حيث يستعملون بنية عناصر المزيج التسويقي مثل الإعلان لبناء قيمة مدركة أعلى للمنتج الأخضر في أذهان المشتريين من المنتجات التقليدية.

#### ج- التسعير على أساس تحقيق الربح "Profit Achieve":

التسويق الأخضر إلى تحقيق الربحية لكنه يعتمد الطرق والاستراتيجيات المناسبة للوصول إلى ذلك الهدف، وبالتالي فإن التسعير على أساس الربح سيكون أحد الأطراف المهمة المعتمدة في التسعير الأخضر.

ويتضح مما سبق أن السعر يعد هو العنصر الأكثر إخراجاً في المزيج التسويقي الأخضر لكونه مرتبطاً باستعداد المستهلك لدفع تكلفة أعلى نظراً لمعرفته بالقيمة المضافة التي يحتويها ذلك المنتج، والمنافع البيئية التي يحققها بذات الوقت. وبناءً عليه فإن المكاسب المحتملة من شريحة العملاء المستعدين لدفع أسعار أعلى نظير المنتجات الخضراء هي التي تزود المنظمات بالدوافع والأسس المنطقية لتطوير تلك المنتجات والمشاركة في العمليات الخضراء وممارسات التسويق الأخضر، مثل إعادة التدوير وإعادة استخدام المواد وتشكيل تحالفات مع سلاسل التوريد الخضراء. ومع ذلك، فإن التباطؤ الاقتصادي العالمي مؤخراً أبرز تحدي افتراضي أساسي آخر والمتمثل في تراجع نسبي في مشتريات المستهلكين للمنتجات الخضراء مقابل السلع البديلة التقليدية منخفضة الثمن (Eneizan et al., 2016, p. 20).

### 3- التوزيع الأخضر "Green Place"

إن التوزيع الأخضر -كما يبدو من الاسم- يحمل بعداً خلاقياً ومتناقضاً بين التوزيع كمولد للتلوث في النقل والاستهلاك، وبين الأخضر الذي يعمل على حماية

البيئة من التلوث. ويمكن تعريف التوزيع الأخضر بأنه "عملية مراعاة الاعتبارات البيئية في تحريك السلع من مصادر إنتاجها إلى العميل، أو هو رؤية المنظمة الودية بيئياً التي تمتد على طول سلسلة توريد القيمة" (مرعوش، 2016، ص 50). وعلى سبيل المثال، تضع منظمة "Panasonic" أهدافاً عريضة فيما يخص التوزيع الأخضر للحماية من تلوث الهواء، والحد من الاحتباس الحراري (نجم، 2012، ص 272) وهي تتمثل في الآتي:

- تعزيز خيارات النقل الواعية بيئياً.
  - إدخال الشاحنات البيئية "Eco-Truck".
  - استخدام سيارات الديزل الحيوي "Bio-Diesel".
  - تقوية تحالفات مع منظمات التوزيع الأخضر.
  - مراعاة تحسين عمليات النقل من خلال: القيادة البيئية "Eco-Drive"، اختيار الحجم الملائم للشاحنة، تحسين معامل الحمولة، النقل المشترك للمواد، وحفظ الموارد عند التغليف.
- وفي هذا السياق يمكن الكشف عن أهم أبعاد التوزيع الأخضر (نجم، 2012، ص 273) كما يأتي:

أ- **النقل:** حيث يعتبر النقل من وسائل التلوث المهمة جراء حرق الوقود من جهة واستهلاك المركبات من جهة أخرى، لهذا فإن ترشيد النقل يمثل بعداً مهماً في التوزيع الأخضر، ولاشك في أن اختيار الموقع بالقرب من الأسواق وكذلك بالقرب من الموردين يساعد على خفض الحاجة إلى النقل، كما أن استخدام مركبات ذات كفاءة في استخدام الوقود وإجراءات التصليح النظيفة يجعل من النقل عن طريقها وسيلة أقل ضرراً بالبيئة.

ب- **طول قنوات التوزيع:** إن قناة التوزيع يمكن أن تكون قصيرة كما في قناة المصنع-المستهلك، ويمكن أن تكون طويلة: المصنع، الوكيل، تاجر الجملة، تاجر المفرد، وأخيراً العميل. وفي الحالة الأولى فإن المنتج ينقل لمرة واحدة ولا يتم تحميل تكاليف إضافية يفرضها الوسطاء، في حين أن قناة التوزيع الطويلة تؤدي إلى نقل المنتج وشحنه وتفريغه لعدة مرات مما قد يعرضه للتلف.

ج- **المتاجر:** يمكن تصنيف المتاجر التقليدية بكونها متاجر متلفة للموارد ومستهلكة للطاقة في مقابل المتاجر الودية بيئياً "Eco-Friendly Stores"، والتي تستخدم أجهزة الفيديو لتوعية الزبائن، وتعمل فيها أنظمة تكييف الهواء باستخدام مواد غير مؤثرة على طبقة الأوزون، وتجمع مياه الأمطار بمواقف السيارات لاستخدامها في ري الطبيعة المحيطة، كما يتم فيها استخدام ضوء الشمس بدلاً من الإضاءة الفلورية.

#### 4- الترويج الأخضر " Green Promotion "

يعتبر الترويج الأخضر من أكثر المكونات صعوبة في المزيج التسويقي الأخضر حيث يعمل على نقل توجهات المنظمة وصورتها البيئية إلى العملاء، مع نقل رسالتها التسويقية الخاصة بإقناع المستهلك بما تقدمه من منتجات أو خدمات تساهم في الحفاظ على البيئة. ويمكن تعريف الترويج الأخضر بأنه "الأنشطة والفعاليات الهادفة إلى خلق التأثير الإيجابي لدى المستهلكين تجاه التعامل مع المنتجات الآمنة والصديقة للبيئة، عبر وسائل اتصال لا تحدث استنزافاً للموارد الطبيعية والطاقة" (اسماعيل، 2016، ص 66). ويعني الترويج الأخضر أيضاً "نقل المعلومات البيئية الحقيقية لأصحاب المصالح الذين لديهم علاقة مع أنشطة منظمة الأعمال، بالإضافة إلى التزام المنظمة بالحفاظ على الموارد الطبيعية من أجل اجتذاب السوق المستهدفة" (Abzari et al., 2013, p. 645).

وبذلك لا تركز عملية الترويج الأخضر على مضمون الربحية فحسب وإنما تذهب لأبعد من ذلك ونحو كيفية إقناع المستهلك وعبر حوار تفاعلي بما يمكن أن يقدمه المنتج الأخضر من خدمة للبيئة وتحقق الرضا لديه بذات الوقت، وللحصول على ذلك لابد من وجود أدوات تخدم تلك العملية بالطريقة المثلى. ويقدم (Kumar, 2015, p. 42) عدة أدوات مهمة تهدف لتحقيق فعالية في الترويج الأخضر أهمها وضع العلامات الإيكولوجية "Eco-Labeling"، تحديد أدوات الاتصال المناسبة، التركيز على مصداقية المعلومات، وخلق سبل تواصل مع العملاء بدل التركيز فقط على الإعلانات.

ويشمل الترويج الأخضر كافة الأنشطة الترويجية ضمن التوجه البيئي والتي يكون القاسم المشترك فيها هو التزام النزاهة والشفافية في طرح المعلومات البيئية والصحية، والابتعاد كلياً عما يسمى "الغسيل الأخضر" وهو الذي يطرح تلك النوعية من المعلومات حول منتجات المنظمة بشكل لا يتناسب مع الوقائع الحقيقية (مرعوش، 2016، ص 52). ولتقليل الفجوة المعلوماتية البيئية من خلال الترويج، تشير دراسة (Kinoti, 2011, p. 269) إلى عدة استراتيجيات لتعزيز التوجه البيئي الأخضر المنوط بالمنظمات الخضراء القيام بها كما يلي:

- تثقيف المستهلكين بشأن المشاكل البيئية التي يعالجها المنتج الأخضر.
- تمكين المستهلكين من التوصل إلى حلول عن طريق إظهار كيف يمكن للمنتجات والخدمات البيئية أن تساعدهم في حماية الصحة والحفاظ على البيئة للأجيال القادمة.
- توفير طمأنينة الأداء للمنتجات الخضراء، حيث يرى العديد من المستهلكين أنها أقل شأناً من المنتجات التقليدية.

- النظر في مزيج مناسب من وسائل الإعلام؛ فمثلاً يكون المستهلكون البيئيون أكثر تقبلاً للرسائل التي تنقل عن طريق التسويق المباشر، والبرامج المجتمعية، والعلاقات العامة، والتعبئة والتغليف.
- حمل شعار المصلحة الذاتية للمستهلك من خلال إبراز فوائد المنتجات الخضراء.

ويعتبر الإعلان ركيزة أساسية في عملية الترويج الأخضر، فغالباً ما تركز عليه الاستراتيجية الترويجية الخضراء ضمن جهود المنظمة لإيصال الرسائل البيئية التي تريد أن تقدمها للعملاء. والإعلان الأخضر "Green Advertising" يعبر عن نوع محدد من الإعلانات التي تتمحور حول الترويج للعوامل التي لها علاقة بالبيئة، حيث أنه في كثير من الأحيان تستخدم منظمات الأعمال التي تعمل على الإعلانات الخضراء عمليات صديقة للبيئة وتغليف يدعم هذا الخيار أيضاً (Business Dictionary Website).

ويتم استخدام الإعلان الأخضر عادةً بطريقتين: إما لإظهار أن المنتج يتكون من موارد طبيعية وهو مناسب للبيئة وهذا يساعد في تحديد موقع منتج المنظمة بشكل طبيعي وأفضل، أو لإظهار أن منظمة الأعمال تهتم بالتدهور البيئي وأنها تعمل تجاهه بشكل مباشر أو غير مباشر. وتوجد ثلاثة أنواع رئيسية من الإعلانات الخضراء (Tiwari et al., 2011, p. 19) هي:

- إعلانات تتناول صراحة أو ضمناً العلاقة بين المنتج/ الخدمة والبيئة البيولوجية.
- إعلانات تروج لنمط الحياة الخضراء مع أو بدون إبراز المنتج/ الخدمة.
- إعلانات تقدم صورة المنظمة التي تخص المسؤولية البيئية.

### المحور الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

مع تطور المفاهيم والأدوات التسويقية وفي المقابل تطور حدة التنافسية فيما بين منظمات الأعمال، ساهم كل ذلك في بحث هذه الأخيرة عن ميزات ومكتسبات جديدة تساهم في تحقيقها للبقاء والتطور والاستمرارية، وهنا ظهر مفهوم الميزة التنافسية المستدامة والتي تعبر عن شكل أكثر تطوراً للميزة التنافسية، وهو ما جعل منظمات الأعمال تسعى إلى تحقيق هذه الميزة، ومن ثم فعلى المنظمات أولاً فهم ماهيتها وإدراك كيفية تحصيلها. وبناءً عليه يستعرض هذا المحور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، خصائصها، أهميتها، مصادرها، متطلبات بنائها، أسباب فقدانها، وسبل استدامتها.

#### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يمكن تحقيق الميزة التنافسية في قدرة المنظمة على إيجاد طرق جديدة للتنافس في مجال الصناعة، أو التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الاستراتيجي

(Whalley, 2010, p. 24). ولكن مع اشتداد المنافسة وتزايد المنافسين والتطور التكنولوجي والمهارات التسويقية الخلاقة.. إلخ، فإن الميزة التنافسية لم تعد طويلة العمر في السوق وإنما تتبدل بسرعة وفي دورة حياة أقصر مما كانت عليه سابقاً. حيث أنه بمشاركة منافسين جدد يأتون من البيئات المختلفة ويتنافسون بمفاهيم وطرق وأساليب جديدة، فقد أدى ذلك إلى الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة (طایل، 2005، ص 6). وهذا ما دفع إلى طرق مفهوم الميزة التنافسية المستدامة " Sustainable Competitive Advantage"، فالاستدامة تتطلب أسلوباً استراتيجياً جديداً للتفكير خارج الحدود المتعارف عليها (نجم، 2012، ص 448).

وفيما يخص علاقة الاستدامة بالميزة التنافسية، كان Porter (1985) أول من تطرق لها عندما أشار إلى عدم إمكانية أن تؤدي الاستراتيجية العامة لعمل المنظمة إلى أداء أعلى من المتوسط إلا إذا كانت مستدامة مقارنة بالمنافسين (Crassous & Gassmann, 2011, p. 15). كما أوضح بدوره Porter (1990) وجود ثلاثة شروط لاستدامة الميزة التنافسية (Whalley, 2010, p. 30-31)، وهي كالتالي:

- التسلسل الهرمي لمصدر الميزة من حيث المتانة والقدرة على التقليد " **Hierarchy of Source**": فمثلاً ميزة التكلفة الأدنى (ذات الترتيب الأدنى) يمكن تقليدها بأكثر سهولة مقارنة بالميزة التكنولوجية أو ميزة العلامة القوية (ذات الترتيب الأعلى).
  - تنوع محددات الميزة التنافسية " **Number of Distinct Sources**": فكلما زاد عدد محددات ومصادر هذه الميزة كلما صعب على المنافسين تقليدها والتغلب عليها.
  - التحسين والتطوير المستمر " **Constant Improvement Sources**": فعلى المنظمات أن تركز على جهود البحث والتطوير لدعم ميزتها التنافسية وتقويتها.
- هذا ويشير Kotelnikov (2004) إلى وجود ثلاثة أجزاء رئيسية في الميزة التنافسية المستدامة، حيث يتمثل الجزء الأول في التوصيف المرتبط بالمنظمة والذي هو بمثابة الجواز الممنوح لها في الدخول لعالم الأعمال الواسع ولخارج الحدود الجغرافية التي تعمل بها محلياً، ويرتبط الجزء الثاني بالحصة السوقية التي تمتلكها المنظمة قياساً بالمنافسين، أما الجزء الثالث فهو يمثل الميزة التنافسية المستدامة والتي تعبر عن إمكانية المنظمة في تطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها التنافسي في السوق (البكري وبني حمدان، 2013، ص 7).
- كما يقسم (نجم، 2012، ص 450) الميزة التنافسية المستدامة إلى ثلاثة مستويات هي:
- الميزة الأساسية " **Basic Advantage**": وهي أي ميزة تتميز بها المنظمة على منافسيها وتعتمد عليها في المنافسة، مثل الجودة وتقليل التكاليف.
  - الميزة الظاهرة " **Revealed Advantage**": وهي الميزة القابلة للتحديد وتعكسها الحصة السوقية للمنظمة في مقابل الحصة السوقية للمنافسين، وكذلك ربحية المنظمة.



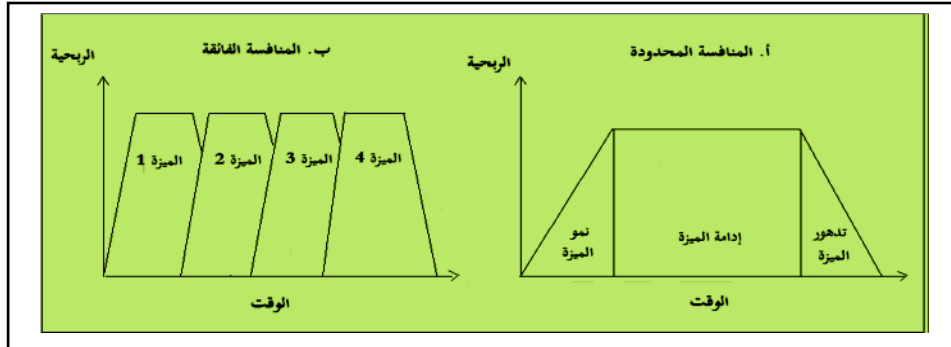
- **الميزة المستدامة "Sustainable Advantage":** وهي التي تسمح بالمحافظة على الموقع التنافسي لمنظمة الأعمال في السوق وتحسينه، مثل ميزة سمعة المنظمة أو صعوبة تقليد المنافسين.

وبذلك فالمنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية مستدامة هي التي عندما تنفذ استراتيجية إنشاء القيمة لا تنفذ بشكل متزامن مع أي من منافسيها الحاليين والمستقبليين، وأيضاً عندما لا تكون المنظمات الأخرى قادرة على استنساخ منافع هذه الاستراتيجية (Barney, 1991, p. 101). ومن ثم تتولد حاجة لدى منظمة الأعمال لأن تتعلم كيف تنشئ ميزات جديدة تحافظ على بقائها متقدمة على منافسيها (Dickson, 1992, p. 69).

وفي ظل المنافسة الفائقة، يجب تطوير المزايا التنافسية المتعاقبة للمنظمة من خلال التحسين المستمر وتفاعل القدرات المتعددة، مما يجعلها أكثر صعوبة وتكلفة عندما يراد تقليدها من قبل المنافسين (نجم، 2012، ص 449-450). فمن أجل تحقيق المنظمة لاستدامة الميزة التنافسية، لا بد من التكيف المستمر للتغيرات في التوجهات والأحداث الخارجية والقدرات والموارد والقابليات الداخلية، علاوة على الصياغة الفاعلة والتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من خلالها يتم استغلال هذه العناصر (طالب، 2012، ص 144).

ويوضح الشكل التالي الفارق بين كل من المنظورين التقليدي والمستدام للميزة التنافسية، وذلك في حالتها المنافسة المحدودة والفائقة التي تواجهها منظمة الأعمال (نجم، 2012، ص 450).

شكل (5): المنظور التقليدي والمستدام للميزة التنافسية



وعلى الرغم من عدم سهولة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إلا أن ما قد يساعد على ضمان استدامة هذه الميزة التنافسية هو تحقيق بعض العناصر من طرف منظمة الأعمال (Soorjoo, 2009) كما يلي:

- **تحقيق الولاء للعلامة التجارية:** حيث أن المستهلكين سيتعاملون في الغالب مع العلامة التجارية التي لديهم ولاء تجاهها، حتى وإن كانت المنظمة لا تقدم المنتج الأقل أو الأكثر فاعلية، وبالتالي فالتركيز على بناء العلاقات القوية مع العملاء يساهم في استدامة الميزة التنافسية.
- **براءات الاختراع المتعلقة بالمنتج:** فهناك الكثير من النقاش الذي يجري مؤخراً حول القيمة الحقيقية لبراءات الاختراع وحقوق الملكية ودورها في استدامة الميزة التنافسية، ففي حين أن البراءات ليست علاجاً كاملاً فهي أداة مهمة للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة.
- **التحسين والابتكار المستمر:** وهو عامل مهم في سبيل الحفاظ على الميزة التنافسية، فمن خلال هذا التحسين المستمر يمكن جعل منتجات المنظمة جديدة دائماً ومتوافقة مع السوق.
- **التركيز على وظيفة الاتصال والعلاقات العامة:** فإذا كان السوق الخاص بالمنظمة يضم منظمات الأعمال الكبيرة والدوائر الحكومية، فإن الاتصالات والعلاقات العامة مع هذه الأطراف يمكن أن يسرع بشكل كبير من قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها ونموها وتأمين عقودها.
- **استخدام العقود والحوافز طويلة الأجل:** ففي حالة تمكن المنظمة من تنفيذ عقود طويلة الأمد مع عملائها أو مورديها أو شركائها، يصبح من غير المحتمل أن ينتقلوا إلى منافس آخر.

وفي أدبيات الاستراتيجية، يأتي مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من خلال "مجموعة الأعمال التي تقوم بها المنظمة، وتحقق من خلالها غايات الاستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخلياً وخارجياً" (شوكال وآخرون، 2010، ص 8)؛ كما يتم وصف تلك الميزة بأنها "الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة، وتنفرد بها المنظمة مقارنة بمنافسيها ويمكن الاحتفاظ بها لأبعد مدى ممكن" (سعيد والباوي، 2010، ص 215)؛ كما يتضمن هذا المفهوم "إثبات التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات وموارد يجري استيعابها في الاستراتيجية التنافسية المناسبة، وتحقيق التواصل في ذلك من خلال التجديد والتطوير المستمر للموارد" (طالب، 2012، ص 145).

ويربط العديد من الباحثين أيضاً الميزة التنافسية المستدامة بقدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار والصناعة، والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم (Windsor, 2006, p. 114). ويتفق رواد النظرية المبنية على الموارد بأنه يمكن تحقيق تلك الميزة انطلاقاً من الموارد التي تتميز بأربع خصائص أساسية هي: القيمة، عدم القابلية للتقليد، الندرة، وعدم القابلية للإحلال (عزون، 2015، ص 72).

واستناداً لما سبق من التعريفات ووجهات النظر المختلفة التي عالجت مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، يمكن للباحثة وضع تعريف شامل حول هذا المفهوم يتمثل في أن تلك الميزة هي عبارة عن "محصلة مجموع المنافع والمزايا التي تمتاز بها منظمة الأعمال عن غيرها من باقي المنظمات الأخرى، والتي تساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، دون أن تكون لمنظمات الأعمال المنافسة القدرة على تقليد أو استنساخ هذه الميزات والمنافع بسهولة".

#### ثانياً: خصائص وأهمية الميزة التنافسية المستدامة

نظراً للتسارع الكبير في تطوير التقنيات التنافسية وقوة الاستخبارات السوقية ونمو الذكاء الصناعي في منظمات اليوم، فقد أصبح امتلاك ميزة تنافسية فحسب عملية ليست ذكية ولا طائل منها بسبب سهولة تقليد واستنساخ المنافسين لهذه الميزة، لذلك فالأهم في عالم الصناعة المعاصر هو كيفية استدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد وحتى الفهم من قبل المنظمات المنافسة. وتتسم الميزة التنافسية المستدامة بجملة من الخصائص الشمولية، بمعنى أنه ولكي تضمن هذه الخصائص فعالية تلك الميزة يجب ألا ينظر إلي كل منها على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل خاصية مرهونة ومرتبطة بالخصائص الأخرى ( Andrevski & Ferrier, 2008, p. 4) كما يلي:

- تكون متجددة وفق البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد منظمة الأعمال الداخلية من جهة أخرى.
- تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال منتجات أو خدمات أو حتى مزايا تنافسية جديدة في مكانها.
- تراعي وتحقق جميع متطلبات وأهداف الأطراف أصحاب المصلحة "Stakeholders".
- تدمج الأهداف البيئية الخضراء ضمن أهدافها وسياساتها.
- صعبة التقليد والمحاكاة وتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها، أي أنها تحقق الاستمرارية والدوام عبر الزمن وفي المستقبل.
- صعوبة فهمها وتحليل مضامينها، أي أنها تتطلب نمطاً معقداً من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة بحيث تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها.
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه.
- تكون غالباً مركزة جغرافياً، أي تبنى على فكرة اقتصاديات الموقع "Economic of Location".

وتبرز أهمية الميزة التنافسية المستدامة في أن وجودها هو الأكثر أهمية لغرض تقييم المنظمة، حيث أنها تمثل المستوى الأعلى في إدارة المنظمة وأنها لا تقتصر على الموارد الملموسة أو غير الملموسة فحسب، بل أن الأمر أبعد من ذلك بكثير

كونها تركز على التوجه المتعمق نحو عمليات الأعمال المنجزة من قبل المنظمة (البكري وبني حمدان، 2013، ص 7).

وأيضاً تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة في أن المنظمة التي تمتلك هذه الميزة تكون ربحيتها أكبر من ربحية باقي المنظمات الصناعية، وتكون قادرة على المحافظة عليها لوقت طويل، لذلك فقد اهتم الباحثون بتحليل تلك الميزة ومكوناتها من خلال أهميتها في مجال الأعمال (طالب، 2012، ص 148) بوصفها:

- سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
- معياراً لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها أو محاكاتها باستمرار، لأن النماذج القديمة تصبح معروفة ومتاحة بشكل واسع ويصبح المنافسون على علم بها.
- تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، حيث تبني المنظمة استراتيجيتها اعتماداً على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنظمات المنافسة وتكون طويلة الأمد، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المنظمة.
- هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المنظمات التي تبغي التفوق والتميز، من حيث قدرة المنظمة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها.
- مرتبطة أساساً بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية واستدامتها.

#### ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

إن بناء الميزة التنافسية المستدامة يستند أساساً على ما تمتلكه منظمة الأعمال من موارد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتسابها، حيث تنبع هذه الميزة من داخل المنظمة بالأساس، إلا أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر فيها ويتأثر بها، فإن أي من أجزاء هذا النظام فضلاً عن البيئة الخارجية يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. إذن فتحقيق تلك الميزة يتطلب الربط بين القدرات الداخلية لمنظمة الأعمال وبين بيئتها الخارجية، وهو ما يدل على أن مصادرها تكون داخلية وخارجية في نفس الوقت (طالب، 2012، ص 165)، ويحددها الباحثان (Pitts & Lei (1996) بالآتي:

## 1- المصادر الداخلية

وهي المصادر المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات.. وغيرها. وتعمل الميزة التنافسية المستدامة من خلال استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، وتشمل المصادر الداخلية كلاً من:

- أ- **الموارد:** وتتضمن الأجهزة والمعدات والأبنية والمواد الأولية والموارد البشرية والعلامة التجارية.
- ب- **الأنشطة والمهارات:** وتتمثل بشكل أساسي في إدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها.

وتعد مصادر المقدره دائماً من داخل المنظمة، فتحدد كل مقدره مميزة يجب أن تتبعها رؤية كيف يمكن أن تأخذ طريقها إلى الميزة التنافسية المستدامة. فإذا كانت المنظمة ذات مقدره استثنائية في زيادة رأس المال، يجب عليها أن تستخدم رأس المال هذا لتوليد المزايا التنافسية أو المحافظة عليها. ومن الضروري لتحقيق الاستدامة للميزة التنافسية أن تركز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها، والاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها بوصفها نقطة بدء في تشكيل الاستراتيجية وانسجاماً مع هذا المصدر، ثم اختيار موقع بيئي يتلائم مع هذه الموارد.

## 2- المصادر الخارجية

تشكل البيئة الخارجية مصدراً للمزايا التنافسية، إذ تضم مجموعة متعددة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في منظمات الأعمال بالاتجاه السلبي أو الإيجابي. ويرى الاستراتيجيون أن هناك تأكيداً على أن المنظمات الناجحة هي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسوق وتوجهاته ورغباته، وأن مثل هذه المنظمات تتمحور مواقفها حول العميل والسوق.

وبرغم أن كلاً من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، إلا أنه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمنظمة وظروفاً مناسبة لها، فإن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق إلا من خلال موارد المنظمة وقدرتها على التعامل مع الظروف الخارجية واستثمار تلك الفرص بالشكل الصحيح والمناسب. وقد حدد (Lynch 2003) سبعة عناصر أساسية يجب أن تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على توليد وإدامة الميزة التنافسية لديها وهي كما يلي:

- القوة النسبية، وتتمثل في قوة المنافسين وقدراتهم الجوهرية مقارنة بقوة وقدرة المنظمة.

- الموارد يجب أن تكون منتقاه مسبقاً من قبل منظمة الأعمال.
- صعوبة تقليد الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال من قبل المنظمات المنافسة.
- يجب أن يكون لدى المنظمة قدرات إبداعية تحقق مزايا تنافسية مستدامة.
- وضع حواجز وعراقيل نحو الإحلال والاستعاضة.
- التوزيع والتخصيص الملائم لأصحاب المصالح.
- استمرارية توافر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة باقية لأطول فترة ممكنة.

#### رابعاً: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر عملية بناء مزايا تنافسية مستدامة عملية بالغة الأهمية لدى المنظمات، والتي تتطلب شروطاً لا بد من توفرها للوصول إلى ذلك (النسور، 2009، ص 20-21)، وهي كما يلي:

#### 1- أسس التنافس

حيث أن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، والتي تتركز في العنصرين التاليين:

أ- **المقارنة المرجعية "Benchmarking"**: وتعتبر من بين أهم الأساليب في تتبع الأداء المساعدة على بناء أسس الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الاقتداء بمنظمات الأعمال الناجحة والرائدة، ذلك أنها تمكن المنظمة من تطوير وتحسين أدائها، وبالتالي ضمان تعزيز ميزتها التنافسية واستمرارها. كما أن الاعتماد على المقارنة المرجعية يساهم فيما يلي:

- معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين.
- تخفيض الوقت، وذلك بالاقتداء بمنظمات الأعمال الناجحة مباشرةً.
- تشجيع التفكير الابتكاري في منظمة الأعمال، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة.
- زيادة الإنتاجية، وذلك بتطبيق أسلوب العمل المناسب من المرة الأولى.
- الاستجابة السريعة لحاجات العملاء.
- الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة منظمة الأعمال.

ب- **الذكاء الاقتصادي**: ويعتبر امتداداً لليقظة الاستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة، بغرض تعزيز واستمرار الميزة التنافسية، وذلك بالمعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة من خلال الحصول على المعلومات الاستراتيجية ذات القيمة العالية. ويعرف الذكاء الاقتصادي على أنه: مجموع الأعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصاديين بهدف استغلالها، حيث يمنح الذكاء الاقتصادي مجموعة من المكاسب منها:

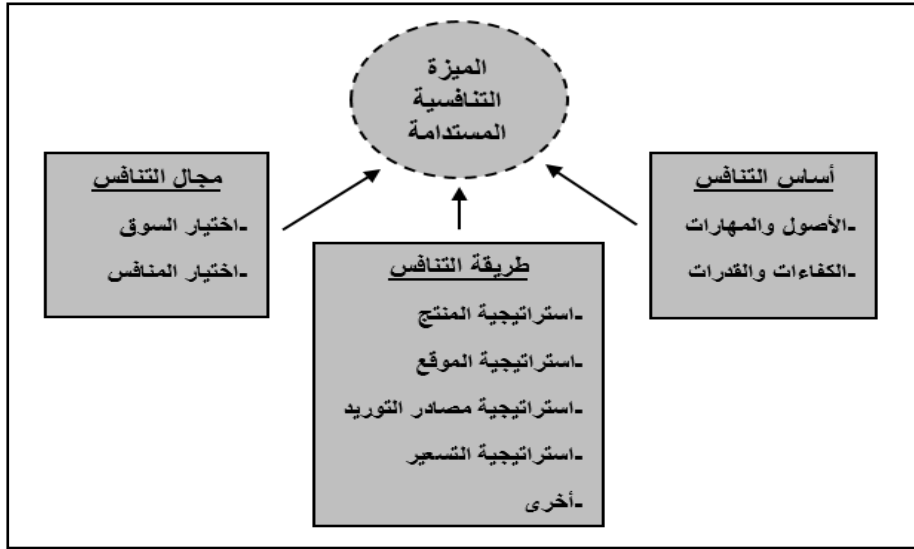
- التنبؤ بحالة الأسواق.
- مواجهة استراتيجيات المنافسين.
- نشر المعومات بطريقة صحيحة داخلياً.
- الحفاظ على المزايا التنافسية.
- الحفاظ على موقع المنظمة التنافسي تجاه المنافسين المحتملين.
- تمكين منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة التي تطمح في النمو من تعلم الأفضل.

## 2- ميدان التنافس

إن تحديد منظمة الأعمال لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة لعملها وميزاتها وقدراتها التنافسية، وذلك عن طريق توظيف قدرات المنظمة في المكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة.

## 3- طرائق التنافس

حيث أن بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الاستراتيجية التي تتبناها منظمة الأعمال؛ استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع..إلخ. ويمكن توضيح العناصر الخاصة بمتطلبات الميزة التنافسية المستدامة في الشكل التالي (خليل، 1998، ص 75)، فيما يخص أسس التنافس ومجاله وطرقه.



## خامساً: أسباب فقدان الميزة التنافسية المستدامة

من الضروري لمنظمات الأعمال التعرف على العوامل والأسباب التي تقرض عليها فقدان خاصية الاستدامة بالنسبة لميزاتها التنافسية، حيث أنها تكون بمثابة سلاح

تواجه به منافسيها، وتضمن من خلالها استمراريتها في مجال الصناعة، ويمكن تقسيم أسباب فقدان الميزة التنافسية إلى ثلاثة أسباب (صيام، 2017) هي كالتالي:

### 1- القصور الذاتي

يعد القصور الذاتي النشط هو ميل منظمات الأعمال لاتباع أنماط سلوكية مستقرة حتى في مواجهة التغيرات البيئية العنيفة، وتبقى المنظمات الأكبر في السوق حبيسة طرق العمل والأنشطة المجربة سابقاً. وفي ظل ظروف البيئة التنافسية المتسمة بسرعة التغيير، تجد المنظمات أنفسها غير قادرة على تغيير استراتيجياتها وهياكلها حيث لا تستطيع التغلب على القوى الداخلية، إذ تتحول القدرات التنظيمية من مصدر للمزايا التنافسية إلى سبباً لنشوء القصور الذاتي. ومن أبرز الأمثلة عن ذلك ما حدث لمنظمة "IBM" خلال التسعينيات، حيث تلقت خسائر قدرت بخمسة مليارات دولار، كما قامت بتسريح أكثر من مائة ألف موظف نتيجة القصور الذاتي.

### 2- الالتزامات الاستراتيجية السابقة

إن الالتزامات الاستراتيجية السابقة للمنظمة لا تحد من قدرتها فقط على تقليد المنافسين، ولكنها قد تسبب أيضاً أخطاء عديدة وقصوراً تنافسياً. ففي بعض الأحيان تقوم المنظمات باستثمار موارد ضخمة في نوع معين من الصناعات، إلا أن تحولات السوق وتقلبات أذواق المستهلكين قد تميل نحو نوع آخر من المنتجات وهو ما يتطلب التحول من الاستراتيجية السابقة للخروج من هذه الأزمة.

### 3- تناقص الرؤية بعيدة المدى

قد تفشل المنظمات في المحافظة على ميزتها التنافسية لما تنبهر بما هي بصدد إحرازه من نجاحات مبكرة، إذ تعتقد أن استمرار السير في نفس الطريق وبنفس الاستراتيجيات هو السبيل الوحيد لضمان النجاح في المستقبل، فتغرق في التخصص مما يفقدها النظرة البعيدة للسوق وللمتطلبات استدامة الميزة التنافسية.

### سادساً: سبل استدامة الميزة التنافسية

لم تعد منظمات الأعمال حالياً تركز كثيراً وبالدرجة الأولى على تحقيق المزايا التنافسية، وإنما أصبحت تهتم أكثر بكيفية المحافظة على هذه المزايا وتحقيق استدامتها، ومن أهم سبل تحقيق ذلك (هيل وجونز، 2007، ص 228-230) ما يلي:

### 1- التركيز على أركان البناء للمزايا التنافسية

كي تستطيع المنظمة الحفاظ على مزاياها التنافسية، يجب عليها الاستمرار في التركيز على أركان البناء الأربعة العامة للمزايا التنافسية وهي (الجودة، الكفاءة، التحديث، والاستجابة للعميل)، كما يتطلب الأمر منها التركيز على تطوير الكفاءات المتميزة التي تساهم في تحقيق التميز في تلك المجالات.

### 2- الاستمرار المنظم لعمليتي التحسين والتعلم

يتميز مناخ الأعمال الحالي بسرعة التغيير خاصة في مجال التكنولوجيا، وهذا ما يجعل دورة حياة الميزة التنافسية تتميز بالقصر، إذ يسهل تقليد مصادر المزايا التنافسية بسرعة من قبل المنافسين. لذلك فالسبيل الوحيد أمام هذه المنظمات للحفاظ



على مزاياها هو منح الأهمية القصوى لعملية التعلم داخل المنظمة لإيجاد طرق تحسين جودة عملياتها، ومحاولة خلق كفاءات جديدة، علاوة على تطوير الكفاءات المتوفرة لديها.

### 3- اتباع الأداء الصناعي المتميز والاعتماد على معيار أداء المنظمات الأخرى

يعتبر الأداء الصناعي المتميز أساس بناء الموارد والقدرات التي تدعم تمييز الكفاءة والجودة والاستجابة للعميل والمحافظة على هذه الموارد، ومن أجل تحقيق هذا الأداء يجب على المنظمة أن تتبع أداء المنظمات الرائدة في نفس مجال صناعتها، وأن تحاول محاكاته أو حتى التفوق عليه من خلال تحديد الطرق التي تسمح بتحسين كفاءة العمليات، وهو ما يعرف بالقياس بالمقارن.

### 4- التغلب على القصور الذاتي

يعد التغلب على العوائق الخاصة بالتغيير داخل المنظمة هو أحد المتطلبات الرئيسية للإبقاء على المزايا التنافسية لها، وبالتالي يجب أن تعمل المنظمة بشكل مستمر على تحديد مختلف هذه العوائق، ومن ثم الاستفادة من القيادة الجيدة والاستخدام الأمثل للموارد من أجل إحداث التغييرات اللازمة في بناء المنظمة.

### المحور الرابع: علاقة التسويق الأخضر بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

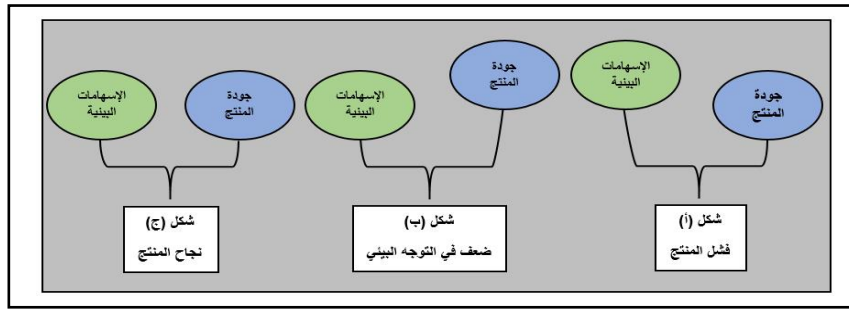
إن الأهمية التي تنطوي عليها الميزة التنافسية المستدامة جعلت العديد من الباحثين يطرقون مداخل واستراتيجيات متنوعة من أجل تحصيلها، ويتوقع أن يكون التسويق الأخضر أحد أهم هذه المداخل بالنسبة لمنظمات الأعمال في المستقبل لاكتساب تلك الميزة لدى كل منها. ولذلك يتناول هذا المحور علاقة التسويق الأخضر بتحقيق المنظمة للميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المختلفة من حيث تعزيز الجودة، تقليل التكاليف، تعزيز رضا المستهلك، تعزيز ديناميكية التحسين المستمر، تعزيز الحصة السوقية، تعزيز الربحية، تحسين صورة المنظمة، وتعزيز التحالفات الاستراتيجية.

### أولاً: علاقة التسويق الأخضر بتعزيز الجودة

أحياناً ما تمتاز المنتجات الخضراء بمزايا تفوق المنتجات الاعتيادية بحيث تدفع المستهلك لاقتنائها رغم الفرق المحتمل في الأسعار، ومع ذلك هناك بعض الاعتقادات من طرف المستهلكين والمصنعين بأن الإيفاء بالجانب البيئي للمنتج قد يضر بمستوى جودته وخصائص أدائه الفعلي، فهؤلاء المستهلكين يرغبون في التوجه نحو تلك المنتجات الخضراء بشرط توفر جودتها الأصلية. ففي دراسة قدمتها منظمة "Philips" للإلكترونيات أكدت بأن المستهلكين على استعداد لتحمل الزيادة في السعر، ولكن بشرط أن يكون المنتج بنفس جودته العادية وخصائصه المعروفة علاوة على كونه سليماً من الناحية البيئية (حمودة، 2014، ص 30-31).

فمن الضروري تحقيق الموازنة بين الجودة وخصائص الأداء من جهة، والاعتبارات البيئية من جهة أخرى لإنجاح المنتج الأخضر، وهو ما يوضحه الشكل التالي (البكري، 2012، ص 177)؛ حيث يشير شكل (أ) إلى أن التركيز الزائد على الإسهامات البيئية وإهمال الخصائص الأصلية يؤدي إلى فشل المنتج، بينما في شكل (ب) يتضح أن التركيز على الجودة والخصائص الأصلية للمنتج على حساب الإسهامات البيئية سيعكس ضعفاً في التوجه البيئي وبالتالي تشويه سمعة منظمة الأعمال، أما شكل (ج) فيبرز التوازن بين الإسهامات البيئية وخصائص الأداء الأصلية الواجب اتباعها من طرف منظمات الأعمال من أجل نجاح المنتجات البيئية.

شكل (7): الموازنة بين جودة المنتج والإسهامات البيئية ودورها في فشل أو نجاح المنتج



ويذهب حوالي 60% من مديري الأعمال والمسوقين الذين لديهم ممارسات وخبرة في منظمات الأعمال الكبرى من أمثال "Simpson"، "Taylor"، "Barker" إلى التأكيد على أن التسيير الجيد إذا ما اجتمع بالأداء البيئي الجيد فإن ذلك سيمكن منظمة الأعمال من إنتاج منتجات ذات جودة عالية والتي ستساهم حتماً في تعزيز موقع المنظمة مقارنة بالمنافسين (Kirgiz, 2016, p. 15). كما ينطلق القائلون على إدارة وتسويق المنتجات الخضراء من نظرة شمولية لتأشير عدد من السمات البيئية التي تستوجب أخذها بعين الاعتبار، لتقدير مدى توافرها مع المنتجات المقدمة للسوق لكي تكون أقل تأثيراً على صحة الإنسان والبيئة، وفي نفس الوقت تقدم الغرض الأساسي من استهلاكها وهو إشباع الحاجات والرغبات المطلوبة (Yunus & Rahman, 2014, p. 20).

ورغم تضارب بعض الاستنتاجات حول جودة المنتجات وتعارضها مع الإسهامات البيئية، إلا أن رفع مستوى الجودة من خلال تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة البيئية من شأنه خفض العيوب في المنتجات طور الإنتاج والمنتجات كاملة الصنع. كذلك فإن البعد البيئي يضمن خاصية الأمن والسلامة عند الاستخدام للمستهلكين، كما يضمن منتجات تستوفي معايير الجودة في حدها الأدنى، حيث يعزز مدخل التسويق الأخضر ميزة الجودة (براهيمي، 2016، ص 306) من خلال الجوانب الآتية:

**1- جودة تصميم المنتج:** وتعني مناسبة التصميم مع المواصفات التي يريدها المستهلك الأخضر، بحيث تتطابق إلى أبعد درجة يتوقعها العميل، ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على النشاط التسويقي وأبحاث التسويق.

**2- جودة المطابقة:** ويكون ذلك من خلال بعدين متوازيين؛ الأول يتعلق بالمطابقة مع توقعات المستهلك الأخضر وبالتالي تقليل المنتجات المعيبة لتكون حتى درجة الصفر، والثاني متعلق بالاستجابة ومسايرة معايير المطابقة وضبط الجودة التي تشرف عليها كل من المنظمات الرسمية وغير الرسمية.

**3- جودة الخدمة:** ويقصد بها الخدمات المرافقة للمنتج مثل الخدمات التوجيهية، التدريب على استخدام المنتج، الصيانة، مدة الضمان.. وغيرها. ويتضح من خلال الجدول التالي عدة أمثلة لمنتجات خضراء تقدم قيم إضافية عن القيمة الأصلية للمنتج العادي، متمثلة في عدة منافع أخرى يحصل عليها المستهلك من خلال اقتنائه واستهلاكه لها (Ottman, 2011, p. 16).

### جدول (3): القيمة الإضافية لبعض المنتجات البيئية

قائمة المنتجات	القيمة الإضافية للمنتج
مصابيح CFL	-توفير الأموال -دورة حياة أطول
السيارات الهجينة Hybrid Cars	-ركوب هادئ -تعبئة وقود أقل -أكثر هدوءاً
المنظفات الطبيعية	-أكثر أماناً -هدوء نفسي
الإنتاج العضوي	-أكثر أماناً -ذوق أفضل
الورق المعاد التدوير	-توفير الأموال
النقل المشترك	-توفير الأموال -الملائمة
الهواتف الخلوية بالطاقة الشمسية	-استخدام أوسع

وما يجب الإشارة إليه هو أنه فيما عدا القيمة البيئية والنفسية التي يمنحها التسويق الأخضر لمنتجات المنظمة، فإن عملية تعزيز الأداء والخصائص الوظيفية للمنتج الأخضر تتطلب في بعض الأحيان وقتاً طويلاً، وهذا الوقت تستفيد منه منظمة الأعمال في دعم عامل الخبرة والتعلم لديها وكذلك تفعيل عملياتها الإنتاجية والتشغيلية لجعلها أكثر مرونة وكفاءة في إنتاج منتجات ذات جودة.

### ثانياً: علاقة التسويق الأخضر بتقليل التكاليف

تقع المسؤولية على المنظمات الصناعية التي يجب أن تستخدم التسويق الأخضر من أجل رفع كفاءة العمليات الإنتاجية والتشغيلية وهو ما يساعدها على تقليل التكاليف، بدلاً من البحث عن كيفية التخلص من النفايات المترتبة عنها. ويظهر هذا البعد أكثر لدى تبني منظمة الأعمال للتسويق الأخضر من خلال نظم الإدارة البيئية "EMS" التي تساهم بشكل فعال في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وترشيد هدر الطاقة (البكري والبناء، 2014، ص 69).

وما يلفت الاهتمام أن أهمية تطبيق الأنظمة البيئية والتسويق الأخضر لدى منظمات الأعمال لا تساهم في تحسين أدائها البيئي فقط، بل يمكنها أيضاً من تحقيق عدة مكاسب اقتصادية وتجارية إلى جانب المكاسب البيئية (شتوح، 2014، ص 162) كما يلي:

- 1- **على المستوى التجاري:** فقد أثبتت الدراسات أن تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO 14000 مثلاً يزيد من تنافسية المنظمة وخاصة في الأسواق التي تفرض قيوداً بيئية مشددة، ويمكنها هذا أيضاً من تحسين سمعتها وسمعة علامتها التجارية واختراق أسواق دولية مختلفة.
- 2- **على المستوى الاقتصادي:** يؤدي تطبيق نظم الإدارة البيئية إلى تحقيق التوفير في تكاليف الطاقة والموارد الأولية، كما تتخفف تكاليف معالجة المخلفات والنفايات.

وفي هذا الإطار يمكن تقسيم فوائد استخدام نظام الإدارة البيئية، والتي تعتبر من أبعاد استراتيجية التسويق الأخضر إلى ثلاث مجموعات كالتالي: فوائد الأداء الداخلي، فوائد التسويق الخارجي، وفوائد تخص علاقات المنظمة. هذا وتشمل فوائد الأداء الداخلي تحقيق تخفيضات في التكاليف التشغيلية والإنتاجية (Tari et al., 2012, p. 304).

ورغم أن المنتجات الخضراء عموماً ذات تكلفة أعلى على مستوى الإنتاج، حيث تكون تكاليف العمليات الإنتاجية الخالية من المواد الضارة بالبيئة أو بصحة الإنسان مرتفعة مقارنة بالعمليات الصناعية الأخرى التي لا تراعي هذه المعايير، لكن هذه المقارنة ليست صحيحة لأن المستهلك المستهدف تخطى ولو نظرياً عن تفضيلاته الكلاسيكية، لذلك يجب مقارنة تكاليف المنتجات ذات التوجه البيئي مع مثيلاتها وليس مع المنتجات التقليدية (Zokaei, 2013).

وأيضاً فعلى منظمات الأعمال التي لا تحترم التوجه البيئي أن تغير موقفها طوعاً قبل أن يفرض عليها ذلك، فيمكن لهذه المنظمات استغلال مواردها المتاحة وتحقيق مزايا تخفيض التكاليف خاصة التسويقية منها. وتعتبر عملية إدارة المخلفات من أهم العمليات التي تؤدي إلى تعظيم الاستغلال الأمثل وتحقيق الكفاءة التشغيلية، حيث تركز على أربعة عناصر رئيسية هي تقليل المواد والطاقة المستخدمة، إعادة استخدام المخلفات، إعادة التدوير، والاسترجاع الحراري (حوامدة، 2014، ص 80).

وتعتبر الضرائب والرسوم الخضراء أيضاً من النفقات السلبية التي تتكبدها منظمات الأعمال نظير تعاملها مع عناصر البيئة المختلفة، وهي من الأدوات المهمة المستخدمة في دفع المنظمات التي تطلق التلوث لاتخاذ الإجراءات المؤدية إلى خفضه، وهو ما يصب بالأساس في مصلحة المنظمة وزيادة أرباحها نتيجة تقليل نسبة التلف والهدر بالمواد، وبالتالي ينعكس ذلك على خفض التكاليف. ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال، تشير الإحصائيات الخاصة بعام 2007 إلى أن ما مقداره 236 مليار دولار تعتبر هي عوائد عمليات التدوير التي تمارسها المنظمات الأمريكية باختلاف مجالات نشاطها (براهيمي، 2016، ص 314).

### ثالثاً: علاقة التسويق الأخضر بتعزيز رضا المستهلك

تشير عديد من الدراسات إلى أن أغلب المستهلكين هم في حقيقتهم (ضمنياً) مستهلكين "خضر"، وهو دلالة على رغبة المستهلك كإنسان في الحفاظ على البيئة والاهتمام بها باختلاف عمره وجنسه وعمله ومستواه التعليمي، ولو أن هذه الصفة تزيد قوتها وتضعف حسب كل مستهلك وخصائصه المتنوعة، لكن في الأخير فإن المستهلك العادي سيختار المنتج الصديق للبيئة دون شك من بين الإثنين من المنتجات المتماثلة (FuiYeng & Yazdanifard, 2015, p. 20).

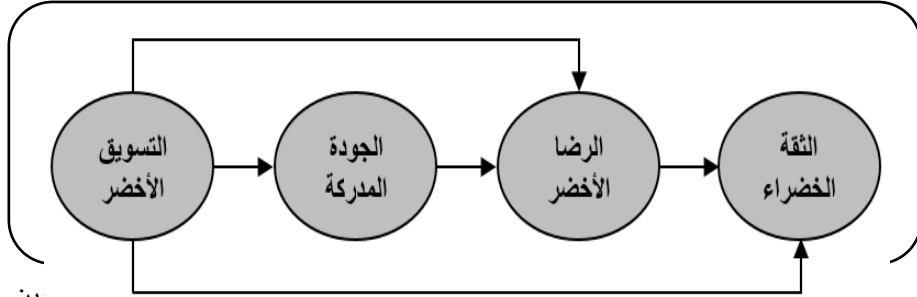
وما يهم هو انعكاس التباين في الخصائص والتطلعات والميول بين الأفراد على السلوك المتحقق لدى المستهلك وعلى درجة رضاه، وتحديدًا رضا المستهلك الأخضر. وإذا ما اقترن رضا المستهلك بالمسؤولية البيئية، فإن ذلك من شأنه أن ينتج الميزة التنافسية المحتملة "Potential Competitive Advantage" (Kirgiz, 2016, p. 15). وهو ما تؤكد نتائج دراسة (Sivesan et al., 2013, p. 59) والتي تربط ممارسات التسويق الأخضر إيجابياً بخمسة ميزات تنافسية هي المسؤولية الاجتماعية، السلامة البيئية، إبداع وتطوير المنتجات، وتحقيق رضا المستهلك، وكسب ولائه على المدى الطويل.

وقد برز مؤخراً مصطلح الرضا الأخضر "Green Satisfaction" على يد Chen (2010) ليعبر عن "مستوى الوفاء المرتبط بالاستهلاك لتلبية الرغبات البيئية، التوقعات المستدامة، والاحتياجات الخضراء". بحيث يكون عامل الحفاظ على البيئة هو الأساس في تقييم ما إذا كان المستهلك راضياً أم لا ليس تجاه المنتج فقط بل أيضاً تجاه المنظمة التي يتعامل معها، وبالتالي يعتبر الرضا الأخضر الناتج عن البعد البيئي هو أحد أنواع الرضا التي ينبغي أن تهتم بها منظمات الأعمال وتسعى لتحقيقها (Kurniawan, 2014, p. 87).

كما أنه من المفيد لمنظمات الأعمال أن تضع استراتيجيات من أجل تحقيق ما يسمى بالثقة الخضراء "Green Trust" التي يكون فيها العامل الصديق للبيئة هو الأساس لتقييم ما إذا كان المستهلك يثق أم لا نحو منتج المنظمة؛ حيث تتحدد تلك الثقة من خلال ثلاثة محددات إيجابية هي: الصداقة البيئية، والرضا الأخضر، والجودة الخضراء المدركة (Chen et al., 2015). فتنتج الصداقة البيئية بين المنتج الأخضر والمستهلك أولاً، ثم تنتقل هذه الصداقة لتجمع بين منظمة الأعمال والمستهلك. وبدورها تعبر الجودة الخضراء المدركة عن حالة الإشباع التي يحصل عليها المستهلك نظير استهلاكه للمنتج، وتدخل عملية الإشباع في إطار الالتزام البيئي الذي يحققه المنتج. وأخيراً تنطوي عملية تحقيق الرضا الأخضر على الحالة النفسية التي تجعل المستهلك يشعر بمساهمته الفعلية في عملية الحفاظ على البيئة وعدم الإضرار بها، وهو ما يعزز علاقته بالمنتج الأخضر أولاً ثم بمنظمة الأعمال ثانياً ويخلق ما يسمى بالثقة الخضراء.

وفي الشكل التالي يتم عرض نموذج يوضح العلاقة بين التسويق الأخضر وبين تحقيق رضا المستهلك، وكذلك بينه وبين تحقيق الثقة والولاء للمنظمة (Kurniawan, 2014, p. 88).

شكل (8): دور التسويق الأخضر في تحقيق رضا وثقة المستهلك



بين المستهلكين، كما عليها أن ترفع الجودة المدركة من أجل تحقيق الرضا الأخضر لديهم، وهذا ما يساهم في خلق علاقة طويلة الأجل بين المنظمة وبين المستهلك تؤدي إلى كسب ولاء العميل وثقته لاحقاً.

#### رابعاً: علاقة التسويق الأخضر بتعزيز ديناميكية التحسين المستمر

إن عملية تطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة تقفز بمنظمة الأعمال من ميزة إلى أخرى، فتتخلى عن واحدة لحساب أخرى تكون حاسمة للمنافسة. ومهما كانت هذه الميزة قوية فهي لها دورة حياة تبدأ بالتقديم، ثم التنبؤ، التقليد، وأخيراً الضرورة وتعتبر هذه الأخيرة مرحلة نهائية للميزة التنافسية، ففيها تجتهد المنظمة لإعادة هذه الدورة بتقديم ميزة تنافسية جديدة وهكذا. وبالتالي فإن عملية التحسين المستمر هي بعد هام ورئيسي يعبر عن منظمات الأعمال التي تتبنى التسويق الأخضر وتسعى دوماً إلى تحقيق أداء بيئي أفضل، وتعزيز جودة منتجاتها لتواكب أكثر المنتجات التقليدية (نجم، 2012، ص 450).

ومنظمات الأعمال التي تعتمد التسويق الأخضر وتسعى لتخضير أنشطتها فهي تتوافق بالضرورة مع الاستراتيجية المعتمدة على وجود قسم أو إدارة بيئية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وذلك من أجل تقييم وقياس وتعزيز تفاعلها الإيجابي مع البيئة، ويؤشر لها بذات الوقت عن مدى تحقيقها للسياسات والأهداف البيئية الموضوعية. وتبعاً لتعريف المنظمة العالمية للمقاييس (ISO 2002) فإن نظام الإدارة البيئية "يخصص مدخلاً للتطوير المستمر والتحكم في الأداء البيئي للمنظمة، فهو يمكن المنظمات من تحديد الأثر البيئي الذي تحدثه منتجاتها، عملياتها، خدماتها، وأيضاً لتطوير أدائها البيئي" (البكري، 2012، ص 91).

وعلى سبيل المثال فإن المواصفة البيئية ISO 14001 عبارة عن معايير دولية تلتزم بها منظمة الأعمال من أجل خلق وتحسين عملية الاستدامة لديها، حيث كان الهدف من ظهورها هو خلق وتطوير نظام إدارة بيئية فعال يمكن تطبيقه في كافة المنظمات. كما تعتمد تلك المواصفة على منهج "ديمنغ" أو "PDCA" وهو يستخدم لتحسين المنتجات والعمليات، ويعرف أيضاً باسم عجلة "ديمنغ"، ويعتبر أحد الدعامات الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة والتي من خلالها يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق تحسينات جوهرية على عملياتها، مما يحسن من مستوى الجودة ويحقق أعلى مستويات الرضا للمستهلكين. وفي الواقع العملي، فإن تطبيق عجلة التحسين المستمر في أداء العمليات لديمنغ يمر بأربع مراحل أساسية (نجم، 2012، ص 363) هي:

- 1- مرحلة التخطيط "Plan":** وتهتم هذه المرحلة بتحديد أداء العملية الحالية، وتحديد المشكلات التي يجب حلها لتحسين أداء تلك العملية، وقياس مدى تطابق خصائص مخرجاتها مع توقعات ورغبات العميل، وقياس درجة رضاه، كما يتم جمع البيانات وتحليلها، وإيجاد الأسباب الأساسية للمشكلات وترتيبها حسب درجة الأهمية، ثم اختيار الحلول المثلى التي يتفق الجميع على أنها تؤدي إلى تحسين العملية ورفع مستوى أدائها وجودة مخرجاتها.
- 2- مرحلة التنفيذ "Do":** وهي مرحلة الورشة والبناء والإنجاز، يتم فيها تنفيذ الحلول المثلى المقترحة، كما يتم فيها تحديد العمليات التي تخضع للتحسين، ووضع خطة التنفيذ للتحسينات والشروع في تنفيذها.
- 3- مرحلة الفحص "Check":** وتؤكد هذه المرحلة على أن التحسينات المقدمة فعالة وتتناسب مع الخطة الموضوعية، وذلك من خلال قياس نتائج التحسينات ومقارنتها بالوضع الأولية.
- 4- مرحلة التحسين "Act":** ويتم فيها التأكد من أن التحسينات فعالة، وأنها قد حققت النتائج المتوقعة، فيتم تدوين هذه الحلول وجعلها حلول معيارية، مع بقاء هذه العملية لفترة تحت الرقابة ومع إجراء تحسينات دورية، بحيث يتم التوصل إلى أداء أفضل لتلبية توقعات العميل التي هي دائماً في تغير مستمر.

وبالتالي يعتبر مدخل التسويق الأخضر والإدارة البيئية تجسيدا لعملية التحسين المستمر، والتي تتماشى مع الفلسفة العامة للتسويق الأخضر المبنية على أبعاد وآليات تضمن فعالية تلك العملية، وتدفع منظمات الأعمال التي تتبنى هذا المنهج إلى التركيز عليها.

#### خامساً: علاقة التسويق الأخضر بتعزيز الحصة السوقية

تظهر قدرة التسويق الأخضر على كسب حصة سوقية وشريحة مميزة من المستهلكين من خلال الإحصائيات والأرقام التي توضح تفضيلات المستهلكين وتوجهاتهم نحو المنتجات الخضراء، فما يشهده العالم اليوم بمختلف فئاته من مستهلكين وهيئات حكومية وجمعيات غير حكومية وكذلك الجهات الإعلامية يؤكد

هذه الحركية المتزايدة نحو تبني الاستهلاك الأخضر وتعزيزه، وبالتالي فامتلاك حصة سوقية نظير تبني نهج أخضر هو حقيقة تفرضها التوجهات الحالية للمستهلكين.

ومن أمثلة هذه الإحصائيات ما جاء في استطلاع للرأي عام 2005 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم الخروج بنسب ومعدلات التردد على شراء المنتجات الخضراء والتي توضح حجم السوق الأمريكي الأخضر، فكانت نسبة 12% تعبر عن حجم السوق الأخضر الحقيقي، وهي تعتبر نسبة كبيرة في السوق خاصة إذا ما أضفنا لها نسبة 68% من المستهلكين الذين لهم ميول بيئية نسبية تستوجب على المنظمات مزيداً من التحفيز لاستمالة سلوكها الشرائي أكثر ودمجها في الاستهلاك الأخضر نهائياً (Poague & Evans, 2007).

وفي دراسة أخرى قام بها معهد "Nielsen" عام 2014، وجدت زيادة في المبيعات بنسبة 2% للمنتجات الخضراء التي تهتم بالتعبئة والتغليف الأخضر، وكذلك كان هناك ما يزيد عن 5% تقدم للمنتجات التي تعزز إجراءات الاستدامة من خلال حملات التسويق، وبالمقارنة كانت العلامات التجارية التي لا تهتم بالجانب البيئي لديها زيادة في المبيعات بنسبة 1% فقط (Hinton, 2017).

وتوجد تقسيمات جزئية للأسواق الخضراء بنسب مئوية مهمة تفتح أبواباً لمنظمات الأعمال وتساعد على دراسة السوق الأخضر وما يمكن أن يقدمه لها من فرص من أجل اقتحام واستهداف هذه الأسواق، ومن أمثلة هذه التقسيمات نموذج (Kirgiz, 2016, p. 7) الذي يتم عرضه في الجدول التالي لتوضيح نسب الشرائح السوقية الخضراء.

#### جدول (4): تقسيم السوق الأخضر حسب نموذج (Kirgiz, 2016)

الوصف	الفئة السوقية	نسبة الحصة السوقية
وهي الحصة السوقية من المستهلكين التي تهتم بالمنتجات الخضراء وتقبل على شرائها.	نشطون بيئياً Activists	16%
وهم أولئك المستهلكين الذين لهم اهتمام بالجانب البيئي لكنهم يرتابون من المنتجات الخضراء.	واقعيون Realistic	34%
وهم الذين يرغبون في أن يقوم الآخرون بحل المشاكل البيئية دون تدخلهم.	غير معنيون Unconcerned	28%
وهم من لا يأخذون القضايا البيئية على محمل الجد ويعتبرونها خارج دائرة اهتماماتهم.	غير مهتمون Unfamiliar	22%

وقد بدأت منظمات الأعمال تعي فعلاً بأن المنتجات الخضراء تعبر عن فرص تسويقية لا يمكن إغفالها أو تجاهلها للرفع من حصصها السوقية بالرغم من حداثة القطاعات السوقية الخضراء التي تنشط بها، وذلك من خلال تسويق منتجات ذات مزايا بيئية واقتصادية بالنسبة للمنظمة والمستهلك، خاصة إذا ما تعلق الأمر بمنتجات لا تلوث البيئة واقتصادية في استهلاك الطاقة. وعن مستقبل الأسواق الخضراء، أفاد تقرير مقدم من طرف مركز "G.I.A" Global Industry Analysts بأن



اتجاهات تجارة المنتجات الخضراء في السوق العالمية تميل للارتفاع بمعدلات منتظمة، وهو ما يؤكد الفرص التسويقية الخضراء المتاحة أمام المنظمات في مختلف المجالات والتي لا بد عليها من الاستثمار فيها بما يخدم نمو حصصها السوقية وبقائها في الأسواق (براهيمي، 2016، ص 318).

#### سادساً: علاقة التسويق الأخضر بتعزيز الربحية

أظهرت عديد من الدراسات أن المنظمات التي تلتزم بأهداف بيئية مثل عدم إنتاج نفايات أو القضاء على الانبعاثات الضارة، والتي تملك الاستخدام القابل للتجديد تتفوق مالياً على منافسيها. ويصرح Paul Simpson الرئيس التنفيذي لمنظمة "CDP" بأن هناك جانب سعودي فقط للمنظمات التي تعمل بطريقة حكيمة لمواجهة الأضرار البيئية، حيث هناك سوء فهم شائع بأن اتخاذ إجراء بشأن الحفاظ على البيئة يعمل على تخفيض الربحية بالنسبة لمنظمات الأعمال وهذا خطأ، ولذلك فإن المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال الأمريكية غير المستجيبة للمتطلبات البيئية تنمو بشكل ملحوظ (Confino, 2014).

ولا يمكن القول بأن منظمات مثل "Tesco" أو "Walmart" أو "Toyota" تلتزم بالأهداف البيئية انطلاقاً من فراغ أو من أسباب خيرية مجردة، فمن المستحيل أن يكون هذا هو المنطلق في عالم الأعمال وفي عرف الاقتصاد والتجارة، إنما السبب في ذلك يعود إلى إدراك قوي منهم بأن الآثار البيئية والاقتصادية هما في الغالب يتماشيان مع بعضهما البعض (Bakhshi et al., 2017). كما أنه عندما أطلقت منظمة "M&S" برنامج الاستدامة "Plan A" في عام 2007 كان يعتقد أنها ستكلف أكثر من 200 مليون جنيه استرليني في السنوات الخمس الأولى، ومع ذلك فقد ساهمت المبادرة في تحقيق حوالي 105 مليون جنيه استرليني كأرباح بحلول عام 2012/2011 وفقاً لتقرير المنظمة (Zokaei, 2013).

وبالإضافة إلى ذلك فإن من مزايا هذا التوجه البيئي هو الأرباح التي تجنيها منظمات الأعمال نظير تخفيضها لمستويات استخدام واستهلاك الطاقة وبالتالي توفير قدر كبير من السيولة المالية، وكمثال على ذلك فهناك منظمة "DuPont" التي تعد واحدة من أوائل الملتزمين بتخفيض انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري بنسبة 65% في السنوات العشر السابقة حتى عام 2010، وبحلول عام 2007 كانت تلك المنظمة قد وفرت 2.2 مليار دولار سنوياً من خلال كفاءة الطاقة، وهو نفس إجمالي أرباحها المعلن عنها في ذلك العام (Zokaei, 2013).

وفي هذا الشأن يقدم تقرير عن "CDP" بعض الأدلة الأولى على وجود صلة بين قيادة الأعمال بشأن تغير المناخ وربحية المنظمة، حيث توصلت الدراسة التي تتزامن مع محادثات المناخ في نيويورك إلى أن منظمات "S&P" التي تبني الاستدامة في استراتيجياتها الأساسية تتفوق على منظمات الأعمال الأخرى التي تفشل في إظهار القيادة. وعلى وجه التحديد، تؤمن منظمات الأعمال التي تدير وتخطط

لتغير المناخ بفعالية عائد استثمار أعلى بنسبة 18% من المنظمات التي ليست كذلك، وبنسبة 67% أعلى من المنظمات التي ترفض الكشف عن انبعاثاتها، وتعكس هذه النتائج أن الاستدامة تعمل إلى حد كبير على تحسين النتائج المالية لمنظمة الأعمال (Zokaei, 2013).

وما يعزز أيضاً ربحية هذا السوق الأخضر هو تقبل المستهلكين لدفع زيادات سعرية مقابل الحصول على المنتجات الخضراء، وهو ما تؤكدته دراسة قام بها معهد "Nielsen" عام 2014 أن 55% من المستهلكين حول أنحاء العالم على استعداد لدفع مبالغ إضافية نظير الحصول على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات المستدامة، وأن هذا الاتجاه في ارتفاع مستمر (Hinton, 2017). وبالتالي فإن زيادة ربحية منظمات الأعمال في ظل تبنيها للتسويق الأخضر هو أمر منطوق ومتوقوع وذلك يعود إلى أسباب متعددة ومباشرة كتقليل النفقات في التشغيل واستهلاك الطاقة، الاستفادة من زيادة الحصة السوقية، تقبل المستهلك لدفع مبلغ إضافي مقابل الحصول على المنتج الأخضر. ولذلك لم يعد أمام المنظمات سوى الاستثمار في الاستراتيجيات البيئية التي تضمن لها عوائد أكبر، وتضمن للمجتمع بيئة أكثر صحية.

#### سابعاً: علاقة التسويق الأخضر بتحسين صورة المنظمة

تتال الصورة الذهنية اليوم اهتمام منظمات الأعمال ومحور جهودها، وقد تجلّى التسويق الأخضر كتوجه إداري يساهم في تطوير مكانة المنظمة وتعزيز سمعتها وتحسين صورتها الخارجية، خاصة إن عملت على تسويق هذا التوجه الأخضر بالشكل المطلوب عن طريق إبراز سلوكها البيئي وأنشطتها التي تحكمها معايير أخلاقية وأيضاً تعاونها مع كل أصحاب المصلحة "Stakeholders" في سبيل تبني المسؤوليات الاجتماعية والبيئية (البكري، 2012، ص 67).

وعلى سبيل المثال فإن منظمة "Koc Holding" والتي هي واحدة من أكبر منظمات الأعمال بتركيا في مجال الآلات الصناعية قد حققت سمعة كبيرة وكسبت ثقة المستهلكين من خلال تبنيها لمنتجات خضراء، وتعتبر فروعها والعلامتين التجاريتين لها "Beko" و "Arcelik" من أهم العلامات التجارية التي تملك صورة جيدة دون أن تأخذ مفاوضات طويلة حول الجودة والسعر وهو ما يكسبها تفوق وميزات أكبر من منافسيها في السوق (Kirgiz, 2016, p. 15).

هذا ويقوم بعض المستهلكين ممن يعون مفهوم التسويق الأخضر بممارسة ضغوط على منظمات الأعمال التي لا تعمل بالتوجه البيئي، كما تكون بعض الصناعات مرتبطة إلزاماً بمعايير الجودة والسلامة من قبل الجهات الرسمية، بينما تسعى بعض المنظمات للحصول على الشهادات البيئية مثل شهادة "ISO" كدليل على خضوعها لرقابة العمليات التنظيمية على نحو فعال؛ وهذا يمكن أن يعزز قاعدة عملاء عالمية للمنظمة، ويساهم في تحسين صورتها، ويسمح لها بالوصول إلى أسواق جديدة (ASQ Website).

وهناك عامل آخر يدعم المنظمات البيئية وهو ظاهرة نفسية يسميها علماء النفس "الترخيص الأخلاقي Moral Licensing"، وذلك عندما يخرج الناس بنوايا حسنة ويشتررون منتجاً بيئياً مثلاً كمصباح يستهلك طاقة أقل فإنهم عادةً يستخدمونه أكثر من غيره من المصابيح العادية وقد ينتهي الأمر بالمنتج أن يستهلك طاقة أكبر مما كان يستهلكه المنتج العادي، وهم بذلك يكونوا قد أعطوا أنفسهم الإذن للقيام باستخدام سيئ نظراً لقيامهم في السابق بعمل جيد (Sendrow, 2013).

ونفس الشيء بالنسبة لمنظمات الأعمال التي تعمل في إطار مستدام فإن هذه الرخصة تمنح لهم من طرف المستهلكين، مما يجعل أسماء العلامات التجارية مهمة بقدر أهمية العلامات العضوية أو الشهادات البيئية التي قد تظهر على العبوة. فيرى خبراء التسويق أن السمعة البيئية القوية مهمة للغاية لمستهلكي اليوم، حيث تظهر الأبحاث مثلاً أن معظم الأمريكيين يفكرون في منظمة "تويوتا" كواحدة من منظمات الأعمال الخضراء الخمس الأولى لمجرد أن طرازها الهجين الرائد "بريوس" راسخ بقوة في أذهانهم (Sendrow, 2013). وبالتالي فالمنظمات التي تتبنى فلسفة التسويق الأخضر تحظى بتأييد اجتماعي قوي، وهو ما يساعد على توطيد علاقاتها وتحسين صورتها الخارجية.

#### ثامناً: علاقة التسويق الأخضر بتعزيز التحالفات الاستراتيجية

أصبح التحالف الاستراتيجي ظاهرة تميز العقد الأخير، فهو خيار تلجأ إليه منظمات الأعمال لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المنظمات اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظراً لزيادة حدة المنافسة، والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج، وازدياد حدة التقليد (مصطفى، 2000، ص 57). ومن بين أنواع التحالفات التجارية التي تعرف نمواً كبيراً هي التحالفات الخضراء المبنية على استراتيجية وأهداف بيئية مشتركة، وتتبع قدرة التحالف الاستراتيجي البيئي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما يلي (Jolly, 2002, p. 50):

- إضافة قيمة للمنتج البيئي بعدة أساليب منها: خلق عناصر أداء متميزة ومتطورة السرعة في تقديم المنتج، وتخفيض النفقات والمخاطر، وتوفير مزيد من القيمة في الاستخدام للمستهلكين، بالإضافة إلى خلق صور معدلة للمنتج، وتقديم مزيد من القدرة على التوافق مع منتجات الآخرين.
- تكامل خطوط الإنتاج، مع الأخذ في الاعتبار أن خط الإنتاج الأوسع يخفض من حاجة العملاء للشراء من الآخرين.
- الترويج الأخضر المشترك والفعال.
- السيطرة على قنوات التوزيع الخضراء، وفتح قنوات توزيع جديدة.

- خلق عمليات إنتاج جديدة ومطورة واستغلال الموارد المعطلة مع المشاركة في مخاطر التطوير، وكذلك تطبيق معرفة تقنية قد يملكها الآخرون وتحسين مستوى الكفاءة.
- التغلب على حواجز الدخول إلى الأسواق، مما يساعد على رفع مستوى النمو الاستراتيجي.
- المشاركة في اكتشاف فرص جديدة والتعلم من الآخرين.
- بناء القدرة المالية سواء من خلال تخفيض النفقات الإدارية، أو تحقيق دخل أكبر، أو تقليل فرص التعرض لأخطار الاستثمار.
- المحافظة على التكنولوجيا المستدامة والبديلة ذات الأهمية البالغة.

ومما لا شك فيه أن التحالف الاستراتيجي المبني على الأسس البيئية أصبح اليوم نهجاً تعتمد عليه العديد من منظمات الأعمال بل وتشتترط الالتزام به قبل التعامل مع غيرها من أصحاب المصلحة، فمن خلال دراسة قامت بها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OCDE" شمل 4000 منظمة أعمال في سبعة بلدان توصلت إلى أن 43% منها قد عملت على تقييم الأداء البيئي لمورديها كي يتلاءم مع الشروط البيئية التي التزمت بها (بروش ودهيمي، 2011، ص 658).

وقد أصبحت المنظمات التي تلتزم بالمعايير البيئية، وتمتاز بجذب مختلف الشركاء والعملاء الذين لهم اهتمام بيئي لديها الأسبقية على باقي المنظمات الأخرى في السوق. وعلى سبيل المثال فإن منظمة "Sa-Ba" التركية تستفيد من التسويق الأخضر كميزة تنافسية لها، وهذا عن طريق التفضيل الذي تلقاه من طرف الموردين وأصحاب المصلحة على باقي منافسيها نتيجة لالتزامها بالبعد البيئي (Kirgiz, 2016, p. 113). وبذلك فالتحالفات التي تبني على مبدأ الحفاظ على البيئة يمكن أن تؤثر على مسار أي منظمة ترفض الالتزام بهذا المبدأ، أو لا تأخذه على نحو جاد.

كما يجب التأكيد على أن أكبر منظمات الأعمال اليوم أصبحت تتأثر أكثر من أي وقت مضى بسمعتها البيئية، وهو ما يدخلها في جملة من العراقيل والمعوقات. ومن ضمن هذه المنظمات منظمة "Apple" التي اتخذت إجراءات موسعة في جهودها نحو الاستدامة والبيئة بما فيها المتعلقة مباشرة بتغيير المناخ، وذلك بعد أن تأثرت في علاقاتها مع الموردين والشركاء الاستراتيجيين بسبب علامتها المنخفضة في مجال حماية البيئة والالتزام بالقواعد البيئية الصحيحة (Confino, 2014).

#### المحور الخامس: دراسة حالة منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" اليابانية

تقوم الباحثة في المحور الحالي بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة والمتعلقة بقدرة التسويق الأخضر كمدخل استراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة حالة منظمة الأعمال "تويوتا"، ومحاولة معرفة مدى تبنيها لمفهوم التسويق

الأخضر في فلسفة أعمالها وممارساتها ومنتجاتها في الأسواق، ودور هذا النوع من التسويق في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية المستدامة لديها.

### أولاً: واقع تبني منظمة "تويوتا" للتسويق الأخضر

تعتبر منظمة "تويوتا" من بين أشهر منظمات الأعمال التي تمتلك مساراً مميزاً مع المسؤولية البيئية، حيث يطبع اللون الأخضر على مجمل أنشطتها التسويقية ومخرجاتها إلى السوق. وإلى جانب السيارات الخضراء الصديقة للبيئة التي تزود بها المنظمة مختلف الأسواق في أكثر من 190 دولة، فهي لا تهمل أيضاً ترك بصمة خضراء على جوانب المزيج التسويقي الأخرى كالسعير والترويج والتوزيع والأفراد والعمليات وتحقيق أداء بيئي جيد، ومن ثم تتناول هذه الجزئية مدى تبني منظمة "تويوتا" لهذا المزيج التسويقي الأخضر 7Ps.

#### 1- مدى تطبيق منظمة "تويوتا" للمنتج الأخضر

تعتبر مواجهة التحديات البيئية مثل الاحتباس الحراري العالمي وتلوث الهواء والموارد الطبيعية المحدودة وإمدادات الطاقة ذات أهمية قصوى لدى منظمة "تويوتا"، فبعد البيئة هو واحد من ركائز تطوير منتجات "تويوتا" إلى جانب السلامة وراحة البال والعاطفة. ورغم أن منظمة "تويوتا" تعتمد على طاقة إنتاجية هائلة متكونة من حوالي 52 وحدة تصنيع في 27 دولة إضافة إلى وكلاء في جميع أنحاء العالم، حيث يتنوع مزيج منتجاتها من سبعة عناصر (Bhasin, 2018) هي (سيارات النقل، السيارات التجارية، السيارات الخفيفة، الدراجات النارية، الشاحنات، قطع غيار السيارات، والحافلات)، إلا أن ذلك لم يمنع المنظمة من تكثيف جهودها من أجل التحول نحو تصميم منتجات بيئية وإنتاج سيارات خضراء تبرز الخاصية البيئية في شخصية المعلن وتساهم في نقل صورة إيجابية عنها.

وبالفعل فقد لاقت السيارات الخضراء لمنظمة "تويوتا" وبمختلف تقنياتها التكنولوجية المتنوعة نجاحاً كبيراً وأحدثت ثورة حقيقية في سوق تلك السيارات، حيث يشهد هذا السوق اليوم نمواً هائلاً ساهمت في تعزيزه الهائلة الإعلامية والمخاوف الكبيرة التي تتسبب فيها السيارات ذات محركات الوقود، والتي تساهم بنسبة كبيرة في التلوث البيئي والإضرار بالغطاء الجوي. ومع استمرار المناقشات العالمية المتعلقة بتغير المناخ العالمي، فإن تكنولوجيا صناعة السيارات الخضراء التي يجري تطويرها من قبل منظمات الأعمال ستكون جزءاً لا يتجزأ من مستقبلها، وهو ما تعمل عليه منظمة "تويوتا" منذ عقدين من الزمن (Toyota Media Site, 2013).

وفي هذا الصدد أكدت منظمة "تويوتا" في بيان رسمي لها بأنها ستسعى لخفض انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون من سياراتها بنسبة 90% بحلول عام 2050، حيث تهدف المنظمة إلى إيقاف إنتاج السيارات التي تعمل بالبنزين لاحقاً، وذلك وفق ما جاء به البيان (Toyota Media Site, 2013). ولتحقيق هذا المسعى تعمل المنظمة

جاهدة على تطوير التقنية البيئية الأمتل لتحسين الأداء البيئي للسيارات التي تقدمها إلى السوق اعتماداً على ثلاثة أسس (نوري ولجلط، 2012، ص 7) هي:

- تحسين كفاءة الوقود من أجل الحد من انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون.
- جعل انبعاث الغاز أنظف للمساعدة في التقليل من تلوث الغلاف الجوي.
- السعي لتتويع مصادر الطاقة.

وفي إطار تبني منظمة "تويوتا" للمنتج الأخضر، فقد بادرت باستخدام خمس تقنيات أساسية تعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار لتكون الأساس المستخدم في جميع المحركات، وهذا لكي تجعل من سياراتها منتجات خضراء (نوري ولجلط، 2012، ص 7-8)، وهذه التقنيات هي كما يلي:

- **تقنية التهجين Hybrid System:** تعتبر منظمة "تويوتا" أكبر المنظمات التي تم الأسواق بالسيارات الهجينة، خاصة وأنها أول منظمة أطلقت سيارة تعمل بهذه التقنية عام 1997 والمتمثلة في طرازها "بريوس Prius"، وقد تطورت كثيراً هذه التقنية في السنوات الأخيرة والتي هي عبارة عن نظام مزدوج بمحركين، محرك تقليدي يعمل بالوقود ومحرك يعمل بالطاقة الكهربائية، حيث يعملان في منظومة دقيقة تساعد على توليد الأداء القوي الهادئ مع استهلاك أقل للوقود، وخفض كبير للغازات الملوثة للبيئة (موقع الرياض، 2015). وقد امتدت هذه التقنية للطرازات المتوسطة لتويوتا مثل "كامري هايبرد"، ومؤخراً السيارات الفاخرة مثل "Lexus Hybrid Drive".

- **تقنية الهجين الثاني Hybrid System II:** فبعد نظامها الهجين الأول، قامت "تويوتا" أيضاً بتطوير نظام جديد يعتمد على النظام الأول وأطلقت عليه "نظام تويوتا الهجين الثاني"، والذي يحقق مستويات عالية من التوافق بين الأداء البيئي وقوة المحرك الذي زادت قوته بحوالي 1.5 مرة، وزيادة جهد إمدادات الطاقة لتحقيق تقدم أفضل في نظام التحكم، بهدف التآزر بين قوة المحرك الكهربائي وقوة محرك البنزين. وتتبنى "تويوتا" هذه التكنولوجيا الهجينة مع الجيل الجديد من "بريوس"، حيث حقق مزيداً من المكاسب في اقتصاد الوقود وخفض الانبعاثات.

- **التقنية الكهروجينية:** فبعد إعلان منظمة "جنرال موتورز" إصدارها لطرازها "فولت الكهروجيني" والذي يعتمد على مجموعة بطارية "أيون الليثيوم" الكهروجينية، أعلنت "تويوتا" بدورها أيضاً في عام 2010 عن إنتاجها الأول للسيارات من هذا النوع تحت اسم "بريوس Plug-in HV" والذي يحاكي التقنية الكهروجينية، وهي تقنية يكون تأثيرها الضار على البيئة أقل من تأثير تقنية التهجين. وتمكنت منظمة "تويوتا" من اكتشاف تقنية جديدة في صناعة البطاريات الخاصة بالسيارة الكهربائية تساعد على زيادة العمر الافتراضي لتلك

السيارات بنسبة تتراوح من 10-15%، وهو ما يعزز نجاح هذه التقنية في زيادة الأداء وتقليل الأثر السلبي بالبيئة (Cooper, 2018).

- **التقنية الهيدروجينية:** تواصل "تويوتا" تطوير سياراتها الخاصة بخلايا الوقود (الهيدروجين)، وهي تقنية يمكن تخزينها بسهولة، كما أنها أكثر أماناً نسبياً. كما تدفع منظمة "تويوتا" وغيرها من المنظمات بفكرة إمكانية استخدام الهيدروجين كمخزن للطاقة الفائضة المتجددة، فمثلاً تولد الرياح طاقة مستديمة تهدر بشكل كبير وهو ما يمكن أن تساعد فيه التقنية الهيدروجينية، حيث شهدت بعض المجتمعات نجاحاً باستخدام حزم بطاريات كبيرة لتخزين هذه الطاقة (Cooper, 2018).

- **التقنية الكهربائية:** تعتبر السيارة الكهربائية أنسب من سيارات محرك الاحتراق الداخلي من ناحية المحافظة على البيئة، حيث تعتمد التقنية الكهربائية للسيارات على محرك يعمل كاملاً بالكهرباء ونظام تحكم كهربائي وبطارية ليثيوم قوية خفيفة الوزن يمكن إعادة شحنها. ورغم أن منظمات منافسة مثل "نيسان" و"تيسلا" كانت قد بدأت في استخدام التقنية الكهربائية بتصميم بطاريات الليثيوم المخزنة للطاقة الكهربائية في السيارة وذلك منذ أكثر من 10 سنوات، فقد تأخرت "تويوتا" في تبني تلك التقنية الكهربائية في سياراتها بسبب مخاوف تتعلق بالتكلفة والحجم والسلامة، حيث يمكن أن تكون بطاريات الليثيوم غير مستقرة وتسبب مشكلات في السلامة، إلا أن هذه المخاوف قد تلاشت مؤخراً مع تطوير هذا النوع من البطاريات من قبل منظمة "تويوتا" بما يلغي تلك المشاكل.

وبالإضافة إلى هذه التقنيات التي تعمل بها منظمة "تويوتا"، تشمل المداخل الأخرى والتي يجري تطويرها في البرنامج الموسع للمنظمة من أجل تصميم أفضل سيارات صديقة للبيئة (Conley & Hickman, 2008, p. 53) ما يلي:

- تحسين كفاءة الاستهلاك في محركات الاحتراق بالديزل والبنزين.
- تسريع التحول نحو تقنية التهجين Accelerate Hybrid Transition.
- إيجاد بدائل للوقود Alternative Fuels مثل تحويل رقائق الخشب إلى الإيثانول.
- زيادة الاعتماد على الكهرباء Electricity من خلال تطوير بطاريات ذات كفاءة من حيث التخزين وأفضل من تكنولوجيات الليثيوم الأيونية الحالية.

وما يؤكد إصرار منظمة "تويوتا" على تحولها نحو المنتج الأخضر، الأهداف التي وضعتها من خلال تحديها البيئي لعام 2050؛ كالسعي لإنتاج 30 ألف سيارة خلية وقود (هيدروجينية) سنوياً بحلول عام 2020، وكذلك إنتاج ضخمة من السيارات الكهربائية في نفس العام، علاوة على تحقيق مبيعات من السيارات الكهربائية السنوية تصل إلى 5.5 مليون بحلول عام 2030 (Snyder, 2017).

وفي هذا الإطار فإن هناك مسار طويل لمنظمة "تويوتا" مع المنتجات الخضراء مكنها من تصدر لائحة منظمات السيارات الأكثر حفاظاً على البيئة في العالم لعام

2017، تليها المنظمة الأمريكية "فورد" في المرتبة الثانية والتي أطلقت هي الأخرى العديد من السيارات الهجينة، وتأتي في المرتبة الثالثة المنظمة اليابانية "هوندا"، ثم "نيسان" في المركز الخامس، وكان المركز الأخير من نصيب منظمة "فولكس واجن" الألمانية (موقع سعودي شفت، 2013).

وفيما يلي أهم السيارات البيئية التي ساهمت من خلالها منظمة الأعمال "تويوتا" في شق طريقها نحو تبني استراتيجيات التسويق الأخضر:

#### **أ- السيارة الهجينة Toyota Prius:**

شكلت سيارة "تويوتا بريوس" حقل تجارب أولية لعملية تطوير التقنية الهجينة والجديدة على عالم السيارات والتي كان اليابانيون روادها الأوائل، كما لم تكن "بريوس" في بدايتها تتمتع بدرجة كافية من صداقة البيئة، وهو ما ساهم في ظهور نسخ مطورة منها فيما بعد، ومع ذلك فلا تزال هي أول سيارة خضراء ورائد السيارات الصديقة للبيئة إلى اليوم، حيث تم طرحها للمرة الأولى في عام 1997، ومنذ ذلك الوقت تم بيع ما يزيد عن 10 مليون سيارة منها بجميع أنحاء العالم. وتحتوي السيارة على محركين أحدهما يعمل بالبنزين والثاني يعمل بالكهرباء، كما تحتوي على بطارية "أيون الليثيوم" لتخزين الطاقة أثناء عمل المحرك البنزيني، وأيضاً لاستخدامها عند توقفه من أجل توفير استهلاك الوقود وتقليل تأثيرات السيارة المضرّة بالبيئة (Cooper, 2018).

وتعد سيارة "بريوس" أكثر السيارات الهجينة نجاحاً في العالم على مدى ثلاثة أجيال، فالجيل الأول حقق مبيعات بحوالي 120 ألف وحدة، كما حقق الجيل الثاني 1.2 مليون وحدة مباعه، وحقق الجيل الثالث أكثر من 1.7 مليون حتى عام 2013، ويعود ظهور الجيل الرابع منها لنهاية عام 2015. وعلى مدى أربعة أجيال خفضت تكلفة توليد القوة بنسبة أكثر من الثلثين، وزاد الإنتاج بنسبة 30%، كما تم استهلاك الوقود بنسبة 25% من الاستهلاك العادي، ووصلت انبعاثات ثاني أكسيد الكربون منها إلى 89 جرام/كم فقط، كما تم تسجيل 1261 براءة اختراع تتعلق بالجيل الثالث من تلك السيارة (Toyota Media Site, 2013).

#### **ب- السيارة الهيدروجينية Toyota Mirai:**

تعد سيارة "ميراي" أول سيارة تعمل بخلايا الوقود الهيدروجينية من إنتاج تويوتا، وتمثل أيضاً أول سيارة تعمل بهذه التقنية يتم إنتاجها في السوق الشامل. وفيها يتم دمج غاز الأوكسجين من الغلاف الجوي مع الهيدروجين من خزان الوقود المجهز بالكامل بهذا الغاز ومقاوم للصدمات ومضاد للرصاص، وذلك لإنتاج طاقة كهربائية آمنة ونظيفة. وقد بدأت "تويوتا" في الترويج لسيارتها "ميراي" التي تعمل بخلايا الوقود كبديل رئيسي للبنزين في اليابان ابتداء من



ديسمبر 2014، ثم بدأ بيع تلك السيارة في عدة بلدان حول العالم من ضمنها ألمانيا في سبتمبر 2015 (Shirouzu, 2017).

وقد حصلت السيارة "تويوتا ميراي" على لقب "أفضل سيارة صديقة للبيئة" لعام 2016 خلال فعاليات معرض نيويورك الدولي للسيارات، حيث وقع الاختيار عليها من قائمة أولية ضمت ثماني سيارات جديدة من جميع أنحاء العالم، وتمنح هذه الجائزة وفقاً لعدد من معايير التقييم تشمل كلاً من: انبعاثات العادم واستهلاك الوقود، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا متطورة لتوليد الطاقة، وذلك بهدف تعزيز مستوى الأداء البيئي للسيارة على وجه التحديد. ويصرح نائب رئيس "تويوتا جروب" بأنه كما غيرت سيارة "بريوس" الهجينة عالم السيارات منذ حوالي 20 عاماً، تقوم أيضاً سيارة "ميراي" الهيدروجينية بصنع التاريخ مجدداً، وقد قامت تويوتا بالفعل بإنتاج حوالي 3000 سيارة "ميراي" سيدان من 2014 إلى 2017 (The Mainichi Website, 2016).

### **ج- سيارة الدفع الرباعي Toyota Fortuner:**

من الجهود التي قامت بها "تويوتا" للمساهمة في الارتقاء بصناعة السيارات البيئية وزيادة كفاءتها وأدائها مع خفض تأثيرها على البيئة، أنها قامت بإعادة النظر في الهيكل كله من محرك الاحتراق الداخلي إلى تحديد الطرق المثلى التي يمكن عن طريقها حرق كمية أقل من الوقود وتقليل انبعاث CO<sub>2</sub> لتخفيف الأضرار على البيئة، وقد أدى ذلك إلى توليد التكنولوجيات الذكية المتكاملة التي تستخدم الحلول المتقدمة داخل المحركات لتحسين إدارة الوقود والقيادة والأداء.

وهذه التقنية قد استخدمتها "Toyota" في العديد من سياراتها ومن ضمنها سيارة الدفع الرباعي "تويوتا فورتنر"، حيث تم إطلاق الجيل الأول منها عام 2005 والذي لاقى إشادة واسعة، فهذه السيارة متوسطة الحجم معترف بها بشكل استثنائي وذلك لمتانتها، وموثوقيتها وعدم إضرارها بالبيئة، وقدراتها في السير على جميع أنواع التضاريس.

### **د- السيارة الهجينة Toyota RAV4:**

في عام 2016، كشفت "تويوتا" النقاب عن سيارة "RAV4" الهجينة التي تعتبر واحدة من أفضل السيارات SUVs الصديقة للبيئة، وتتضم هذه السيارة إلى 7 سيارات هجينة أخرى تمثل تشكيلة "تويوتا" من السيارات ذات الطابع الأخضر الهجين، حيث لدى المنظمة نظرة جديدة تستهدف من خلالها سوق سيارات الدفع الرباعي الصغيرة. وهذا النموذج الهجين هو محاولة طموحة من قبل "تويوتا" لاختراق السوق الخضراء بقوة، حيث تعتبر السيارة هي الأكثر كفاءة في استهلاك الوقود ضمن فئتها، وفي نفس الوقت تعتبر هي السيارة الهجينة الوحيدة ذات الدفع الرباعي الأقل استهلاكاً للوقود (Cyberg Partners Website, 2017).

## هـ- السيارة الكهربائية Toyota RAV4:

قررت منظمة "تويوتا" أن تتوجه نحو الإنتاج الضخم للسيارات الكهربائية "EVs" حيث يعتقد البعض أنها أخطأت في التركيز على التحول من السيارات الهجينة نحو سيارات خلايا الوقود الهيدروجينية كسيارات المستقبل، وهو ما جعلها تصمم السيارة الكهربائية بالكامل "Toyota RAV4" والتي بلغت تكلفة إنتاجها حوالي 60 مليون دولار (The Mainichi Website, 2016).

وتعتبر هذه السيارة من أحدث السيارات الكهربائية حيث تتوافق مع القوانين الخاصة بعوادم السيارات، وهي أيضاً من السيارات الرياضية الصديقة للبيئة، وامتداداً تاريخياً لسيارات "بريوس" الهجينة. أما فيما يتعلق بشحن البطارية فإن السيارة بها نظام شحن للطوارئ 110 فولت، بحيث يمكن توصيل السيارة بقباس الكهرباء في المنزل، إلا أن ذلك يستغرق 40 ساعة لشحن البطارية بالكامل، فقامت "تويوتا" بالاتفاق مع منظمة الأعمال "ليفيتون" من أجل عرض محطة شحن البطارية في 5 ساعات فقط (موقع Panet للسيارات، 2013). وبرغم أن "تويوتا" هي الرائدة في السيارات الهجينة بين البنزين والكهرباء، إلا أنها ماتزال تنافس عمالقة السيارات "General Motors" و"Volkswagen Group" في عملية تطوير السيارات الكهربائية، حيث صرحت المنظمة مطلع 2018 بأنها سوف تدعم سياراتها بالكامل بخيار الشحن الكهربائي بحلول عام 2025.

## و- السيارة المستقبلية:

تعتزم منظمة "تويوتا" في سبيل تطوير سيارة المستقبل إنتاج سيارة كهربائية مزودة ببطارية سريعة الشحن، ومن المتوقع طرح السيارة الجديدة في اليابان عام 2022، ويمكن أن تستخدم السيارة الجديدة بطاريات صلبة أطول عمراً وأكثر أماناً من بطاريات الليثيوم المؤين المستخدمة مع السيارات الكهربائية الحالية (موقع مصراوي، 2017). حيث تقوم منظمة "تويوتا" حالياً باتخاذ مبادرات شاملة وجادة بالفعل نحو تطوير سيارات صديقة للبيئة لا تخلف انبعاثات مضرّة، من أجل الوصول إلى المستوى الصفري لهذه الانبعاثات.

## 2- مدى تطبيق منظمة "تويوتا" للتسعير الأخضر

تعتبر عملية التسعير واحدة من أقوى أصول منظمة "تويوتا" ومن بين أسباب ريادتها لأسواق السيارات في العالم، حيث تعتمد "تويوتا" ومنذ عقود طويلة على استراتيجية الاختراق Penetration السعرية، من خلال بيع سياراتها في البداية بسعر منخفض ثم تعتمد إلى زيادة أسعارها ببطء بعد أن تضمن تراكم المبيعات وبناء قاعدة قوية من العملاء واكتساب ثقتهم. وكلما أثبتت استراتيجية الاختراق أنها مربحة فإن "تويوتا" تعيد مرة أخرى خفض سعر الوحدة الواحدة وذلك بازدياد حجم المبيعات، وهو ما يعرف بتأثير منحني الخبرة (UK Essays Website, 2015).

ولكن نظراً لعدم استدامة هذه الاستراتيجية، فإن منظمة "تويوتا" بحكم خبرتها الطويلة في صناعة السيارات وتميزها الاستراتيجي فإنها تمتلك ميزات تنافسية أخرى تدعم بها موقعها التنافسي في السوق وتساهم في إنجاح سياساتها التسعيرية، من خلال تبنيها الكامل لنظام الجودة الشاملة وإضفاء الميزة البيئية الخضراء على منتجاتها. ولعل عائق ارتفاع تكلفة إنتاج السيارات الخضراء مقارنة بباقي السيارات التقليدية قد ساهم في اختيار "تويوتا" لاستراتيجية الاختراق بهدف تقليل الفجوة بين سعر تكلفة السيارة المرتفع وسعر البيع المعلن، وأيضاً حتى يقارب سعرها سعر السيارات التي تعمل بالبنزين، من أجل تحقيق قبول مبدئي لدى المستهلك خاصة في بداية مراحل تعرفه وتقييمه لتلك النوعية من السيارات التي تعتبر جديدة نسبياً عليه (Rowland, 2017).

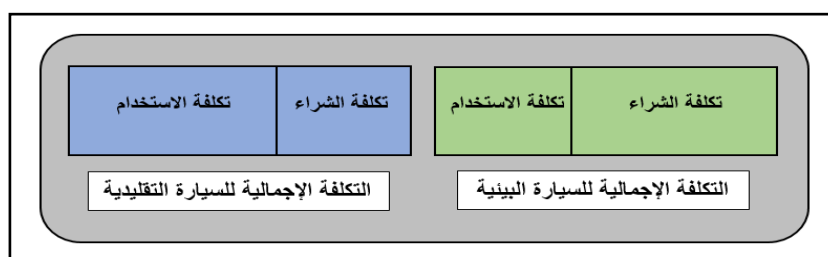
وللإشارة تختلف أسعار منتجات "تويوتا" بشكل كبير اعتماداً على خط الإنتاج من جهة، وعلى نوع المنتج (الطراز) من جهة أخرى، فتستخدم في ذلك مزيجاً من استراتيجيتين سعريتين رئيسيتين هما استراتيجية السعر الموجه للسوق، واستراتيجية السعر على أساس القيمة. وفي ظل الخيار الاستراتيجي الأول، تقوم منظمة "تويوتا" بتقييم ظروف السوق وتحليل الأسعار التنافسية للمنتجات المماثلة داخل هذا السوق، وذلك بهدف وضع سعر مضاد لأسعار المنافسين أو يتماشى معها (Allan, 2018). وتبرز استراتيجية التسعير هذه في الغالبية العظمى من أسعار منتجات "تويوتا" مثل سيارات السيدان والشاحنات، كما تستخدم "تويوتا" هذا النهج مع عملائها الذين يملكون سيارات مستعملة، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من بين أهم الأسواق التي تنتهج فيها "تويوتا" تلك الاستراتيجية (Gateway Toyota Website).

كما تعمل منظمة "تويوتا" أيضاً باستراتيجية التسعير القائم على القيمة، والتي تحدد الأسعار فيها استناداً للقيم الفعلية والمتوقعة للمنتج، وهي الاستراتيجية المتبعة بقطاع سوق السيارات البيئية، حيث تستخدم المنظمة أسعاراً قائمة على قيم المنتجات عالية الجودة أو الأكثر تكلفة، مثل سيارات "Lexus" و"Prius" الصديقة للبيئة. ويؤكد "يوشيسوغو" المدير الإقليمي لمكتب "تويوتا" في الشرق الأوسط أن سياسة التسعير لمنظمة "تويوتا" لا تعتمد على حساب التكلفة وإضافة نسبة الربح على السيارة مثلما يتم غالباً لتحديد سعر البيع في المنظمات الأخرى التي تعمل بنفس هذه الاستراتيجية، بل تضع "تويوتا" معادلتها السعرية وفقاً لآليات الأسواق واحتياجاتها وقدرتها على الشراء واستيعاب الأسعار، مشيراً إلى أن المنظمة قد تباع أحياناً بأقل من كلفة الإنتاج في بعض الأسواق، وهو ما تم بالفعل مع بداية إطلاق سيارة "بريوس" الهجينة (موقع الحياة، 2014).

ورغم أن سعر شراء السيارة البيئية عادةً يكون أعلى من السيارة التقليدية بسبب ارتفاع تكاليف إنتاجها، ففي المقابل تكون تكلفة استخدام هذه السيارة أقل من السيارة العادية لأنها مصممة في الأساس من أجل تحقيق الكفاءة في استهلاك الوقود وتقليل

استهلاك الطاقة، بما يحقق تعويضاً مهماً للمستهلك في المعادلة السعرية. وفي هذا الإطار يتصف الطلب على السيارات البيئية بكونه حذراً لأنها تعد منتجات جديدة نسبياً، وبالتالي تعمل منظمة "تويوتا" على محاولة كسر هذا الخوف المرتبط بتلك السيارات من خلال التركيز على ميزة التقليل من تكلفة الاستخدام في سياراتها البيئية (Term Paper Queen Website, 2011). وعلى سبيل المثال يستفيد مستهلكو سيارات النموذج الهجين لتويوتا RAV4 من مدخرات مالية معتبرة بعد حصولهم عليها، وهذا لأنهم يوفرّون كمية كبيرة من الوقود الذي تستهلكه ( Cybergy Partners Website, 2017).

شكل (9): المقارنة بين تكاليف السيارة البيئية والسيارة التقليدية



وما زالت منظمة "تويوتا" تعمل بسياسة الاختراق لتشجيع المستهلكين على قبول سياراتها الصديقة للبيئة من خلال وضع أسعار منخفضة نسبياً لها في البداية لتقارب في أحيان كثيرة لتكلفة الإنتاج، مع ضمان أن يكون هدفها الربحي على الأمد الطويل بعد انتشار هذا النوع من الاستهلاك، دون أن تهمل في نفس الوقت عوامل الجودة والقيمة الفنية للمنتجات في مختلف دورات حياتها، وهذا الموقف فرض على "تويوتا" انتظار سنوات عديدة قبل أن تصل إلى نقطة الربحية، وهو ما تحقق عام 2001 حيث صرح بذلك "واتانابي" المدير الإداري لمنظمة "تويوتا" في مجال أنظمة خلايا الوقود والهجين وقتها (Ohnsman, 2001).

وتعتبر السيارة الصديقة للبيئة "تويوتا فورتنسر" لعام 2016 مثال جيد للأسعار المعقولة مقارنة بالسيارات الأخرى من فئتها في السوق الواحدة دون الحد من الجودة والخصائص الجوهرية (Website, 2016 Toyota)، ويدخل ذلك في إطار جهود منظمة "تويوتا" لتقليل الفجوة في السعر والجوانب الفنية بين السيارات الخضراء والسيارات التقليدية. فمثلاً تكلف سيارة "تيسلا" سيدان لعام 2017 حوالي 4 ملايين ين فقط، كما يمكنها السفر لمسافة 300 كم من خلال شحنة واحدة فقط (The Mainichi Website, 2016)، وهي معادلة تضمن للمستهلك الحصول على امتيازات اقتصادية وامتيازات الاستخدام في نفس الوقت.

ورغم أن هناك قابلية سعرية لدى المستهلك لدفع مبلغ إضافي نظير الحصول على منتج أخضر وصديق للبيئة كما تؤكد مختلف الدراسات الميدانية، فإن التكاليف

المرتفعة للمنتجات الخضراء مازالت تعرقل خطط منظمة "تويوتا" التي تتطلع نحو إرساء البعد الأخضر على جميع سياراتها، وعلى سبيل المثال لا تزال السيارة الهيدروجينية "ميراي" باهظة الثمن نسبياً والذي تعكسه أرقام المبيعات (حتى أغسطس 2018 تم بيع 5000 وحدة فقط) بالرغم من زيادة طاقتها الإنتاجية بشكل مطرد، وفي هذا الإطار تستهدف منظمة "تويوتا" تخفيض تكلفة المكونات الأساسية للسيارات البيئية سواء الهجينة منها أو الكهربائية إلى أكثر من النصف بالنسبة لطرز جديد سيتم إطلاقه لاحقاً بعد عام 2020 ( Nikkei Asian Review Website, 2018).

كما لا يجب إغفال حقيقة أن منظمة "تويوتا" تواجه في سوق السيارات البيئية منافسة قوية حيث تهدف منظمة مثل "نيسان" مثلاً إلى أن تكون المنظمة الرائدة عالمياً في سوق EVs الكهربائية، في المقابل تريد منظمة "تويوتا" توسيع قيادتها كأكبر منتج في العالم للسيارات الهجينة التي تعمل بالبنزين والكهرباء (Paul, 2015). وتسعى أيضاً منظمة "فولكس واجن" التي تنافس "تويوتا" على لقب أكبر منظمة لصناعة السيارات في العالم إلى توجيه جهودها نحو تطوير السيارات الكهربائية منذ عام 2015، خاصة بعد أن اندلعت فضيحة انبعاثات الديزل التي أثرت كثيراً على سمعتها، حيث تهدف منظمة السيارات الألمانية إلى تقديم 30 طرازاً جديداً من تلك السيارات بحلول عام 2025 (The Mainichi Website, 2016). وكل هذا يضع منظمة "تويوتا" أمام منافسة شرسة يكون لعامل السعر فيها أهمية كبيرة وحاسمة.

وهناك ميزة سعرية أخرى للسيارات الصديقة للبيئة تساهم في دفع المستهلك لشراؤها، متمثلة في منح العديد من الحكومات المحلية امتيازات وخصومات ضريبية لهذا النوع من السيارات (على سبيل المثال تمنح الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية خصماً ضريبياً بقيمة 1500 دولاراً عن كل سيارة)، كما توجد عدة قوانين أخرى متعلقة بتمديد فترة الإعفاء الضريبي على أساس زيادة كفاءة استهلاك الوقود وانخفاض الانبعاثات الضارة (MBA Knowledge Base Website, 2011). وتقدم أيضاً منظمة "تويوتا" إلى جانب أسعارها المنخفضة مقارنة بمنافسيها، عروضاً تسعيرية دورية يتم طرحها على شكل حوافز الصيانة المجانية، الإيجارات المدعومة، التمويل 0% على مدى سنوات طويلة وغيرها (Jackson, 2010)، وهو ما يؤسس لعلاقة سعرية متينة بين المنظمة وعملائها.

كما لا تتأثر المنظومة السعرية لمنظمة "تويوتا" بحسابات البلد المنشأ من خلال ارتفاع أو انخفاض تكاليف الإنتاج حسب البلد المصنع، حيث أن "تويوتا" لا تضع في اعتبارها بأن هذه السيارات مصنوعة في أي بلد، بل تؤكد دوماً على أنها مصنوعة في تويوتا Made in Toyota، وبالتالي لا صلة لبلد التصنيع بخفض أو رفع تكلفة السيارة لأنها كلها تعتمد على جودة "تويوتا" التي تحافظ عليها المنظمة باختلاف أماكن تصنيعها (موقع الحياة، 2014). وقد أعطت هذه الاستراتيجية للمنظمة ميزة أخلاقية سعرية بأنها ليست ضمن منظمات الأعمال التي تنتهز فرصة ارتفاع هيكل

التكلفة في بلد ما لتضيف إلى أسعار منتجاتها مبالغ إضافية غير مبررة، بل تحافظ دوماً على الموازنة بين التكلفة والسعر.

### 3- مدى تطبيق منظمة "تويوتا" للترويج الأخضر

يلعب الترويج دوراً رئيسياً في المزيج التسويقي الأخضر الذي تستخدمه منظمة "تويوتا"، والتي تقوم باستمرار بإعداد وتنفيذ استراتيجيات ترويجية تأخذ البعد البيئي ضمن إحدى أولوياتها، وذلك بهدف إكساب المجتمع قيم ورسائل "تويوتا" البيئية فضلاً عن إشباع سوق السيارات بمنتجات "تويوتا" الخضراء ( Chew et al., 2016, p. 180). ولعل القاعدة التي تعمل بها "تويوتا" وهي جعل المستهلك أولاً Customer First والتي بموجبها تضع المستهلك بمثابة السائق الذي يقود نشاطات المنظمة، هو ما عزز من ثقة المستهلك بها ورسائلها الترويجية (اوسونو وشيميزو، 2009، ص 188).

وقد ساهمت منظمة "تويوتا" في تغيير النظرة إلى منظمات السيارات، وتحقيق فقرة كبيرة فيما يخص عالم السيارات الصديقة للبيئة، وزيادة الوعي بفكرة الاستهلاك الأخضر، وخلق الاهتمام بالمنتج الأخضر. كما تسعى "تويوتا" دوماً إلى الكشف عن المعلومات البيئية بشكل استباقي وتعزيز اتصالاتها من خلال التقارير البيئية السنوية والدورية عبر موقعها الإلكتروني، حيث فاز تقرير "تويوتا" البيئي لعام 2016 بجائزة التميز في فئة الإبلاغ عن مكافحة التدهور العالمي لجوائز الاتصالات البيئية العشرين برعاية وزارة البيئة اليابانية مع منظمات أخرى ( Toyota Motor Corporation, 2017, p. 9)، وهذا ما يوضح مصداقية ادعاءات المنظمة فيما يخص أنشطتها الترويجية الخضراء.

وبعد ما حققته سيارة "بريوس" من نجاح وهي أصبحت المنظمة اليابانية اليوم تخرق سوق السيارات الكهربائية بقوة، وفي نفس الوقت تعمل على الترويج للسيارات الصديقة للبيئة عن طريق إعلاناتها وحملاتها الدعائية وجهودها التي تدرج ضمن العلاقات العامة، فسيارة مثل Prius PHV من الجيل الثاني والتي تم تقديمها عام 2017 ساهمت في وضع السيارات الكهربائية على نطاق أوسع، بالإضافة إلى ذلك وصلت مبيعات "تويوتا" من السيارات الصديقة للبيئة إلى أكثر من 11 مليون وحدة في جميع أنحاء العالم حتى الآن (Toyota Website, 2017)، وهو ما يحسب للقدرات الترويجية الفعالة التي تمتاز بها منظمة "تويوتا".

وقد بدأت "تويوتا" بالفعل في مباشرة جهودها في إطار الترويج الأخضر منذ عام 1995، أي قبل عامين من إطلاق سيارتها "بريوس" أول سيارة بيئية بالعالم، فبمجرد أن حددت "تويوتا" السوق المستهدف، قامت بعدها بنشر رسائلها الترويجية وتنقيف المستهلكين خلال هذين العامين قبل تقديم السيارة، حيث ساعدت هذه الخطوة على بيع 1800 سيارة منها على الفور، وأنفقت "تويوتا" حوالي 15 مليون دولار عام 1997 في حملاتها الترويجية الخضراء لإطلاق السيارة "بريوس" ( MBA knowledge Base Website, 2011).

وتعتمد "تويوتا" على تقنيات ترويجية متنوعة تساعد في زيادة حجم مبيعاتها ونشر قيمها البيئية في أن واحد؛ فتستخدم آليات مثل الصحف، التلفزيون، شبكة الإنترنت، الكلمة المنطوقة، الجرائد، اللوحات الإعلانية، الراديو، والنشرات الإعلانية (Bohatala Website, 2018). وتتميز الاستراتيجية الترويجية لمنظمة "تويوتا" بمزيج ترويجي متكامل ومتعدد الأركان تستخدم فيه المنظمة خمسة عناصر تشكل هذا المزيج (Rowland, 2017) والمتكون من: العلاقات العامة، البيع الشخصي، الإعلانات، تنشيط المبيعات، ويضاف إليها الترويج عبر الإنترنت.

#### **أ- البيع الشخصي Personal Selling:**

تستخدم "تويوتا" البيع الشخصي من خلال رجال البيع لدى وكلائها والتجار المحليين المتعاقدين معها، والذين يتم تدريبهم مسبقاً ليكونوا على دراية بسيارات المنظمة ومزاياها البيئية. فالبيع الشخصي يعتبر مهماً للغاية بالنسبة لمنظمة "تويوتا" نظراً لأن السيارة تعتبر منتج عالي التقنية، كما أن الأبعاد البيئية للسيارة ذات تعقيدات فنية يصعب إيصالها من خلال الرسائل الإعلانية البسيطة، حيث تتيح هذه الأداة مزيداً من الإقناع كمرحلة من مراحل الشراء الأخضر (Toyota Website, 2019).

كما أن للبيع الشخصي أهمية كبيرة بالنسبة للتسويق الصناعي حين يتم استهداف مجموعة من السيارات بكميات كبيرة، وفي هذا النوع من التبادل يتوقع هؤلاء (منظمات حكومية/ غير حكومية) الحصول على عرض تقديمي ثري من قبل ممثلي "تويوتا" لإقناعهم بأن سياراتها مناسبة لاحتياجاتهم ورؤيتهم البيئية، وتدخل تغطية تكاليف التدريب والبيع الشخصي فيما يخص السيارات البيئية ضمن النفقات العامة لمنظمة "تويوتا" نظراً لأهمية هذا العنصر في استراتيجيتها الترويجية لجذب المزيد من المستهلكين (Andidas Website, 2003).

#### **ب- العلاقات العامة Public Relations:**

تعد العلاقات العامة أداة ترويجية فعالة لدى "تويوتا" والتي تستخدمها المنظمة من أجل الحفاظ على الصورة العامة الإيجابية عنها، وتعتبر فعالية وقوة اتصالات "تويوتا" مع الجمهور العام من خلال العلاقات العامة واضحة تماماً نظراً لأن العديد من المعلومات التي يتم تقديمها قد تم تحقيقها في الغالب وثبتت مصداقيتها وشفافيتها وتناغمها مع المجتمع والبيئة. فمنظمة "تويوتا" تتبع مبدئين رئيسيين ضمن مجموعة مبادئها التوجيهية، وترتكز عليهما جميع اتصالاتها الخارجية، وهما: احترام ثقافة وعادات كل دولة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بهذه المجتمعات، ومواصلة النمو في انسجام مع المجتمع العالمي من خلال الإدارة المبتكرة. والالتزام بهذين المبدئين يعززان من ثقة واحترام الجمهور العام لمنظمة "تويوتا" ويسهلان مهمتها في تطوير علاقاتها الإيجابية مع المجتمعات المحلية (UK Essays Website, 2015).

وفي إطار تطوير "تويوتا" لعلاقتها العامة المرتبطة بالبعد الأخضر، فقد أصدرت "ميثاق الأرض" في عام 1992 والذي يدعو لمساهمة المنظمات في القرن الواحد والعشرين من خلال اتباع التقنيات البيئية، واتخاذ إجراءات توعوية، والتعاون مع المجتمع نحو إيجاد حلول بيئية (Carbasha, 2007). كما أعلنت المنظمة في أكتوبر 2015 عبر وثيقة "تحدي تويوتا للبيئة 2050" بأنها سوف تلتزم ببناء معرفتها البيئية، وتنفيذ إجراءات صديقة للبيئة من أجل تحقيق مجتمع مستدام يوازن بين البيئة والاقتصاد معاً. بعدها أطلقت المنظمة "مشروع الموجة الخضراء" بالمشاركة مع منظمات أخرى لها نفس الأهداف البيئية، وقد بدأت هذه الأنشطة اعتباراً من عام 2016 (Toyota Website, Sustainability)، حيث تدعم مثل هذه المبادرات الرسمية شبكة اتصالات "تويوتا" وتعزز الصورة الإيجابية عنها.

وتقدر منظمة "تويوتا" كثيراً القوة التي تتمتع بها الوسائط المستقلة والصحافة الحرة وذلك من خلال توطيد علاقاتها العامة التي تدعم البعد البيئي معها؛ فهناك برامج تلفزيونية عديدة تتعامل معها المنظمة مثل برنامج "Together Green" والذي أطلقته "تويوتا" في الولايات المتحدة لمواجهة التحديات البيئية (Toyota Website, Sustainability)، كما أطلقت المنظمة برنامج "Meal Per Hour" وهو برنامج يدعم المبادرات البيئية ويروج لها (Allan, 2018)، وتتعاون المنظمة مع صحيفة "Japan Times" حين تستفيد من صفحة الإعلانات مجاناً والتي تطلع القراء فيها على جديد سيارات تويوتا الخضراء (UK Essays Website, 2015)، كذلك قامت المنظمة بإنتاج مسلسل تلفزيوني بعنوان "Go Green" حول القضايا البيئية (Toyota Vietnam Website).

كما تعمل "تويوتا" على إشراك المجتمعات المحلية في مجالات التعليم والبيئة والثقافة والفنون والتبادلات الدولية.. إلخ؛ فمثلاً في عام 2001 شرعت "تويوتا" في مشروع لإعادة تشجير إحدى المقاطعات بالصين التي تعرضت فيها البيئة لتدهور كبير (Toyota Case). كما تتعاون "تويوتا" مع المنظمات البيئية لبناء مجتمعات أكثر انسجاماً مع الطبيعة، وحماية الحيوانات المهددة بالانقراض، والحفاظ على البيئات الخضراء.. إلخ (Toyota Website, 2019)، وهو ما يعكس التزام "تويوتا" بالنهوض بصحة النظم الإيكولوجية في العالم.

### ج- تنشيط المبيعات Sales Promotion:

تستعين منظمة "تويوتا" من أجل تفعيل ترويجها الأخضر بألية تنشيط المبيعات، وذلك بتقديم الخصومات والحوافز المالية والعروض الجذابة من أجل تحريك قرار الشراء. ولتنشيط الشراء الأخضر والترويج للسيارات الصديقة للبيئة، تباع منظمة "تويوتا" بالفعل سيارة "Prius" تقريباً بنفس تكلفة إنتاجها، وهو ما يعد عرضاً تحفيزياً يساهم في تنشيط مبيعات هذه السيارة الهجينة (Andidas Website, 2003). واستكمالاً لعروضها التنشيطية، قامت "تويوتا" بالتعاون مع وكالة



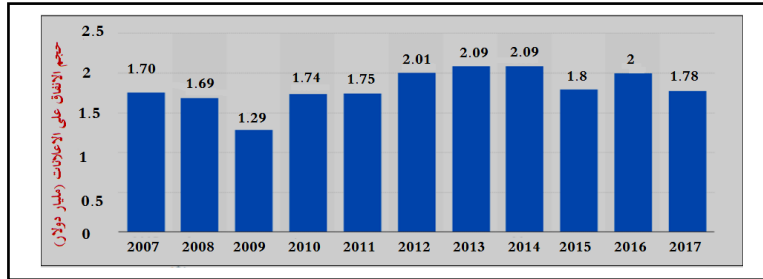
"Powershift" البريطانية في إطار التشجيع على استخدام الوقود النظيف بتقديم عرض بمبلغ مالي لأول 200 مشتري لسيارات "بريوس" الصديقة للبيئة نظير مبادرتهم لشراء السيارة (Toyota Media Site, 2000).

كما تستخدم منظمة "تويوتا" استراتيجية التسويق عبر المعارض التجارية Trade Show Marketing Strategy التي تعتمد عليها عادةً منظمات السيارات الكبرى في استراتيجياتها الترويجية، حيث تعتبر قوة هذه الاستراتيجية كقوة البيع المباشر في اجتذاب عملاء جدد وشركاء أعمال آخرين (Pribanic, 2019). وتملك "تويوتا" اتفاقيات عديدة مع عدة منظمات خاصة بالمعارض وصلات العرض الدولية مثل المنظمة الألمانية B + S exhibitions، حيث يتم تقديم عروض "تويوتا" البيئية مصحوبة بتأثيرات حسية وبصرية وتكنولوجية، وذلك من أجل تسهيل عملية الترويج لسياراتها البيئية بتقنياتها المتنوعة (UK Essays Website, 2015).

#### د- الإعلان Advertising:

يدخل عنصر الإعلان بشكل رئيسي في خطة "تويوتا" الترويجية الخضراء، لقدرته الكبيرة على الوصول للعملاء من خلال جميع وسائل الاتصال مثل التلفزيون، الراديو، الصحف، الملصقات، القوائم الإعلانية، وغيرها. ويوضح الشكل التالي تطور حجم النفقات على الإعلانات لدى منظمة "تويوتا" على مدار عشرة أعوام من 2007 إلى 2017 (Statista Website, 2018a).

شكل (10): تطور حجم الإنفاق الإعلاني لمنظمة "تويوتا" بين عامي (2007-2017)



والإعلانات هي أداة تسويقية مهمة تستخدمها منظمة "تويوتا" من أجل إقناع المستهلكين المحتملين بشراء منتجاتها الخضراء (Essay Forum Website, 2013)، فمثلاً أنفقت "تويوتا" على إطلاق سيارة "بريوس" الجديدة عام 2004 أكثر من 40 مليون دولار موزعة على قنوات إعلانية متنوعة، وجاءت النتيجة إيجابية بشكل كبير بعد أن ارتفعت مبيعات السيارة بنسبة 120% مقارنة بالنسخة الأولى منها (The Audacity of Hope Website, 2010)، وبذلك ساعدت هذه الإعلانات

في وضع "تويوتا" على رأس منظمات السيارات الخضراء وأكدت بشكل فني على الجانب التكنولوجي للسيارة البيئية.

وكانت منظمة "تويوتا" بكندا في عام 2003 قد دمجت قسمي الإعلان والعلاقات العامة ليشكلان قسماً واحداً يغطي اتصالات المنظمة التسويقية والتنظيمية والإدارية، وذلك لضمان توحيد الرسالة طوال الوقت وزيادة كفاءة الاتصال والترويج (UK Essays Website, 2015). وبفضل هذا التنسيق ظهرت سيارات "تويوتا" البيئية وخاصة سيارة "بريوس" في عشرات الأفلام والبرامج التلفزيونية الشهيرة، كما ساهم بعض نجوم هوليوود البارزين في تلك السيارة الصديقة للبيئة (Essay Forum Website, 2013)، وذلك من شأنه بناء سمعة جيدة وجذب لمزيد من العملاء.

وتمتلك منظمة "تويوتا" قاعدة بيانات جيدة تسمح لها بضبط رسائلها الإعلانية لتكون أكثر انسجاماً مع الفئات المستهدفة (Andidas Website, 2003)، كما أنها تقوم بشكل متكرر بتحديث قنوات الإعلان الخاصة بها المتعلقة بالأخبار والصور والحملات الإعلانية ومقاطع الفيديو الترويجية (Minsker, 2014)، وهو ما يخدم فعالية رسائلها الترويجية ويجعلها متوافقة أكثر مع التوجهات والتغيرات الحينية.

#### **هـ- الترويج عبر وسائل التواصل الاجتماعي Social Media:**

تستخدم "تويوتا" اليوم تقنية التسويق الرقمي بشكل ريادي ومتطور من أجل اختراق سوق صناعة السيارات، حيث تعتبر وسائل الترويج عبر الإنترنت جزءاً كبيراً من طريق تويوتا إلى النجاح. فيتم دعم إعلانات "تويوتا" الإلكترونية من خلال منصات الشبكات الاجتماعية، ومحركات البحث، وصفحات الويب، والعديد من التطبيقات الخلية. كما تسمح "تويوتا" بإجراءات البيع الإلكترونية، وأيضاً تلقي تعليقات وشكاوي عملائها إلكترونياً. وكمثال على نجاح جهود استراتيجية الترويج لمنظمة "تويوتا" عبر وسائل التواصل الاجتماعي، فقد تحسن وضع علامتها التجارية ورغبة المستهلكين في شراء منتجاتها من نسبة 22% في أبريل 2010 إلى نسبة 29% في أبريل 2011 (Working, 2011).

وقد قام (Wang, 2019) بتحديد أهم ثلاثة أساليب ذكية تستخدمها منظمة "تويوتا" في استراتيجيتها الترويجية الخضراء عبر وسائل التواصل الاجتماعي على النحو التالي:

- **تقليل تكاليف الإعلانات عبر إنتاج مقاطع فيديو ذات علامات تجارية قصيرة:** تقوم "تويوتا" بتصوير مقاطع فيديو قصيرة على الإنستجرام، كما تقوم بتقديم إعلانات مدفوعة عبر الفيسبوك، مما يتيح للمنظمة التقليل من تكاليف الإعلان الرئيسية، وقد طبقت "تويوتا" هذا المفهوم على سياراتها البيئية مثل Rav4.
- **أداء مراقبة وسائل الإعلام الاجتماعية:** وتشير تلك العملية إلى تحليل المحادثات على الشبكات الاجتماعية الأساسية مثل Twitter & Facebook وجمع بيانات

العملاء القيمة منها، ويساعد هذا التقييم منظمة "تويوتا" على تحديد المتسوقين النشطين الذين يقارنون بين سيارات "تويوتا" البيئية وبين سيارات المنافسين وتقييم المشاعر تجاه العلامة التجارية وتجاه السيارة، كما تستخدم "تويوتا" أيضاً هذا النهج لتحديد الميزات التي قد تكون أثارت اهتمام المستهلك بمنتج منافس أو مشكلات قد يواجهها العميل بسيارة تم شراؤها حديثاً حتى تتمكن من نقل المعلومات لمهندسيها، حيث تملك المنظمة فريق مراقبة وسائل الإعلام الاجتماعية بدوام كامل.

- **استخدم برامج مثل Pinterest لتحسين جاذبية العلامة التجارية:** حيث تستثمر منظمة "تويوتا" بشكل كبير في حساب Pinterest لتحسين جاذبية علامتها التجارية وسياراتها الخضراء، وتصوير نفسها كعلامة تجارية بيئية ممتعة ومثيرة. وكثيراً ما تقوم "تويوتا" بنشر صور سياراتها اللامعة في معارض السيارات، أو الصور الأنيقة لسائقي "تويوتا" في حلبات السباق. حيث أن هذا الأسلوب يمكن استخدامه للمساعدة في إضفاء طابع إنساني على المنظمة، وتطوير نداءات عاطفية لمنتجاتها الخضراء، وجعل علامتها التجارية تبدو أكثر سهولة دون النظر إلى الإعلانات.

#### 4- مدى تطبيق منظمة "تويوتا" للتوزيع الأخضر

بما أن البعد الأخضر أصبح جزءاً من ثقافة منظمة "تويوتا" فقد حرصت على تكيف استراتيجيتها التوزيعية حتى تتماشى والمتطلبات البيئية، وأدركت المنظمة أن التأثيرات البيئية تمتد إلى سلسلة التوزيع الخاصة بها، ولذلك فإن لديها شبكة واسعة من الوكلاء وتجار التجزئة الذين تعمل على أن تشاركهم معرفتها وخبراتها في عمليات إدارة النفايات وتحسين أدائهم البيئي (Toyota Website, 2019). فمن المهم لدى منظمة "تويوتا" أن تشارك وكلائها وموزعيها المعتمدين وتساند جهودهم ليكونوا مسؤولين بيئياً، حيث أنهم على دراية جيدة بطرق تقليل أوقات الإعداد، والعيوب، والمخزون، وتعطل الماكينات، وغيرها لتقديم أفضل النتائج البيئية الممكنة (Six Sigma Website, 2017).

وتتمتع "تويوتا" بتاريخ طويل من المبادرات التعاونية في الأنشطة البيئية مع تجارها وموزعيها، فتنفذ المنظمة قائمة مراجعة المسؤولية الاجتماعية والبيئية لتجار "تويوتا" في اليابان بالكامل، وكذلك تقوم باتخاذ تدابير تعزيز الضوابط البيئية للحد من انبعاثات CO<sub>2</sub> لموزعيها في مختلف مناطق العالم، كما تروج بقوة للإدارة البيئية من خلال الأنشطة البيئية التي يقودها المقر الإقليمي والموزعون، إلى جانب تنفيذ برنامج تدقيق الأخطار البيئية للتجار والوكلاء DERAP المستمر والذي عن طريقه تضمن التزام تجارها ووكلائها وموزعيها بالمعايير البيئية اللازمة (Toyota Motor Corporation, 2017, p. 8).

وتساعد منظمة "تويوتا" بجهودها في سبيل تحقيق الاستدامة البيئية على الاستفادة الأسواق المختلفة من تقنيات بيئية وسيارات صديقة للبيئة، كما هو الشأن مع سيارة "بريوس" الهجينة أو سيارة "ميراي" الهيدروجينية بغض النظر عن المخاطر حول مدى قدرة موزعيها على تصريف هذه السيارات من عدمها. وعلى سبيل المثال تعتبر خطوة جلب وتوزيع سيارة "ميراي" بالأسواق هي خطوة حاسمة ساهمت ومازالت في كسر السؤال التقليدي بمن ينبغي أن يأتي أولاً: السيارة الخضراء أم البنية التحتية التي تدعم هذا النوع من السيارات، فالمنظمة تدعم الجهود المنسقة لعلامات السيارات ومزودي الطاقة والحكومات والسلطات العامة للمساهمة في تطوير البنى التحتية للطاقة الوطنية والدولية حتى تتكيف مع السيارات الهيدروجينية والكهربائية (Bhasin, 2018).

وتعمل منظمة "تويوتا" بشكل وثيق مع وكلائها التجاريين من أجل تعزيز ممارسات البناء الأخضر، حيث أن المباني الخضراء لديها أثر صديق للبيئة من خلال تقليلها لاستهلاك الطاقة وما يرتبط بها من انبعاثات للغازات الدفيئة، وتخفيضها لاستخدام المياه ونسبة النفايات الصلبة، كما أثبتت أنها تحسن من صحة الموظفين وإنتاجيتهم. وبالإضافة إلى دعم "تويوتا" للوكلاء الذين يتعاملون مع البعد البيئي أو المباني الخضراء فإنها تحرص على دفعهم نحو الحصول على شهادات بيئية دولية مثل شهادة LEED، كما تستمر في طلب برنامج HazMatU وهو برنامج تدريبي لتجار الصناعة في مجال نقل المواد الخطرة إلى وكلاء "تويوتا"، كذلك تقدم "تويوتا" لموزعيها ووكلائها برنامج TREA الخاص بإعادة تدوير النفايات والتوعية البيئية (Toyota Website, 2019).

كما تقوم منظمة "تويوتا" دوماً بتقديم المزيد من الرسائل والتوجيهات التسويقية لوكلائها والتجار الذين تتعامل معهم، وهذا لتوحيد طابعها التسويقي والبيئي بما يتماشى مع أهدافها وصالح البيئة، ففي عام 2018 على سبيل المثال قامت "تويوتا كندا" بتوحيد كل عملياتها التسويقية ومن ضمنها الخاصة بالجانب الأخضر مع التسويق الخاص بجمعيات تجار تويوتا، كجزء من الجهد لتقديم رسائل بيئية متنسقة في السوق الكندية (Kolm, 2018).

وتواصل "تويوتا" تثقيف تجارها حول الامتثال للوائح والمعايير البيئية المعمول بها، وتحافظ على استيفاء موقع التاجر للشروط البيئية المطلوبة، والتي تتضمن موارد البيئة والصحة والسلامة بالإضافة إلى معلومات عن المواد الخطرة. ويؤكد مثلاً نائب رئيس تطوير سوق التجزئة في منظمة "تويوتا" بالولايات المتحدة على إضفاء تجار "تويوتا" بالفعل للصبغة الخضراء على أعمالهم، وذلك من خلال إظهار القيادة البيئية في مجتمعاتهم، وفي نفس الوقت يتعامل التجار بسرعة مع استثماراتهم الأولية وتحقق الفوائد المالية طويلة الأجل لبناء وكلاء أكثر كفاءة، حيث من المتوقع قريباً أن يكون لدى منظمة "تويوتا" 100 وكيل يبيع ضمن فئة "الوكيل الأخضر" (Toyota Website, 2019).

ومن أجل تقليل عمليات الشحن الدولية والتي تترك آثاراً سلبية على البيئة، فقد وسعت منظمة "تويوتا" من شبكاتها الدولية حتى يمكن توزيع السيارات في السوق المحلي دون الحاجة إلى توريد وشحن سيارات "تويوتا" باستمرار، كما تم افتتاح عديد من المصانع المحلية والتي تعطي خيار الشراء من الموقع لدى المستهلك. فعلى سبيل المثال هناك شبكة لأكثر من 400 منظمة موردة أوروبية خاصة بمنظمة "تويوتا"، ويعني وجود هذه المرافق داخل أوروبا أنه يمكن للمنظمة أن توفر لعملائها أوقات تسليم أقصر تقلل من تأثير عمليات الشحن على البيئة (Bhasin, 2018).

وبالإضافة إلى ذلك، مددت منظمة "تويوتا" مبيعات التجزئة عبر الإنترنت، وقد بدأ ذلك أولاً كنشاط تجريبي جعل من "تويوتا" أول منظمة تصنيع للسيارات تقوم بإنشاء سوق عبر الإنترنت يمكن العملاء من الاستفادة من جميع أنواع قطع الغيار والملحقات الأصلية من هذا الموقع وذلك على الرابط: [www.toyotapartsconnect.com](http://www.toyotapartsconnect.com)، أو المواقع المحلية لمختلف الأسواق كالسوق الهندي مثلاً على الرابط: [www.toyotapartsconnect.in](http://www.toyotapartsconnect.in) (Business Research Website, 2015). ومثل هذه الخطوة تعطي لمنظمة "تويوتا" ميزة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء، وفي المقابل تسهل لعملائها الحصول على منتجات المنظمة بأقل جهد ولكل منطقة جغرافية على حدة.

##### 5- مدى تطبيق منظمة "تويوتا" للأفراد ذوي التوجه الأخضر

يعتبر "الأفراد" العامل المركزي لكيفية إدارة "تويوتا" لأعمالها، فهي تستثمر بشكل كبير في هذه القوى العاملة من خلال التدريب والتمكين وتطوير المواهب ودعم تلك القوى بالقناعات القوية والرغبة في تشكيل ثقافة منظمة متماسكة تمثل هوية "تويوتا". وقد تم تنظيم فلسفة "تويوتا" فيما يتعلق بالأفراد العاملين لديها الذين يدعمون قاعدة أعمالها الثابتة وفقاً لوثيقة "طريقة تويوتا 2001"، والتي وضعت فيها المنظمة مجموعة من القيم الإرشادية تشكل نظاماً لتوفير بيئة عمل مناسبة للأفراد والقادة وتحسين عملهم باستمرار (Lange, 2017).

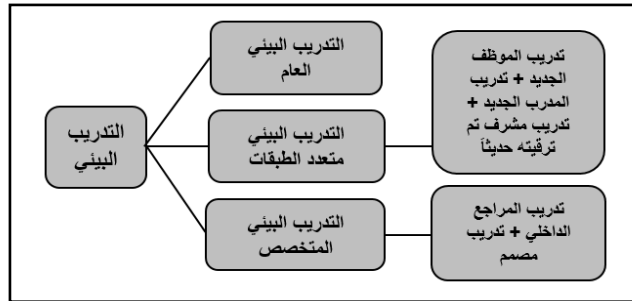
وحسب "طريقة تويوتا" يتم تشجيع كل فرد عامل على أن يشعر وكأنه مؤسس المنظمة، أي مخترعاً وباحثاً عن الحلول ومسئولاً، وقبل ذلك يجب عليه استيعاب قيم المنظمة ومبادئها (Hoque et al., 2013, p. 230). فتهدف هذه الطريقة إلى تمكين جميع الأفراد والموظفين من ممارسة قدراتهم على التفكير والإبداع والاستفادة من نقاط قوتهم إلى أقصى حد ممكن عن طريق توفير الفرص لهم لتقديم المساهمة البيئية والاجتماعية وتحقيق الذات من خلال عملهم، كما تعتبر علاقة الثقة والمسئولية المتبادلة بين العمال والإدارة هي الأمر الأساسي (Toyota Motor Corporation, 2019).

وبهدف غرس الوعي البيئي لدى موظفيها صنفت "تويوتا" شهر يونيو بأن يكون "شهر البيئة لتويوتا" منذ عام 1973 وعملت منذ ذلك الوقت على زيادة وعي

الموظفين وإجراءاتهم تجاه البيئة، وفي عام 1991 قامت بتغيير الاسم إلى "الشهر البيئي العالمي لتويوتا" نظراً لتوسيع أنشطتها على مستوى العالم، وهي بهذا تضمن أن جميع الموظفين بالمنظمة على دراية بهذا الشهر من خلال عرض ملصق مشترك في جميع أنحاء العالم، وتوزيع رسالة الرئيس التنفيذي حول البيئة عبر المنظمات الفرعية العالمية التابعة لها بلغاتهم المحلية، وكذلك إصدار إشعارات ذات صلة بالأحداث على شاشات المراقبة في مواقع المنظمة المختلفة وعلى الإنترنت، كما ظهرت شخصية البيئة الداخلية "Ecoba" في البوابة الرئيسية للمنظمة والتي تشجع العمال والموظفين على أن يكونوا أكثر مسؤولية بيئية ( Toyota Motor Corporation, 2017, p. 9).

كما تولي منظمة "تويوتا" عناية كبيرة لعمليات تطوير وتدريب وتأهيل الأفراد ليكونوا ضمن الأفراد الخضر في عائلة "تويوتا" ويحملون قيمها الخضراء، فيذهب جزء من هذا التدريب نحو تحقيق هدف تعزيز توجه منظمة "تويوتا" الأخضر ودعم جهود الاستدامة والإدارة البيئية لديها. وفي سبيل رفع الأداء والوعي البيئي لموظفيها تعتمد "تويوتا" على مجموعة واسعة من الأنشطة الخضراء، وتشمل محاضرات بيئية من قبل متخصصين، عمليات ميدانية تتماشى وهذه المحاضرات، تقديم عروض وأفلام خاصة عن الموضوعات البيئية، وإدراج المواد البيئية في مجلة المنظمة الداخلية التي توزع على الموظفين ( Toyota Industries Corporation, 2004, p. 50). ويوضح الشكل التالي اختلاف طبيعة هذه الدورات التي تهدف لتحسين الأداء البيئي للأفراد حسب العديد من المستويات.

شكل (11): مستويات التدريب البيئي لدى منظمة "تويوتا"



ونظام التدريب البيئي للأفراد في منظمة "تويوتا" ليس مجرد نظام عادي يهدف إلى تحسين الأداء البيئي لديهم فقط، بل هو نهج متطور نحو بناء ثقافة بيئية جماعية وقدرة مميزة ومستقلة للفرد على الإبداع ومنع الحوادث وتقليل الهدر والالتزام بمبادئ المنظمة البيئية. حيث توجد قيم ونظم معنوية وعملية في المنظمة تؤهل الأفراد ليكونوا أكثر إصراراً والتزاماً بالمسؤولية البيئية، وهو ما يظهر من خلال نظام

"الكايزن Kaizens" والذي تستخدمه "تويوتا" في اليابان وعبر أنحاء العالم للتعزيز من ثقافة التطوير البيئي المستمر لأفرادها (نجم، 2012، ص 223).

وتظهر النتائج البيئية لنظام "الكايزن" بشكل أكثر وضوحاً من خلال التصنيفات والجوائز المتعلقة بالبيئة والأداء البيئي للأفراد، حيث تتحصل منظمة "تويوتا" وعاملها في كل عام على مركز من المراكز الثلاثة الأولى، مثلما هو الحال مع مسابقة الأفراد الأكثر إضراً وحفاظاً على البيئة "Greenest Employers" التي سيطرت على مراكزها منظمة "تويوتا" منذ انطلاق المسابقة وحتى اليوم (Yerema & Leung, 2019).

وإلى جانب نظام "الكايزن" تعتبر "تويوتا" أيضاً من المتبنين لنظام " Human Sigma"، وهو نظام متطور لقياس وإدارة الأداء البشري بما فيه الأداء البيئي للأفراد، حيث في الوقت الذي لا تزال فيه معظم منظمات التصنيع تعتقد بأن الجودة متعلقة فقط بالمنتجات والعمليات ولا يمكن تطبيقها على الجوانب البشرية، فإن "تويوتا" تولي اهتماماً كبيراً بجودة أفرادها من خلال هذا النظام الذي تركز عملياته بشكل أساسي على تحسين مشاركة الموظفين وزيادة قيمة العملاء، مما يؤدي بدوره إلى دفع نتائج الأعمال البيئية (Scott Friedman Website).

ويظهر توجه الأفراد لدى منظمة "تويوتا" نحو تبني البعد الأخضر من خلال مشاركتهم بشكل فعال في النشاطات والفعاليات البيئية التي تقترحها إدارة "تويوتا"، حيث يشاركون بمختلف مستوياتهم الوظيفية في عمليات التشجير، وعمليات تنظيف الغابات والمستنقعات، ومبادرات الحفاظ على الحيوانات المهددة بالانقراض وباقي الحملات البيئية (Yerema & Leung, 2019). ومن بين الأمثلة العملية فقد تطوع موظفو "تويوتا" عام 2001 في مشروع لإعادة التشجير في الصين، حيث تعرضت البيئة لتدهور كبير بإحدى المقاطعات على مر السنين، وهو النشاط الذي أسفر عن زرع أكثر من 5 مليون متر<sup>2</sup> من الأراضي (Toyota Case).

#### 6- مدى تطبيق منظمة "تويوتا" للعمليات الخضراء

يعتبر المنتج الأكثر وضوحاً في سعي "تويوتا" نحو تحقيق الامتياز البيئي هو المنتج المتمثل في فلسفة "التصنيع"، وهو ما يطلق عليه "نظام تويوتا الإنتاجي Toyota Production System" أو اختصاراً "TPS". فيتحقق عن طريق هذا النظام تسريع معالجة العمليات، وخفض نسبة الهدر وتكاليف الطاقة، وتحسين النوعية. وهذا في إطار تبني منظمة "تويوتا" لسياسة عملية للحد من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، واستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة، وتقليل الأضرار البيئية في كافة مراحل التصنيع والإنتاج وكجزء من أنشطتها اليومية ( Toyota Website, Resource Library).

وقد حاولت "تويوتا" بفضل هذه الفلسفة الإنتاجية أن تنقل جانباً من تميزها الصناعي إلى تميز بيئي من خلال ثلاثة مفاهيم تجسد التزامها بالتسويق الأخضر (نجم، 2012، ص 224) كما يلي:

- **مفهوم تويوتا الخضراء "Green Toyota":** إن طرح شعار "تويوتا الخضراء" قد توافق مع إنجاز "تويوتا" لحالة المكبات الصفوية، فمثلاً تنتج مصانع "تويوتا" في أمريكا سياراتها بدون هدر، حيث يتم إعادة تدوير نفاياتها من مزج للمعادن وصهر للبلاستيك من أجل إعادة الاستخدام.

- **مفهوم التنظيف كلياً "Totally Clean":** طرحت "تويوتا" هذا المفهوم من أجل أن تكون منتجاتها نظيفة كلياً في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والاستخدام والتخلص، وهذا ماجعل "تويوتا" أول منتج للسيارات يحصل على "Global Award 500" من قبل برنامج الأمم المتحدة عام 1999.

- **مفهوم الطاقة الخضراء "Green Energy":** حيث تستخدم "تويوتا" الطاقة الخضراء المستدامة في مصانعها من مصادر متجددة كالشمس، الرياح، الكتلة الحيوية، الحرارة الجيولوجية..إلخ.

وتمتد جذور الجوانب البيئية لنظام "تويوتا" الإنتاجي في فلسفة "الإزالة التامة لكل النفايات"، والتي تحرك جميع مراحل الإنتاج سعياً لتحقيق أكثر الطرق فعالية (Toyota Website, Company Vision & Philosophy). وفي نفس الوقت يتم تحسين نظام إنتاج "TPS" والمحافظة عليه من خلال حلقات من العمل المتسق والجودة المحسنة، حيث يستند هذا النظام على ركيزتين هما:

- **مبدأ "JIT":** أي فقط في الوقت المناسب "Just In Time"، ويعني صنع فقط ما هو مطلوب عند الحاجة إليه وبالكمية المطلوبة من خلال إنشاء خطة إنتاج مفصلة، والتي تمكن منظمة "تويوتا" من القضاء على الهدر وتحسين الإنتاجية (Btoes Insights Website).

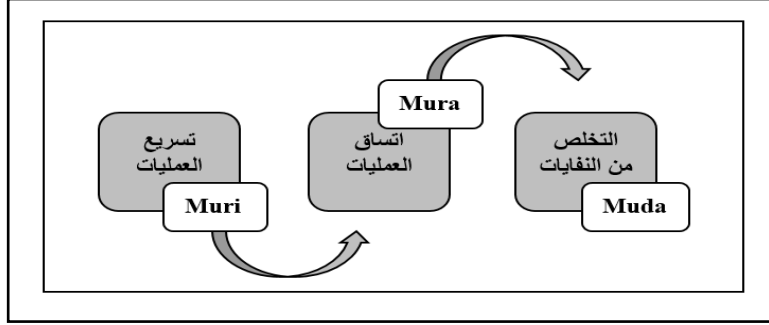
- **مبدأ "Jidoka":** ويعرف أيضاً باسم "الاستقلالية"، وعن طريقه يتم تقسيم العمل في "تويوتا" من أجل ضمان تقديم منتجات خالية من العيوب وبأقل وقت ممكن على أربع خطوات هي على التوالي: اكتشاف الخلل أو المشكلة، التوقف، إصلاح المشكلة فوراً، التحقيق وتصحيح السبب من مصدره جذرياً (Kanbanize Website, 2015).

ويشتق نظام "TPS" من الموازنة بين الدور الذي يؤديه الأفراد في ثقافة مؤسساتية تحثهم على الاستمرار في إدخال تحسينات على عملهم، وبين نظام تقني مركز على تدفق الإنتاج الذي يتسم بقيمة مضافة عالية. حيث يكون الهدف الرئيسي منه هو القضاء على ثلاث مشاكل رئيسية متمثلة في: ثقل العمليات، عدم الاتساق،



وأخيرا القضاء على النفايات، وهو ما يطلق عليه باليابانية "موري"، "مورا"، و"مودا" على التوالي (Btoes Insights Website) كما يوضحها الشكل التالي.

شكل (12): أهداف النظام الإنتاجي لتويوتا "TPS"



- **هدف "Muri":** وهو هدف إنشاء عملية يمكن تكرارها بسهولة، وتوفير نتائج بسلسلة أكبر، وبالتالي القضاء على عدم الاتساق في خط الإنتاج وفي عمليات المنظمة.

- **هدف "Mura":** وهو الهدف الذي يعني تقليل التعارض فيما بين العمليات، بحيث تنخفض معدلات الأخطاء والعيوب التي يتم إجراؤها.

- **هدف "Muda":** ويهدف لتقليل النفايات والهدر بكل أنواعها، وتحدد "تويوتا" ثمانية أنماط من الهدر في إجراءات التصنيع (فرحات، 2008)، وهي: فرط الإنتاج، الانتظار وإضاعة الوقت، النقل أو التفريغ غير الضروري، المعالجات الزائدة عن الحاجة أو غير السليمة، زيادة الموجودات من المواد الأولية أو البضائع المصنعة، الحركة غير الضرورية للعاملين، إنتاج القطع المعيبة، والإبداع غير المستثمر للعاملين.

وفي إطار تعزيز البعد الأخضر في جميع عملياتها وسياساتها المستقبلية بموجب ميثاق الأرض العالمي، أعلنت منظمة "تويوتا" في عام 2015 عن "التحدي البيئي 2050" والذي يضم ستة تحديات في سبيل تبني النهج الأخضر والحفاظ على البيئة (Simao & Lisboa, 2017, p. 190)، وتشمل هذه التحديات ما يلي:

- **التحدي الأول:** والذي يصب في هدف تخفيض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون إلى الصفر في السيارات الجديدة، والبداية تكون أولاً في الحد من تلك الانبعاثات بنسبة 90%، ثم محاولة تقليل هذه النسبة مرة أخرى وهكذا، مع الأخذ بعين الاعتبار المستويات المسجلة في عام 2010. ولتحقيق هذا التحدي، تعمل "تويوتا" على جعل المحركات التقليدية أكثر كفاءة، وتعميم سيارات الجيل القادم منخفضة أو معدومة انبعاثات CO<sub>2</sub>. وهذا يشمل السيارات الهجينة، والهيدروجينية، والكهربائية، والعاملة بخلايا الوقود.

- **التحدي الثاني:** ويهدف لجعل دورة حياة المنتج خالية من انبعاثات غاز CO<sub>2</sub>، بما في ذلك مواد وأجزاء التصنيع لسيارات "تويوتا". والموقف الذي تبنته "تويوتا" لتحقيق هذا التحدي هو تطوير واعتماد المواد والأجزاء منخفضة تلك الانبعاثات، وكذلك عرض شامل لأنشطة اللوجستيات، كما يتضمن طرقاً للتخلص من النفايات وإعادة تدويرها في نهاية دورة حياة المنتج.
  - **التحدي الثالث:** حددت منظمة "تويوتا" بشكل استراتيجي هدف تحقيق الحد من انبعاثات غاز CO<sub>2</sub> في جميع المصانع والوحدات ومرافق الإنتاج، وهذا يعني أن تركز المنظمة أكثر على التطورات التكنولوجية ومصادر الطاقة البديلة على وجه التحديد، حيث تخطط "تويوتا" من أجل تطوير عمليات الطاقة المتجددة كتقنية رئيسية في خططها المستقبلية.
  - **التحدي الرابع:** وهو تقليل استخدام المياه وتحسين طرق استغلاله، والحد من كمية المياه المستخدمة لتطوير المنتجات، وإعادة التدوير كلما أمكن ذلك. فتعمل "تويوتا" في هذا التحدي ليس فقط على تقليل استهلاك المياه، ولكن أيضاً لتعزيز الإدارة الفعالة لمياه الصرف الصحي. وللقيام بذلك، بدأت "تويوتا" سياسة جمع مياه الأمطار في مصانعها، كما طورت طريقة تقنية لإعادة استخدام المياه ومعالجتها قبل إعادتها إلى الطبيعة.
  - **التحدي الخامس:** ويهدف لإنشاء أنظمة اجتماعية تعتمد على إعادة التدوير، حيث تسعى "تويوتا" إلى تطوير أشكال إعادة التدوير للسيارات منتهية الصلاحية. ويستلزم ذلك العمل في مجالات رئيسية مثل: تحسين استخدام المواد البيئية، تطوير استخدام الأجزاء والمواد الأكثر دواماً، تطوير تقنيات إعادة تدوير بأكثر كفاءة.
  - **التحدي السادس:** وهو إنشاء مجتمع مستقبلي يتناغم مع الطبيعة، حيث تقوم منظمة "تويوتا" بتصميم وتشغيل مشاريع خضراء في جميع أنحاء العالم، وهذا من أجل الدفاع عن خيار تقييم وتحسين حياة المجتمع. كما يتم أيضاً التخطيط لأنشطة الحفاظ على الطبيعة خارج مجموعة "تويوتا"، وذلك من خلال إشراك شركائها في العمل. وكمثال لذلك، تعمل "تويوتا" على تشجيع المبادرات في مجالات التشجير والأنظمة الحضرية الخضراء والمنح البيئية والتعليم البيئي ..إلخ.
- وتحقق منظمة "تويوتا" مستويات جيدة في عملية الوصول إلى أهدافها في إطار العمليات الخضراء، من خلال استخدام عملية "إدارة الموارد المتكاملة للمرافق FIRM"، حيث تبدأ عبر إجراء مسح لموقع المصنع أو فرع "تويوتا" لتحديد الفرص المتاحة لتوفير الطاقة والاستدامة، ويمكن بعدها تقديم توصيات بشأن استراتيجيات التشغيل والتحكم، تكنولوجيا الإضاءة، أنظمة التدفئة والتهوية، إجراءات التغليف، ومصادر الطاقة البديلة. فتتضمن حلولاً لمشكلات أساسية مثل تشغيل مكيف الهواء

لفترات زمنية قصيرة، استخدام إضاءة أكثر كفاءة، وجود الأجهزة اللازمة للتحكم في أنظمة المباني بشكل صحيح، وغيرها (Carbasha, 2007).

وفيما يخص استخدام الطاقة المتجددة "REC"، تستخدم منظمة "تويوتا" طاقة الرياح لتحويل هذا المورد الطبيعي إلى أشكال أكثر فائدة مثل الكهرباء، فاشترت المنظمة 100% من طاقة الرياح في العديد من مرافقها بالولايات المتحدة الأمريكية. كما تستخدم "تويوتا" أيضاً الطاقة الكهروضوئية "PV" وهي تقنية استخدام الخلايا أو المصفوفات الشمسية لتحويل الضوء من الشمس إلى كهرباء، وذلك في مقر المنظمة باليابان وعدة دول أخرى (Carbasha, 2007).

كما تلتزم "تويوتا" بالتحسين المستمر لنظام الإشراف البيئي الخاص بها، حيث تطلب من شركائها من الموردين والموزعين والتجار أن يفعلوا نفس الأمر، فمثلاً تطلب منظمة "تويوتا" من حوالي 85% من مورديها بالولايات المتحدة الأمريكية شهادة ISO 14001 البيئية أو أن يكون لديهم نظام إدارة البيئة "EMS" مكافئ (Toyota Website, Resource Library). كذلك بعد إصدارها لتحدي "تويوتا" للبيئة 2050، قامت بمراجعة المبادئ التوجيهية حول المشتريات الخضراء في المنظمة في عام 2016، وكانت من ضمن أهم التعديلات مطالبة الموردين بتشجيع مجموعة واسعة من المبادرات البيئية للحد من الغازات الدفيئة وحماية النظم البيئية دعماً للتحدي (Toyota Motor Corporation, 2017, p. 2).

#### 7- مدى تطبيق منظمة "تويوتا" للأداء الأخضر

يمكن قياس الأداء البيئي لمنظمة "تويوتا" من خلال تقييم مدى التقدم الذي أحرزته فيما يخص التحديات الستة التي وضعتها المنظمة في إطار "التحدي البيئي لتويوتا 2050"، وتم الاعتماد على موقع "تويوتا" الرسمي (Toyota Global Website) في تحصيل البيانات والأرقام التي تؤثر على أداء المنظمة الأخضر، وهو الموقع الموجود على الرابط: <https://www.toyota-global.com/sustainability/environment/challenge2050>

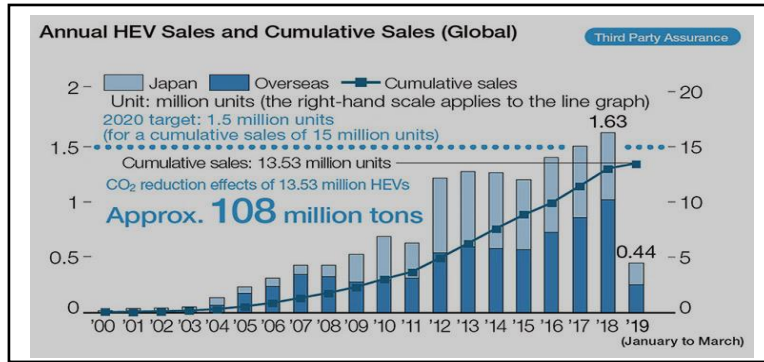
#### - تقييم الأداء الأول: تخفيض حجم انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في سيارات "تويوتا" الجديدة

يركز هذا التحدي على تطوير الجيل القادم من السيارات الصديقة للبيئة ذات الانبعاثات المنخفضة أو الصفرية لثاني أكسيد الكربون، بما في ذلك السيارات الهجينة (HVs)، السيارات الكهربائية الهجينة (PHVs)، السيارات الكهربائية (EVs)، وسيارات خلايا الوقود الهيدروجينية (FCVs). وقد حققت "تويوتا" بالفعل تخفيضاً لمتوسط انبعاثات ثاني أكسيد الكربون من سياراتها الجديدة قدره 11.9% عام 2016، وتعمل على وصول هذه النسبة إلى أكثر من 22% بانتهاء عام 2020. كما قدمت المحركات التي تم تطويرها حديثاً والبالغ حجمها 2.5 لتر

سيارات البنزين والسيارات الهجينة أعلى مستويات الكفاءة الحرارية القصوى في العالم بنسبة 40% و 41% على التوالي، وذلك في السيارات التي تخص "تويوتا" منذ عام 2017 وحتى عام 2021.

وتساهم السيارات الصديقة للبيئة في الحفاظ على البيئة بفعالية فقط في حالة أن تكون واسعة الانتشار والاستخدام، وبناءً على ذلك تقوم منظمة "تويوتا" بعملية الدفع لهذا النوع من السيارات على أكبر نطاق ممكن. فقد تجاوزت المبيعات التراكمية العالمية لسيارات "تويوتا" الخضراء 13 مليون وحدة في يناير 2019 (43% منها هي سيارات هجينة)، حيث استغرقت "تويوتا" أكثر من 20 عاماً لتحقيق هذه النتائج منذ أن أطلقت الجيل الأول من "Prius" في عام 1997. ومع هذه الأرقام، أدى استخدام تلك السيارات من طراز "تويوتا" بدلاً من سيارات البنزين التقليدية لنفس الفئة إلى تخفيض انبعاثات CO<sub>2</sub> بحوالي 108 مليون طن، وأنقذ ما يزيد عن 30 مليون لتر من البنزين.

شكل (13): الحجم التراكمي لخفض انبعاثات CO<sub>2</sub> من سيارات "تويوتا" في الفترة بين (2000-2019)



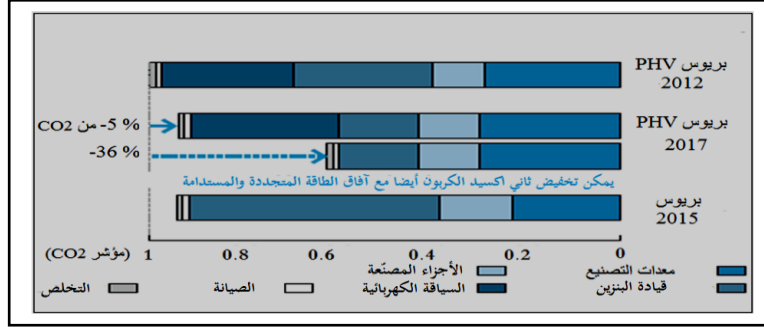
#### - تقييم الأداء الثاني: الحد من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في دورة حياة المنتج

تسعى "تويوتا" في هذا التحدي إلى خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون ليس فقط أثناء القيادة فحسب، بل أيضاً في دورة حياة السيارة بأكملها، بما في ذلك عمليات تصنيع المواد وقطع الغيار وتجميع الأجزاء والتخلص وإعادة التدوير. فبالنسبة للجيل الثاني من طراز السيارة الكهربائية الهجينة "Prius PHV" الذي تم إطلاقه في فبراير 2017، فقد تم خفض انبعاثات CO<sub>2</sub> لدورة حياة السيارة بنسبة 5% مقارنة بعام 2012.

وفي الوقت نفسه تحقق سيارة "Prius PHV" تأثيراً بيئياً إيجابياً أقل بنسبة 45% عن طراز "تويوتا" المكافئ بمحرك بنزين سعة 2.0 لتراً لعام 2015؛ حيث تنتج أحدث المكونات الإضافية للسيارة لنسبة 21% من ثاني أكسيد الكربون أقل من

سابقتها عند الاستخدام، وما يصل إلى 77% نسبة أقل إذا كانت الطاقة التي تشحن بطاقتها تأتي من مصدر متجدد. كذلك فمن حيث دورة حياتها بأكملها ينتج النموذج الجديد 5% أقل من ثاني أكسيد الكربون، وما يصل إلى 36% أقل عندما تكون مشحونة بالطاقة المتجددة.

شكل (14): نسبة خفض انبعاثات CO<sub>2</sub> في دورة حياة سيارات "تويوتا بريوس"



ومن أجل الحد من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في أنشطتها اللوجيستية، تتخذ منظمة "تويوتا" إجراءات لتحسين كفاءة نقل قطع الغيار في الإنتاج والاستبدال، وكذلك السيارات المكتملة. ففي عام 2016 وصلت مبادرات تحسين كفاءة الوقود بما في ذلك أنشطة تحسين كفاءة التحميل والنقل للحد من انبعاثات CO<sub>2</sub> لكل وحدة من حجم العمل إلى 105.2 جرام، وهو ما يشير إلى انخفاض بنسبة 3.0% على أساس سنوي.

#### - تقييم الأداء الثالث: الحد من انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون في جميع مرافق الإنتاج

تواجه المصانع الإنتاجية لدى "تويوتا" هذا التحدي بركيزتين أساسيتين هما تصنيع التكنولوجيا وتحويل أشكال الطاقة، وذلك من أجل خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في عملياتها التصنيعية. فعمدت منظمة "تويوتا" إلى التطوير المستمر لأنشطة توفير الطاقة والتقليل من استهلاكها، عن طريق إغلاق جميع مشغلات الطاقة أثناء توقف الآلات عن العمل مباشرة، ومضاعفة استخدام إضاءة LED الاقتصادية، مع التركيز على عمليات صب وطلاء السيارات. ونتيجة لذلك تمكنت المنظمة في عام 2019 من خفض انبعاثات CO<sub>2</sub> لكل وحدة تم إنتاجها إلى 0.712 طن، مقابل إجمالي الانبعاثات البالغ 7.65 مليون طن.

جدول (5): تطور معدل انبعاثات CO<sub>2</sub> لكل وحدة منتجة لدى منظمة "تويوتا" في الفترة (2015-2019)

السنة المالية (مليون طن)	2019	2018	2017	2016	2015
انبعاثات CO <sub>2</sub> الإجمالية	7.65	7.79	7.81	7.57	7.79
انبعاثات CO <sub>2</sub> لكل وحدة منتجة	0.712	0.740	0.741	0.744	0.753

وعلى النطاق العالمي قدمت "تويوتا" تقنيات مبتكرة عند إطلاق خطوط إنتاج جديدة وذلك أثناء تحولها نحو الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة، كما تظهر جهودها واستثماراتها في هذا الميدان من خلال أن 98% من الطاقة الكهربائية لمنظمة "تويوتا" هي من مصادر متجددة، وهو ما جعلها تحصل على جائزة نجم الطاقة والتميز المستدام عام 2007 والتي تصدرها وكالة الحماية البيئية "EPA" الأمريكية للمنظمات التي تحقق كفاءة في استخدام الطاقة.

وقد أدى تطوير ونشر التكنولوجيات النظيفة وتبني أنشطة "الكايزن" اليومية إلى خفض انبعاثات CO<sub>2</sub> في مواقع الإنتاج، كما أدخلت "تويوتا" الأنشطة الإقليمية الأولى للحد من CO<sub>2</sub> باستخدام طاقات متجددة مطابقة لاحتياجات كل بلد وكل منطقة. وتقوم منظمة "تويوتا" أيضاً بقياس وتحديد أهداف الانبعاثات لمكاتبها ومرافق الإنتاج الخاصة بها منذ سنوات عديدة، فعلى سبيل المثال وخلال عام 2015 تم حساب انبعاثات CO<sub>2</sub> المجمعة لجميع مباني "تويوتا" في اليابان لتكون 1.15 مليون طن، وهو رقم أقل بنسبة 45% من ذلك المحسوب في عام 1990.

#### - تقييم الأداء الرابع: التقليل من استخدام المياه وتحسين عملياته

تستخدم منظمة "تويوتا" استراتيجيتين رئيسيتين من أجل تحقيق هدف هذا التحدي: أولاً استراتيجية تقليل كمية المياه المستخدمة، وثانياً استراتيجية معالجة المياه لإعادة استخدامها مجدداً. وعلى الصعيد العالمي تعمل "تويوتا" بشكل مطرد على تنفيذ إجراءات للحد من استهلاك المياه وفقاً للبيئة المائية المحلية في كل بلد وكل إقليم، ففي المناطق ذات الموارد المائية النادرة تشجع المنظمة على إعادة تدوير المياه خاصة في عمليات معالجة الطلاء، وقد أدى ذلك إلى تقليل استخدام المياه لكل سيارة من 4.8 متر<sup>3</sup> في عام 2001 إلى 2.7 متر<sup>3</sup> فقط في عام 2015.

كذلك فمن ضمن الأرقام التي تعكس جهود منظمة "تويوتا" هو ما حققه فرعها للتصنيع في المملكة المتحدة والذي يعالج أكثر من 250000 متر<sup>3</sup> من مياه الصرف الصحي في السنة، كما تمكنت "تويوتا" من تقليل استخدام البخار في عمليات الإنتاج كأحد الإجراءات لتقليل استهلاك المياه، ولكن بسبب زيادة الإنتاج فقد زاد حجم استهلاك المنظمة للمياه في عام 2019 عما سبقها من أعوام ليصل إلى 33.7 مليون متر<sup>3</sup>، وزاد استهلاكها للمياه في كل وحدة إنتاج من وحداتها ليببلغ 3.2 متر<sup>3</sup>.

#### جدول (6): تطور حجم استهلاك المياه في منظمة "تويوتا" خلال الفترة (2015-2019)

السنة المالية (مليون م <sup>3</sup> )	2015	2016	2017	2018	2019
مجموع استهلاك المياه	31.0	29.3	32.8	32.9	33.7
استهلاك المياه لكل وحدة منتجة	3.0	2.9	3.1	3.1	3.2

## - تقييم الأداء الخامس: إنشاء أنظمة اجتماعية تعتمد على إعادة التدوير

هدفت منظمة "تويوتا" إلى إنشاء نظام اجتماعي قائم على إعادة التدوير حينما أطلقت مشروع "تويوتا" العالمي لإعادة تدوير السيارات "TCCR"، حتى تتمكن من استخدام الموارد من السيارات منتهية الصلاحية لتصنيع السيارات الجديدة. فمُنذ إطلاق الجيل الأول من "بريوس" عام 1997، قامت "تويوتا" ببناء شبكة للاسترداد الخاصة بها لجمع بطاريات السيارات الهجينة وإعادة تدويرها، وحتى مارس 2017 تم تجميع 73.300 بطارية ذات صلاحية منتهية تم فحصها من أجل تحديد الأجزاء التي يمكن إعادة تصنيعها لبطاريات تخزين ثابتة أو بطاريات استبدال السيارة، بينما يتم إعادة تدوير الأجزاء الأخرى كمعادن خام.

وبدأت منظمة "تويوتا" في إعادة تدوير مغناطيسات محركات السيارات الهجينة في عام 2012، وحتى مارس 2017 قامت المنظمة بإعادة تدوير 28 طناً من هذه المغناطيسات. وبالنسبة لأدوات التثبيت، أطلقت المنظمة أيضاً عام 2010 نظاماً لاستخراج وإعادة تدوير مادة "النتجستن" التي تستخدم من أجل تقسية الفولاذ. واعتباراً من مارس 2017 قامت بإعادة تدوير إجمالي تراكمي يبلغ 154 طناً تقريباً من أدوات "كربيد الأسمنت"، ويتوقع زيادة استخدام البلاستيك المقوى بألياف الكربون "CFRP" لدعم تصميم السيارات خفيفة الوزن.

وتسعى "تويوتا" لتقليل حجم النفايات الناتجة عن أنشطة التصنيع من خلال تطوير تكنولوجيا إنتاج جديدة مع اتخاذ إجراءات تحسين يومية مستمرة من حيث مصادر النفايات، وكمية النفايات المتولدة، وفقدان الموارد، وتخفيض التكاليف وما إلى ذلك. ونتيجة لذلك انخفض في عام 2019 عما سبقه إجمالي حجم النفايات لدي منظمة "تويوتا" لـ 496 ألف طن، كما انخفض حجم النفايات لكل وحدة إنتاج إلى 46.2 كجم.

كما تتخذ منظمة "تويوتا" مجموعة واسعة من المبادرات لتقليل كمية مواد التغليف المستخدمة في الخدمات اللوجستية، وتشمل زيادة كفاءة التعبئة في الحاويات، وذلك باعتماد حاويات قابلة للإرجاع، بهدف الحد من استخدام المواد غير القابلة لإعادة التدوير، وجعل مواد التعبئة والتغليف أصغر حجماً وأخف وزناً. ونجحت "تويوتا" في تقليل كمية مواد التغليف والتعبئة لكل وحدة شحن إلى 6.21 كجم في عام 2019 بما ينخفض عن الأعوام السابقة، بينما بلغ إجمالي حجم مواد التعبئة والتغليف المستخدمة 46.4 ألف طن بزيادة عن إجمالي حجمها في عام 2018 بسبب تأثيرات التقلبات في حجم الشحنة وعوامل أخرى.

## - تقييم الأداء السادس: إنشاء مجتمع مستقبلي في انسجام مع الطبيعة

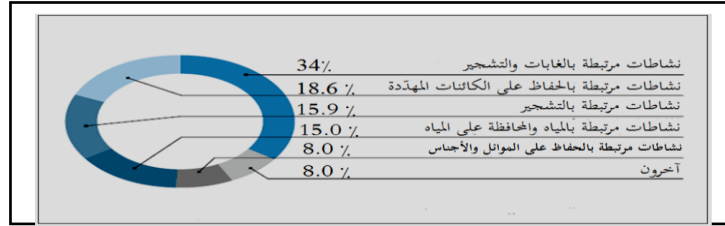
شاركت منظمة "تويوتا" بمختلف فروعها في زراعة الأشجار والنباتات، وأنشطة الحفاظ على أصناف الكائنات الحية المهددة بالانقراض في المناطق المحيطة

بها، وكذلك التعليم ونشر الوعي البيئي من أجل التعايش في انسجام مع الطبيعة. ولمعالجة قضايا التنوع البيولوجي في المستقبل، أنشأت "تويوتا" مجموعة من المبادئ التوجيهية في مارس 2008 تتمثل في ثلاثة بنود عمل:

- المساهمة من خلال التكنولوجيا: متابعة إمكانية تطوير التكنولوجيا الحيوية والمتجددة، بهدف تحقيق التوازن بين التنوع البيولوجي والأنشطة التجارية.
- التعاون مع المجتمع: بناء علاقات تعاونية مع المنظمات المعنية بتشجيع التنوع البيولوجي.
- الكشف عن المعلومات: تكشف "تويوتا" طواعية عن مبادراتها المتعلقة بالتنوع البيولوجي ونتائجها من أجل المساهمة في تطوير مجتمع مستدام.

كما انطلق مشروع Toyota Green Wave في شهر مايو 2015 مع إطلاق مجموعة All-Toyota Harmony with Nature Working Group التي تمثلها 23 منظمة، حيث تسعى مجموعة العمل هذه إلى توسيع الأنشطة من أجل الانسجام أكثر مع الطبيعة وتعزيز نشر المعلومات. وفي عام 2016 تم تنفيذ 116 نشاطاً فردياً بزيادة قدرها 17% عن مرحلة التخطيط، وعلاوة على ذلك بدأت تلك الأنشطة تنتشر في اليابان وجميع دول العالم.

شكل (15): نشاطات مشروع Toyota Green Wave في إطار توسيع عملية الانسجام مع البيئة



ومنذ عام 2007 تسعى منظمة "تويوتا" إلى القيام بأنشطة مستدامة للنباتات مع مفهوم تطوير المصنع الذي يستخدم الموارد الطبيعية بالكامل أثناء العمل ليكون في انسجام مع الطبيعة، وعلى سبيل المثال يتخذ مصنع "تسوتومي" في اليابان تدابير لخفض استهلاك الطاقة، وتحويل مصادر الطاقة، وتعزيز التواصل مع المجتمعات المحلية، والحفاظ على التنوع البيولوجي. وكجزء من هذه الأنشطة المستدامة، بلغ عدد الأشجار المزروعة في المواقع من قبل موظفي المنظمة وأفراد أسرهم والسكان المحليين حتى عام 2016 ما يقارب 8.6 مليون شجرة عبر أنحاء العالم.



جدول (7): عدد الأشجار التي قامت منظمة "تويوتا" بغرسها عبر أنحاء العالم

المنطقة	عدد الأشجار المغروسة
أوروبا	65.000 شجرة
أفريقيا	140.000 شجرة
آسيا وأستراليا	3.07 مليون شجرة
الصين	4.68 مليون شجرة
اليابان	230.000 شجرة
أمريكا الشمالية	420.000 شجرة
أمريكا اللاتينية	50.000 شجرة

ثانياً: واقع تحقيق منظمة "تويوتا" للميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

تسعى الباحثة في هذه الجزئية إلى تحليل ودراسة العلاقة بين متغيري الدراسة لحالة منظمة "تويوتا"، وتوضيح مدى مساهمة استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لديها والتي تتمثل أبعادها في: تعزيز الجودة، تقليل التكاليف، تعزيز رضا المستهلك، تعزيز ديناميكية التحسين المستمر، تعزيز الحصة السوقية، تعزيز الربحية، تحسين صورة المنظمة، وتعزيز التحالفات الخضراء.

#### 1- دور التسويق الأخضر في تعزيز الجودة لدى منظمة "تويوتا"

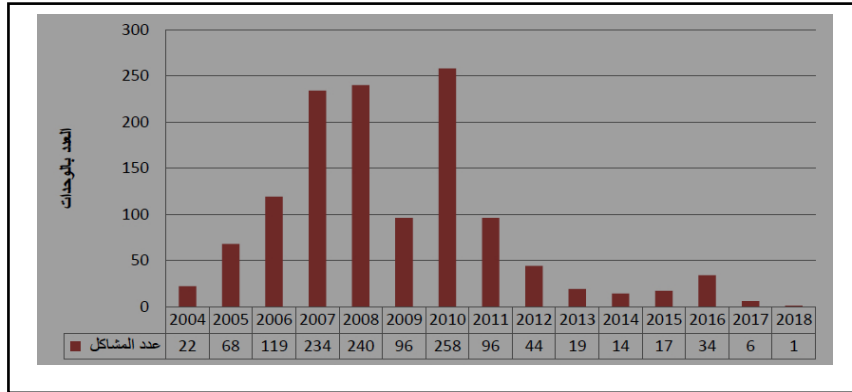
تستفيد منظمة "تويوتا" في إطار أهداف تعزيز الجودة لديها من تبنيها للتسويق الأخضر في شكل قيم عديدة تضاف إلى الجودة مثل الخاصية البيئية للمنتج (كالأداء الأعلى والاستهلاك الأقل للوقود)، الراحة النفسية التي تقدمها هذه النوعية من المنتجات، الحداثة والتكنولوجيا بما أنها منتجات حديثة وبتصميمات عصرية.. الخ. هذا بالإضافة إلى قدرة هذه الاستراتيجية على إضفاء مرونة إنتاجية تحصل عليها المنظمات التي تتحول نحو التسويق الأخضر، وذلك من خلال إجراءات التغيير في سياسات وعمليات المنظمة في سبيل تحقيق التوافق مع الأداء البيئي، وهي الميزة التي تكتسبها المنظمات غالباً على المدى المتوسط والبعيد، وكل ذلك يدعم أهداف هذه المنظمات في رفع الجودة وتعزيزها (Fox, 2011).

وأصبحت بعض البرامج المستخدمة من قبل منظمة "تويوتا" والتي تخص تدابير تعزيز الأداء البيئي وتقليل عمليات الهدر والنفايات تساهم بشكل كبير في تعزيز أبعاد الجودة لديها من خلال (دراسة الوقت والحركة، المرونة التشغيلية، آلية وضع المعايير، عملية التحسين المستمر، مشاركة الموظفين.. الخ). وهو ما يسمح لها بتحقيق التوافق بين البعد البيئي والبعد الاقتصادي المتمثل في الجودة في آن واحد، حيث تؤكد مثلاً فلسفة التطوير المستمر "الكايزن" التي تشتهر بها "تويوتا" بالخصوص على جودة ما يتم إنتاجه في المقام الأول، مع العمل على تقليل عمليات الهدر والأعطال المضرة بالبيئة (Glockner Toyota Website).

كذلك تستند وثيقة "The Toyota Way 2001" على أهداف مقترنة بتحسين الجودة والأداء البيئي معاً، فتخضع استراتيجية الجودة في منظمة "تويوتا" إلى حد كبير لمبادئ المنظمة في إطار مسؤوليتها البيئية وتوجهها الأخضر ( Toyota Internal Document, 2009, p. 54). ورغم أن المنظمة تعمل في مدخل التسويق الأخضر على الاستعانة بتقنيات بيئية حديثة وما زالت في بدايتها بما أن سوق السيارات الخضراء مازال في مرحلة مبكرة نسبياً، إلا أن مستويات جودة منتجاتها الخضراء ترتفع بشكل مطرد، ونتيجة لذلك تعمر لمدة أطول من مثيلاتها كما أنها تتطلب مستوى أقل من الإصلاحات (فرحات، 2008).

وتعكس الإحصائيات المتعلقة بعدد العيوب والمشكلات التصنيعية في سيارات "تويوتا" البيئية أرقاماً إيجابية تتحسن باستمرار، فيوجد على سبيل المثال تطوراً واضحاً في مستوى جودة سيارة "بريوس" والتي وصلت اليوم لجيلها الرابع، حيث تظهر الأرقام انخفاضاً سنوياً ملموساً في عدد الأعطال التي صادفت عملية تصنيع تلك السيارة بمختلف مراحل تطورها في الفترة ما بين 2004 إلى 2018، وخاصة في السنوات الأخيرة حيث تكاد تنعدم فيها هذه العيوب منذ عام 2012، وهو ما يوضحه الشكل التالي (Car Complaints Website).

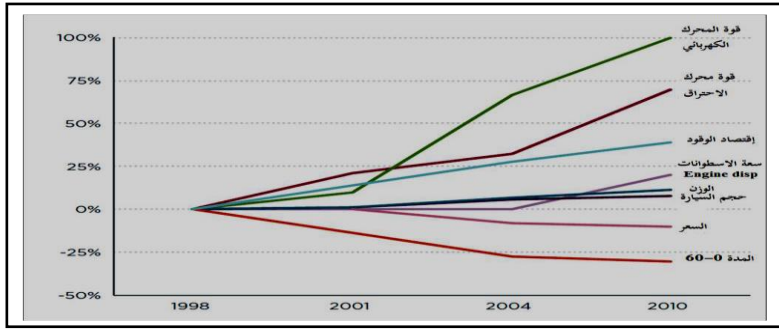
شكل (16): الإحصائيات السنوية لعيوب الجودة في سيارات "بريوس" خلال الفترة (2004-2018)



ويدعم تقرير هيئة الفحص الفني الألمانية للمركبات "TÜV" لعام 2014 هذه الأرقام، عندما يشير إلى أن سيارات "تويوتا" الهجينة ومنها سيارتها "بريوس" تمتلك أدنى معدلات الأعطال مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك للعام الرابع على التوالي، حيث يؤكد الأداء الممتاز لسيارة "بريوس" على الجودة والموثوقية العالية لسيارات "تويوتا" بوجه عام وسياراتها البيئية الهجينة بوجه خاص ( Toyota Europe Newsroom).

وحول القيمة المقدمة إلى العميل قامت منظمة "تويوتا" بتحسينات متنوعة ومستمرة في سياراتها البيئية، فتوضح الأرقام بأن سيارات "بريوس" الهجينة قد حققت تحسناً في مستوى الأداء والكفاءة بنسبة 10% مع كل جيل جديد. وبالإضافة إلى تخفيض التكاليف الإنتاجية، عملت المنظمة على زيادة حجم السيارة ووزنها، وزيادة قوة المحرك الرئيسي، وقوة المحرك الكهربائي، وخفض معدل استهلاك الوقود.. إلخ، وهو ما يوضحه الشكل التالي من حيث عمليات تحسين الجودة التي مست عناصر مختلفة بتلك السيارة (German, 2015, p. 8).

شكل (17): جوانب تحسين عناصر الجودة الخاصة بسيارة "بريوس" عبر أجيالها المختلفة



وقد ساهمت كل هذه التحسينات وعمليات التطوير بشكل كبير في تخفيض عدد الاستدعاءات التي تتلقاها منظمة "تويوتا" حول سيارة "بريوس" من طرف عملائها سنوياً، فما عدا عام 2010 وهو العام الذي تأثرت فيه الأرقام بأزمة الاستدعاءات التي تعرضت لها المنظمة، فإن هناك انخفاضاً مستمراً وملحوظاً في عدد الشكاوي المتعلقة بتلك السيارة البيئية لتصل إلى 35 شكوى عام 2017 و5 شكاوي فقط حتى أكتوبر من عام 2018 (Car Complaints Website).

## 2- دور التسويق الأخضر في تقليل التكاليف لدى منظمة "تويوتا"

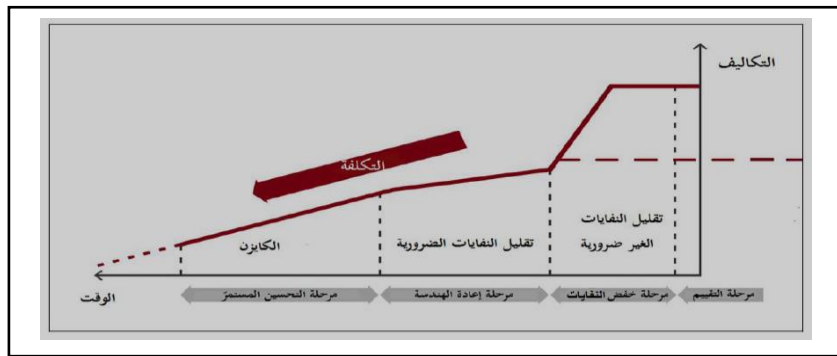
يلعب التسويق الأخضر دوراً مهماً في تقليل التكاليف والنفقات الإجمالية التي تتكبدها منظمة الأعمال "تويوتا" من خلال ثلاثة مداخل رئيسية:

### أ- تقليل التكاليف في منظمة "تويوتا" من خلال تقليل النفايات وعمليات الهدر:

ضمن استراتيجيتها للتسويق الأخضر، تعمل منظمة "تويوتا" بالفعل من خلال مجموعة برامج متطورة وذلك بهدف تقليل مختلف أنواع النفايات والهدر في عملياتها التشغيلية، وهو ما يعود بالإيجاب على هيكل التكاليف الكلية لديها. حيث تستعين المنظمة بثلاث آليات مختلفة لتحقيق هذا الهدف هي: تخفيض تكلفة المنتج، تخفيض رأس المال العامل، وزيادة استخدام أصول المنظمة. وما يساعدها أيضاً على تقليل النفايات هو نظامها الإنتاجي "TPS"، والذي يساهم في تعزيز كفاءتها وقدراتها على

التحكم في العمليات الإنتاجية وتوجيهها نحو المسار الصحيح الذي تفرضه أهداف التسويق الأخضر. بالإضافة لذلك تلعب فلسفة "الكايزن" والتي تشتهر بها منظمة "تويوتا" دوراً كبيراً في تلك العملية، حيث تهدف هذه الفلسفة بالأساس إلى تقليل الهدر بمختلف أنواعه. وعلى مستوى الجانب التنفيذي، تعتمد منظمة "تويوتا" على ما يسمى بنهج المبادئ الأربعة "SCR"، والذي يتم بموجبه العمل عبر عدة مراحل من أجل التحسين المستمر وتخفيض مستوى النفايات (Toyota Global Website)، وهذه المراحل هي كالتالي:

- **مرحلة التقييم:** فمن خلال تحليل سلسلة القيمة لدى "تويوتا"، فإنه يتم تحديد القيمة الفعلية للمستهلك، ونتيجة لذلك يمكن تحديد جميع النفايات كمياً. وينصب التركيز على تحديد النفايات في ثلاثة مجالات أساسية هي: التكلفة، العمليات، والأفراد. كما يتم تقييم قدرة المنظمة ورغبتها في التغيير، ووضع خطة تحول مستدامة.
  - **مرحلة خفض النفايات:** بما أن المنظمة سبق وأن حددت المجالات الثلاثة في المرحلة السابقة من أجل القيام بعمليات التحسين الفورية، وهي المجالات الرئيسية التي يمكن فيها تنفيذ التحولات بسرعة من خلال ورش العمل المستهدفة، حيث تركز هذه الورش على إزالة النفايات غير الضرورية في منظمة "تويوتا".
  - **مرحلة إعادة الهندسة:** تتم إعادة هندسة العمليات في تسلسل للحدّ من النفايات الضرورية في المنظمة، مما يجعل أنشطة القيمة المضافة أكثر كفاءة، ويتم تطبيق هذا النهج في منظمة "تويوتا" عن طريق تحسينات عملية من أسفل إلى أعلى.
  - **مرحلة التحسين المستمر:** وينصب تركيز هذه المرحلة على تمكين الموظفين وخاصة موظفي الخطوط الأمامية من مواصلة التحسينات دون مساعدة وبصورة منتظمة، مع إجراء عمليات تدقيق ومراقبة دورية وتدريب على القيادة حسب الضرورة. وتوضع جميع هذه العمليات والتدريبات والأدوات في منظمة "تويوتا" موضع التنفيذ لدرجة أصبحت معها عملية إزالة النفايات والتطوير المستمر منهجاً متبعاً، وهو ما يوضحه الشكل التالي الخاص بكيفية تخفيض التكلفة من خلال تخفيض النفايات في المنظمة.
- شكل (18): منحى تخفيض التكلفة من خلال عملية تقليل مستوى النفايات في منظمة "تويوتا"



وتعتبر منظمة "تويوتا" اليوم من بين أشهر منظمات الأعمال التي حققت مستويات مرتفعة في تخفيض نسب الهدر والنفايات، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا مثلاً، كانت المنظمة قد خفضت حجم النفايات من مرافقها ووحداتها الإنتاجية بنسبة 96% في عام 2015 وذلك بدعم تعظيم سياسات إعادة التدوير والاستخدام لديها، مما جعلها توفر تكاليف إجمالية على نفسها تقدر بـ 900 مليون جنيه استرليني (Mazzoni, 2017). وتقترب المنظمة اليوم من الوصول إلى مستوى "صفر نفايات"، وهو ما تهدف إليه في خططها قريبة المدى، فتم الاعتراف بمنظمة "تويوتا" من قبل وكالة حماية البيئة "EPA" باعتبارها "شريك الموسم" لعام 2015 وذلك للمستويات الجيدة التي حققتها المنظمة في سبيل القضاء على النفايات والهدر لديها، وهو ما ساهم في الأخير في تقليل التكاليف بشكل عام لدى المنظمة (Brucker, 2017).

### **ب- تقليل التكاليف في منظمة "تويوتا" من خلال الكفاءة في استهلاك الطاقة والموارد:**

تعمل منظمة "تويوتا" في إطار استراتيجية التسويق الأخضر لديها من أجل مدخل تخفيض مستويات استهلاكها للطاقة والموارد، وهو ما يقلل بالتالي من التكاليف التشغيلية الإجمالية للمنظمة. ولذلك وضعت "تويوتا" مجموعة من السياسات والبرامج لبلوغ هذا الهدف، ومن أهمها برنامج إدارة الموارد المتكاملة للمرافق "FIRM" الذي يتم من خلاله متابعة وتقييم استخدامات المنظمة للموارد ومصادر الطاقة في جميع مرافقها (Carbasha, 2007).

وفي إطار استثمار منظمة "تويوتا" في مثل هذه البرامج، تظهر سجلات التكلفة وخفض الطاقة أن المنظمة استثمرت حوالي 6.5 مليون دولار بين أبريل 2001 ونوفمبر 2006 من أجل تعزيز كفاءة الطاقة في جميع مواقعها بالولايات المتحدة، وقد أدى هذا الاستثمار بالفعل إلى تحقيق وفورات في تكاليف الطاقة بلغت ما قيمته 10.9 مليون دولار، كما تم توفير أكثر من 41 مليون كيلو واط/ ساعة، وتوفير 2.5 مليون وحدة حرارية للغاز الطبيعي. كذلك حققت "تويوتا" انخفاضاً بنسبة 12.9% في انبعاثات ثاني أكسيد الكربون نتيجة لتخفيض استهلاكها للطاقة، وهو ما يحقق أهداف المنظمة البيئية والاقتصادية في نفس الوقت (Carbasha, 2007).

كما تظهر جهود واستثمارات منظمة "تويوتا" في هذا الميدان من خلال أن 98% من الطاقة الكهربائية للمنظمة هي من مصادر متجددة، وهذا ما جعل "تويوتا" تحصل على جائزة نجم الطاقة والتميز المستدام عام 2007 والتي تصدرها وكالة الحماية البيئية الأمريكية "EPA" للمنظمات التي تحقق كفاءة في الطاقة المستخدمة. وقادت "تويوتا" الطريق في عام 2008 نحو الاعتماد على المصادر المتجددة في مصنع "تسوتسومي" أثناء عمليات إنتاج سيارة "بريوس" البيئية، مع نشر نظام توليد يستخدم الطاقة الشمسية والذي مكن من توليد طاقة مقدارها 2000 كيلو واط، وهو ما

يعادل الطاقة التي تستهلكها 500 أسرة، ثم امتدت العملية نحو باقي المصانع. ومنذ عام 2016 أصبحت منظمة "تويوتا" تنتج عبر هذا النظام ما يقدر بحوالي 1.981 ميغا واط/ ساعة من الكهرباء، وبذلك أصبحت المنظمة توفر تكاليف باهظة من خلال استغلال المصادر المتجددة لإنتاج الطاقة بدلاً من المصادر التقليدية ( Toyota Global Website).

وقامت منظمة "تويوتا" أيضاً بتطوير برنامج خاص يدعى تويوتا نيو جلوبال للعمارة "TNGA" Toyota New Global Architecture وذلك لجعل مصانعها ومبانيها ومنصات السيارات لديها موحدة وقابلة للتكيف مع متطلبات البناء الأخضر والذكي، مما يمكنها من تطوير تقنيات أكثر مرونة على مستوى العمليات التصنيعية والإنتاجية والتسويقية (Toyota Vacaville Website, 2017)، وبالتالي تحسين كل من الأداء البيئي والاقتصادي معاً. وتتوقع منظمة "تويوتا" من خلال تطبيقها لنظام التصنيع الجديد "TNGA" تخفيض التكاليف بنسبة ضخمة تصل إلى 20%، ففي تقرير للمنظمة عام 2018 أوضحت "تويوتا" أنها تخطط لخفض التكاليف بمقدار 1.22 مليار دولار في نفس العام، وفي النصف الأخير من عام 2017 كانت قد تمكنت من توفير 875 مليون دولار من خلال خفض تكاليف التصنيع واستهلاك الطاقة (Gibbs, 2018).

### ج- تقليل التكاليف في منظمة "تويوتا" من خلال تخفيض تكلفة إنتاج السيارات الخضراء:

إن انتقال منظمة "تويوتا" من الإنتاج المحدود للسيارات الخضراء إلى الإنتاج الضخم قد تطلب منها تخفيض سعر تكلفة إنتاج هذا النوع من السيارات، وبالتالي خفض كمية المواد الأولية وخاصة عالية الثمن منها مثل البلاتين والتيتانيوم وألياف الكربون المستخدمة بأنظمة التخزين، بحيث تكون الأنظمة الهجينة قادرة على التنافس أمام التكنولوجيا التقليدية على أساس معادلة التكلفة/المنفعة (Tajitsu & Shiraki, 2018).

وبالفعل فقد قامت منظمة "تويوتا" بتخفيض كبير في تكاليف سياراتها البيئية الأشهر "بريوس" خلال أقل من عقدين مقارنة بعام 2001، كما أنه من المرجح استمرار عملية تخفيض التكلفة في المستقبل القريب لتصل إلى الثلثين بحلول عام 2025، كذلك يتوقع أيضاً انخفاض تكاليف الأنظمة الهجينة كاملة الوظائف إلى حوالي النصف في هذه الفترة (Green Car Congress Website, 2015)، وهو ما يعكسه الشكل التالي من تطور تكلفة التصنيع لسيارات "بريوس" الهجينة.

شكل (19): منحنى تطور تكلفة إنتاج السيارة الهجينة "بريوس" خلال الفترة (2001-2025)



وتسعى منظمة "تويوتا" في إطار إيجاد الحلول لمزيد من التخفيضات في تكاليف سياراتها الخضراء إلى دعم الجهود المنسقة بين منظمات السيارات ومزودي الطاقة والحكومات، للمساعدة في تطوير البنى التحتية للطاقة الوطنية والدولية التي تتكيف مع السيارات الهيدروجينية والكهربائية ( Bhasin, 2018)، وهي خطوة استباقية لتحقيق تخفيضات هامة في التكاليف التي تتكبدها منظمات الأعمال المتبنية للتسويق الأخضر.

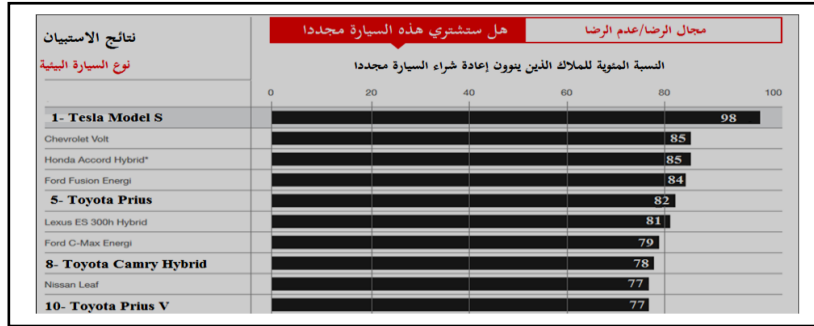
### 3- دور التسويق الأخضر في تعزيز رضا المستهلك لدى منظمة "تويوتا"

حققت منظمة "تويوتا" معدلات رضا جيدة فيما يخص سياراتها الصديقة للبيئة داخل سوق السيارات البيئية والتقليدية وفي أذهان المستهلكين، فقد نالت سيارات "Prius" و" Lexus" و"Tesla" المراتب الأولى في عديد من استطلاعات الرأي والتصنيفات التي تختص بقياس درجات ومؤشرات رضا المستهلك. ففي إحدى الدراسات المسحية التي جمعت إجابات نصف مليون مستهلك عام 2017، تحصلت سيارة "بريوس" الهجينة على أعلى تصنيف (Laliberte, 2018). كما تصدرت أيضاً كل من سيارتي "بريوس" و"الكزس" المرتبة الأولى في الاستطلاع السنوي للسيارات بالمملكة المتحدة بمجموع 1000/868 نقطة على مقياس رضا العملاء (Reuters Website, 2007).

وفي أوروبا تم اختيار السيارة الهجينة الرائدة "بريوس" باعتبارها السيارة الأكثر إرضاءً للمستهلك في ثلاثة استطلاعات منفصلة أجريت في المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا، وذلك في إطار أهم استطلاعات الرضا الأوروبية وأكثرها نفوذاً والذي تجريه منظمة "J.D. Power" وشركائها، هذا علاوة على ارتفاع تقييمات معظم مالكي تلك السيارة لجودتها وموثوقيتها ودرجة إشباعها لرغبات المستهلك (Hanson, 2008).

ونفس الشيء بالنسبة لسيارة "Tesla Model S" وتعد أول سيارة كهربائية بالكامل، والتي تم طرحها في الأسواق عام 2012، وهي نتاج مشترك بين منظمتي "تويوتا" و"جنرال موتورز". حيث مازالت هذه السيارة تحصد أرقاماً ممتازة ضمن مؤشرات رضا المستهلك، وللأسفة السادسة على التوالي تصدر السيارة قائمة الاستطلاع السنوي الشهير "Consumer rapport"، فقد صرح 98% من المستجوبين في هذا الاستطلاع لعام 2015 بأنهم سيشترون السيارة بالتأكيد مرة أخرى. وفي نفس الاستطلاع حققت سيارة "بريوس" المرتبة الخامسة، حيث عبر ما نسبته 82% من الملاك بأنهم ينوون إعادة شراء السيارة (Kane, 2015).

شكل (20): نتائج استطلاع الرأي "Consumer rapport" حول نية تكرار شراء السيارات البيئية



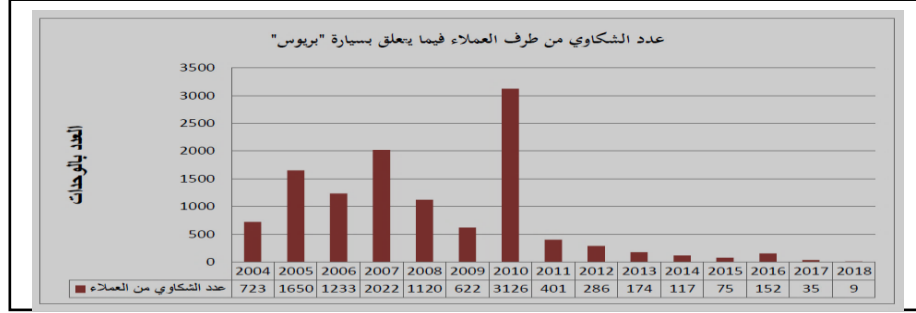
وأشارت مجلة "Automotive Press" إلى أنه برغم اختلاف الترتيب من عام إلى آخر، لكن منظمة "تويوتا" تحافظ دوماً على نفس المرتبة المتقدمة مقارنة مع منظمات السيارات الأخرى (Automotive News Website, 2018). فتدل البيانات السابقة على نجاح "تويوتا" في استغلال التسويق الأخضر من أجل تعزيز علاقتها بالمستهلك ورفع مستوى رضاه عنها وعن سياراتها الصديقة للبيئة، وذلك يبرز من خلال تصدرها لأغلب التصنيفات واستطلاعات الرأي.

وبالإضافة إلى أهمية البعد البيئي الذي يعزز شعور المستهلكين بالرضا، فإن مالكي سيارات "تويوتا" البيئية يشعرون بالرضا أيضاً تجاه تكاليف التشغيل اليومية للسيارة بما توفره من كفاءة في استهلاك الوقود، كما يبلغون عن درجة عالية من الرضا حول جودة تلك السيارات، وجاذبيتها، وخدمة موزعيها، ومدى سرعة استجابة المنظمة لشكاوي العملاء (Reuters Website, 2007).

وما يعكس كذلك حالة الرضا لدى عملاء سيارات "تويوتا" البيئية انخفاض معدلات الشكاوي التي تصل المنظمة فيما يخص هذه السيارات، حيث شهدت إحصائيات الشكاوي المتعلقة بسيارة "بريوس" انخفاضاً تدريجياً محسوساً في الفترة الممتدة بين عامي 2007 و2018 التي وصل فيها عدد الشكاوي إلى 9 حالات فقط، مقارنة بعدد 2022 شكوى عام 2007، و3126 شكوى في عام 2010 (Car Complaints Website).



شكل (21): إحصائيات الشكاوي من طرف عملاء سيارة "بريوس" خلال الفترة (2004-2018)

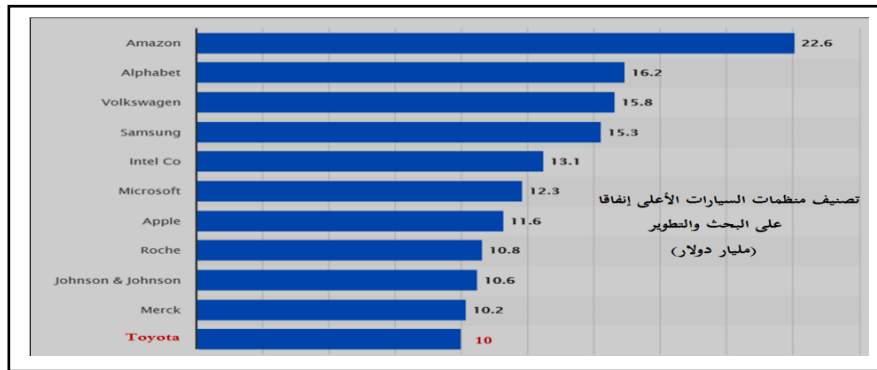


#### 4- دور التسويق الأخضر في تعزيز ديناميكية التحسين المستمر لدى منظمة "تويوتا"

بالنسبة لمنظمة بحجم "تويوتا"، فإن التحسين المستمر الذي يتعلق بالبيئة وتقليل الأثر السلبي عليها يعد أمراً بالغ الأهمية من أجل تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل. ويقع التحسين المستمر في قلب نشاط التصنيع بمنظمة "تويوتا"، ويعتبر جزءاً رئيسياً في ثقافة المنظمة من خلال ما يسمى بنظام "الكايزن" الذي يقوم على مبدأ إمكانية تحسين أي عملية. وبهذه الفلسفة استطاعت منظمة "تويوتا" البقاء على رأس منظمات الأعمال التي تهتم بعمليات التطوير والإبداع والجودة، وهو ما انعكس على سياراتها التي تمتاز بالكفاءة والتصميم الجيد (White, 2014).

وقد أدت هذه الثقافة نحو التحسين المستمر في المنظمة إلى تخصيص قدر مالي ضخم يذهب إلى نفقات البحوث والتطوير، حيث تم اعتبار منظمة "تويوتا" ثاني أعلى منظمة سيارات في العالم إنفاقاً على مجالات البحث والتطوير بعد منظمة "فولكس واجن" في عام 2018، وهو ما يوضحه الشكل التالي (Statista Website, 2018b).

شكل (22): ترتيب منظمات الأعمال العالمية الأعلى إنفاقاً على البحث والتطوير عام 2018



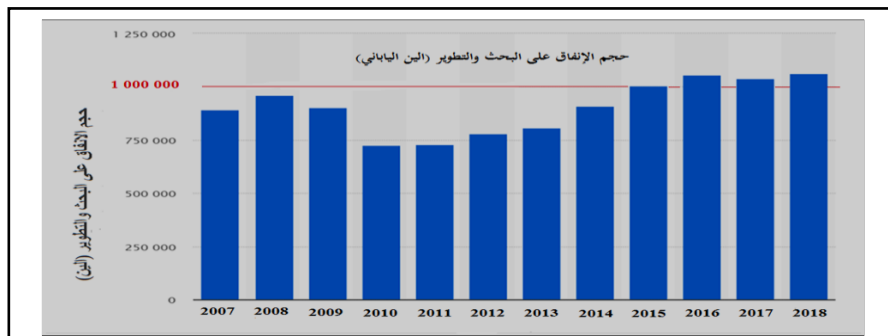
فقد أنفقت منظمة "تويوتا" 10 مليارات دولار على الأبحاث والتطوير في عام 2018، لتصل نسبة إنفاقها في هذا المجال ما يقارب 3.5% من إجمالي إيراداتها، وهو رقم معتبر إذا ما تم مقارنته بحجم الإيرادات الضخم للمنظمة ( Auto Beat Website, 2018). ويذهب الجزء الأكبر من مجالات البحوث والتطوير في منظمة "تويوتا" إلى تطوير تدابير السلامة والبيئة، وخاصة بحوث السيارات الهجينة والخلايا الهيدروجينية (Craft Driven Research Website, 2019).

وحسب منظمة "تويوتا" فإن أنشطتها الحالية في البحث والتطوير تركز في المقام الأول على عوامل رئيسية ينطوي أغلبها تحت مجال تطوير التقنيات البيئية والمستدامة (Parashar, 2016)، وهي كما يلي:

- تهدف المنظمة إلى تحسين التقنيات الهجينة أكثر، ويشمل ذلك تحسين أداء السيارات الهجينة والجهود المبذولة لتخفيض تكاليفها.
- تعتزم المنظمة تحسين اقتصاد وقود محركات البنزين لديها، وكذلك تحسين التكنولوجيا فيما يتعلق بمعايير الانبعاث الأكثر صرامة.
- تهدف المنظمة إلى تعزيز التحسينات في وظائف واقتصاديات الوقود لمحركات الديزل النظيفة.
- تعتزم المنظمة زيادة الجهود لتطوير السيارات الكهربائية، وغيرها من سيارات الوقود البديلة.
- تهدف المنظمة إلى مواصلة تطويرها التكنولوجي الذي يستهدف تعزيز القيادة وسلامة السيارات.

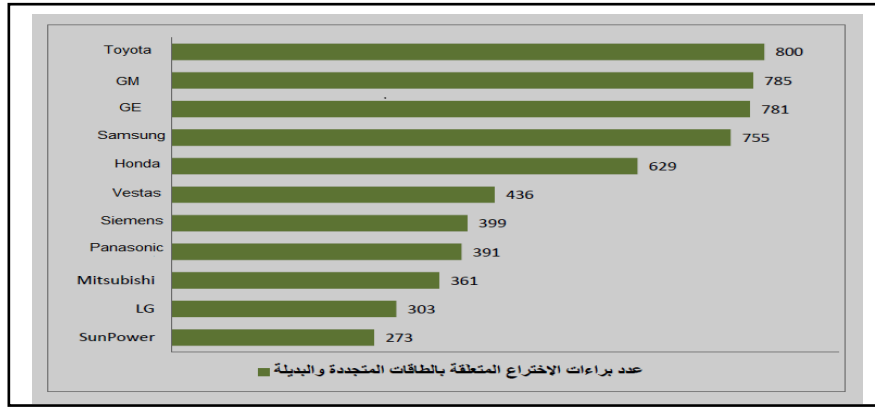
ومن خلال الشكل التالي يمكن ملاحظة زيادة طردية في النفقات المخصصة للبحث والتطوير من قبل منظمة "تويوتا" على مدار الفترة من عام 2007 إلى 2018، فمثلاً في عام 2015 ارتفعت تلك النفقات بنسبة 10.32% عن نظيرتها لعام 2014 (Statista Website, 2018c). وبالنظر إلى المستقبل، تهدف المنظمة إلى زيادة الإنفاق على الأبحاث والتطوير "R&D" لتتجاوز 10 مليار دولار من أجل تعزيز موقعها خاصة في مجال التقنية الكهربائية Electrification، والتشغيل الآلي Automation (Forbes Website, 2018).

شكل (23): تطور حجم الإنفاق على البحث والتطوير في منظمة "تويوتا" خلال الفترة (2007-2018)



وترتكز أغلب نفقات منظمة "تويوتا" في مجال البحث والتطوير على تحسين التقنيات المستدامة والطاقة المتجددة، مما يجعلها منظمة الأعمال الرائدة في تسجيل براءات الاختراع الخاصة بالسيارات البيئية. حيث تتعلق أغلب براءات اختراع منظمة "تويوتا" (95%) بالتقنيات البديلة لمحرك الاحتراق والتقنيات الكهربائية والهيدروجينية، كما يوضح البحث الذي أجراه مركز الدراسات الألماني "CAM" أن أكثر من ربع براءات الاختراع حول التقنيات البديلة لمحركات السيارة (26%) تعود لمنظمة "تويوتا"، كذلك حصلت منظمة "تويوتا" على 800 براءة اختراع باسمها منذ عام 2009 وحتى 2017 تليها كل من منظمتي "جنرال موتورز" و"جنرال إلكتريك" (IPotential Website, 2018).

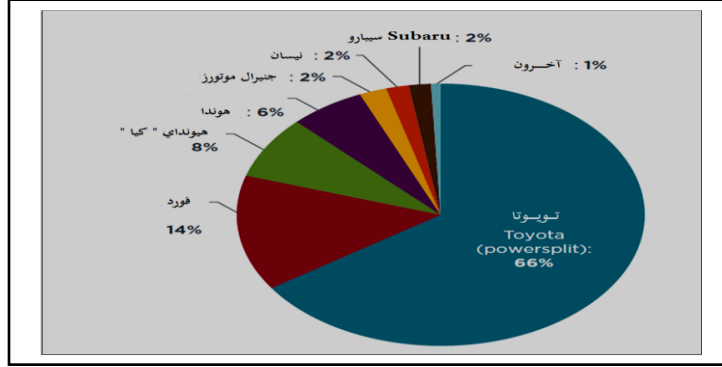
شكل (24): أهم منظمات الأعمال تسجيلاً لبراءات الاختراع البيئية خلال الفترة (2009-2017)



##### 5- دور التسويق الأخضر في تعزيز الحصة السوقية لمنظمة "تويوتا"

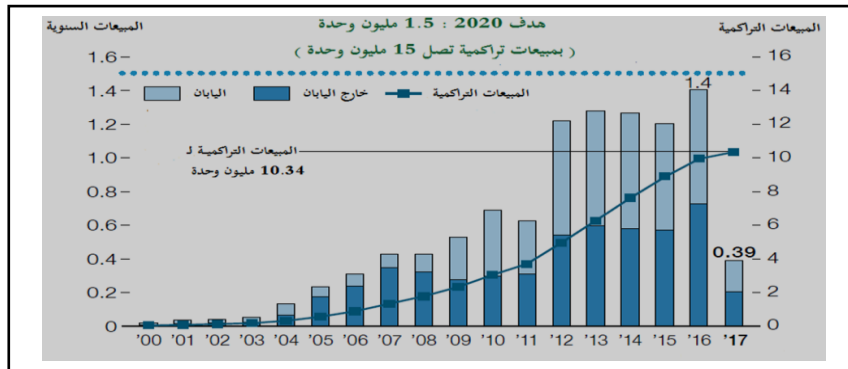
تعتبر منظمة الأعمال اليابانية "تويوتا" رائدة صناعة السيارات البيئية عالمياً، حيث وصلت مبيعاتها من تلك السيارات حتى نهاية عام 2017 إلى أكثر من 11 مليون وحدة في جميع أنحاء العالم (Toyota Website, 2017). فهي اليوم تهيمن على 66% من السوق العالمي للسيارات الخضراء، وتكون منظمة "فورد" أقرب منافس لها في هذا السوق بنسبة 14%، ثم منظمة "هيونداي" بنسبة 8% (German, 2015, p. 3). وهو ما يوضح مساهمة استراتيجية التسويق الأخضر التي تستخدمها منظمة "تويوتا" في خلق سوق موازية للسيارات التقليدية لم تكن موجودة قبل حوالي 20 عاماً، وبالتالي رفع الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة اليابانية بنسبة كبيرة.

شكل (25): نسب الحصص السوقية لمنظمات الأعمال في سوق السيارات الصديقة للبيئة



وفي ظل هذه الهيمنة على السوق العالمي للسيارات البيئية، تستحوذ سيارة "بريوس" الهجينة وحدها على نسبة مبيعات تقارب 61% من جملة المبيعات التراكمية التي حققتها منظمة "تويوتا" من السيارات الخضراء ( Toyota Website, 2017). وستركز استراتيجية "تويوتا" المستقبلية على إحداث تسارع كبير في خطط التطوير والإطلاق للسيارات الهجينة والكهربائية خلال العقد القادم 2020-2030، وذلك من أجل زيادة حصتها السوقية بمبيعات تراكمية تصل إلى 15 مليون سيارة، أي بمعدل يبلغ 1.5 مليون وحدة سنوياً ( Toyota Motor Corporation, 2017, p. 87)، وهي حصيلة ضخمة تبشر بنجاح منظمة "تويوتا" في اختراق هذا النوع من الأسواق وبسط سيطرتها عليه أكثر.

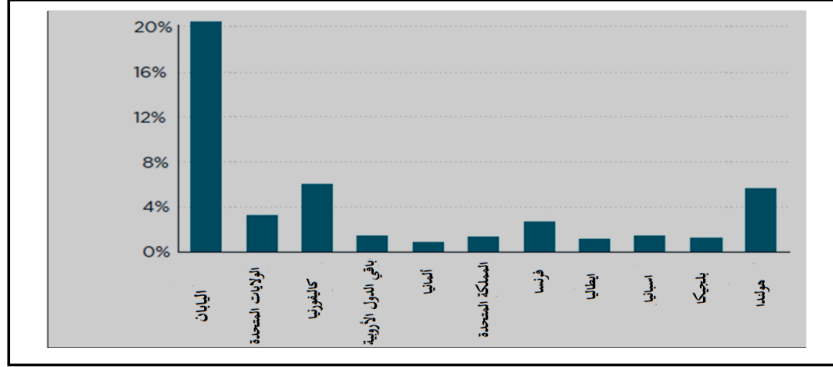
شكل (26): منحنى تطور مبيعات "تويوتا" من السيارات الهجينة في الفترة بين (2000-2017)



وبالإضافة إلى حجم المبيعات والحصة السوقية المتعاظمة، تسعى منظمة "تويوتا" أيضاً إلى توسيع نطاقها الجغرافي وغزو أسواق أجنبية جديدة في دول أخرى مازالت غير متفاعلة مع قطاع السيارات الصديقة للبيئة. فقد أصبح يتم بيع تلك

السيارات في أكثر من 190 دولة ومنطقة، تستحوذ السوق اليابانية وحدها على 20% من حجم المبيعات الكلية، ثم الولايات المتحدة وضمنها ولاية كاليفورنيا بنسبة 9%، ثم السوق الهولندي بنسبة 6% (German, 2015, p. 4).

شكل (27): نسبة الحصة السوقية لمنظمة "تويوتا" من السيارات البيئية في بعض الدول



وبالتالي تعمل استراتيجية التسويق الأخضر لدى منظمة "تويوتا" على تدعيم حصتها السوقية الإجمالية بشكل كبير وواضح من خلال ما تظهره الأرقام، فقد وصلت مثلاً مبيعاتها من السيارات الهجينة عام 2017 إلى 1.52 مليون وحدة بما يقارب 16.95% من الحصة السوقية الكلية (Snyder, 2018). وهي أرقام مرشحة للارتفاع بعد أن أعلنت المنظمة اليابانية عن نيتها في المضي قدماً نحو إنتاج وتسويق عدد ضخم من السيارات الصديقة للبيئة وبمختلف تقنياتها المستحدثة في المستقبل القريب.

فتشمل أهداف التحدي البيئي لمنظمة "تويوتا" لعام 2050 بلوغ 30.000 سيارة خلية وقود سنوياً بحلول عام 2020، بالإضافة إلى تحقيق إنتاج ضخم من السيارات الكهربائية في نفس العام، وكذلك وصول المبيعات السنوية لتلك السيارات إلى 5.5 مليون بحلول عام 2030. ويعد كل هذا جزءاً من هدف "تويوتا" الأكبر للحد من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون للسيارات الجديدة بنسبة 90% بحلول عام 2050 (Snyder, 2018).

#### 6- دور التسويق الأخضر في تعزيز الربحية لدى منظمة "تويوتا"

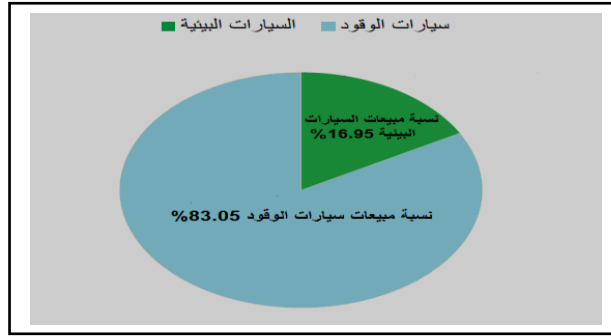
تحت ظل استراتيجية التسويق الأخضر، يتم تصميم سيارات تويوتا البيئية من أجل تلبية قواعد أكثر صرامة في جودة الهواء، وتحسين كفاءة استهلاك الوقود، وتخفيض انبعاثات السيارة، وبما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مزيد من المبيعات والربحية. فقد حاولت منظمة "تويوتا" مع إطلاق سيارة "بريوس" كأول سيارة صديقة للبيئة يتم طرحها في السوق التغلب على تكلفة الإنتاج المرتفعة التي وصلت في البداية إلى 8000 دولار، وإلى 5000 دولار في بداية الألفية الثالثة خلال تصنيع نظام الطاقة الذي يجمع بين محرك البنزين والمحرك الكهربائي (Ohnsman, 2001).

وكانت منظمة "تويوتا" تسعى في بداية الأمر إلى استرداد تكاليف الإنتاج والاستثمار والتطوير الأولي، والتي تقدر بأكثر من مليار دولار كاملة أنفقتها المنظمة على تصميم وتطوير سيارة "بريوس" وإخراجها للسوق ( Financial Times Website). كما تشير بعض التقارير الأخرى إلى رقم 25 مليار دولار كتكلفة للتطوير والبحث فيما يخص تلك السيارة البيئية، ساهمت الحكومة اليابانية بنسبة معتبرة من هذا المبلغ (Smith, 2008)، وهي أرقام تعكس انخفاض الجدوى المالية من تبني هذا النوع من السيارات.

وقد فرض هذا الموقف على "تويوتا" انتظار سنوات عديدة قبل أن تصل إلى نقطة الربحية عام 2001 في مجال أنظمة خلايا الوقود والهجين، حيث أكد محللو التكنولوجيا آنذاك أن المبيعات لهذا النوع من السيارات تحتاج إلى أن تبلغ من 50.000-100.000 وحدة سنوياً حتى تصبح تلك السيارات مربحة بالفعل بالنسبة لمنظمة "تويوتا" (Ohnsman, 2001).

وبالفعل فبعد سنوات من الجهود التسويقية الخضراء في إطار البحث والتطوير والاستفادة من التعلم والخبرة في هذا المجال، تحسنت مبيعات "تويوتا" بشكل كبير، ومعها ازدادت ربحية المنظمة تبعاً وبشكل تدريجي. حيث تضاعفت الحصة السوقية للمنظمة من السيارات البيئية لتصل إلى مبيعات تناهز 1.52 مليون وحدة عام 2017، أي ما يقارب 16.95% من إجمالي المبيعات الكلية التي حققتها المنظمة في نفس العام (Snyder, 2018)، وهو ما سمح للمنظمة بتعظيم عائداتها الصافية وتحقيق الأهداف الربحية التي تطمح إليها.

شكل (28): نسبة مبيعات السيارات الصديقة للبيئة لمنظمة "تويوتا" عام 2017



وبالتوازي مع زيادة الحصة السوقية التي تفرض زيادة حجم الإنتاجية، تمكنت منظمة "تويوتا" من القيام بتخفيضات مطردة في تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة لهذا النوع من السيارات الصديقة للبيئة، مما قد ساعد على تحقيق أهداف ربحية مهمة لديها. فوفقاً لتقرير صحيفة "Nikkei" المختصة، كان هامش الربح الذي تحققه منظمة "تويوتا" عام 2009 عن كل سيارة هجينة يناهز 3100 دولار، وهو ما يقارب الأرباح المتحققة من سيارات الوقود العادية حسب نفس المصدر (Loveday, 2009).

وتصدرت منظمة "تويوتا" في عام 2010 منظمات تصنيع السيارات في العالم من حيث العائدات والإنتاجية، وهو ما يوضحه الجدول التالي ( Sorin-George et al., 2012, p. 200). وقد ساهمت سياراتها البيئية والهجينة في رفع قدرة المنظمة على اختراق العديد من الأسواق الأوروبية وتحقيق نمو مستدام ومريح فيها، حيث تشدد الرقابة على القواعد والمعايير البيئية في أوروبا مما يعزز من أهمية دور التسويق الأخضر في الإيفاء بهذه المعايير (Ciferri, 2011)، وهو ما تستفيد منه منظمة "تويوتا" في زيادة مبيعاتها وأرباحها بالمنطقة الأوروبية.

#### جدول (8): تصنيف منظمات صناعة السيارات العالمية وفقاً لعوائدها وأرباحها عام 2010

التصنيف	المنظمة	الدولة	العوائد (بالمليار دولار)	الأرباح (بالمليار دولار)
1	"تويوتا"	اليابان	221.760.2	4.765.7
2	"فولكس واجن"	ألمانيا	168.041.0	9.052.7
3	"جنرال موتورز"	أمريكا	135.592.0	6.172.0
4	"دايمر"	ألمانيا	129.480.6	5.957.4
5	"فورد"	أمريكا	128.954.0	6.561.0
6	"هوندا"	اليابان	104.342.1	6.235.7
7	"نيسان"	اليابان	102.430.0	3.727.1
8	"هيونداي"	كوريا الجنوبية	97.408.4	4.707.6
9	"BMW"	ألمانيا	80.099.4	4.262.1
10	"بيجو"	فرنسا	74.250.6	1.502.9

#### 7- دور التسويق الأخضر في تحسين صورة منظمة "تويوتا"

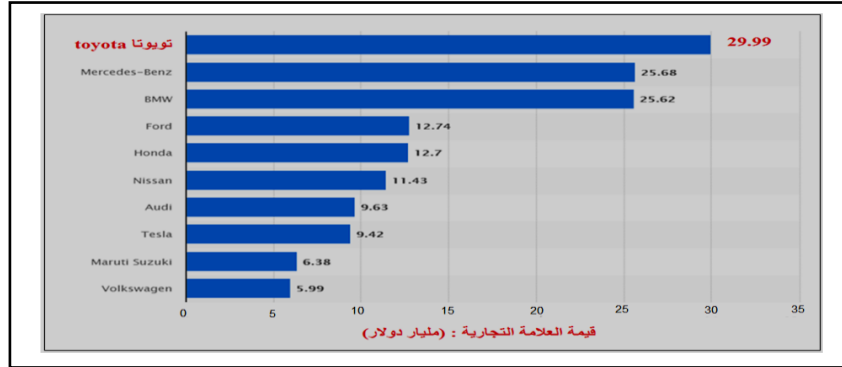
تسعى منظمة "تويوتا" من خلال التسويق الأخضر إلى خلق انطباع ذهني لدى المستهلك مرتبط بالمنظمة الخضراء المسؤولة بيئياً، وذلك عبر الالتزام بنهج متسلسل في شكل هرم خاص بتكوين الصورة الذهنية للمنظمة، فالمستويات الأدنى من الهرم تعبر عن المبادئ والسياسات والعمليات والمنتجات الخضراء التي تتعامل بها منظمة "تويوتا" والتي يتحسسها المستهلك ومختلف عناصر أصحاب المصلحة، وهو ما يساعد المنظمة على تعزيز إيجابية صورتها الذهنية في رأس قمة الهرم ومستواه الأخير المتمثل في تشكيل صورة علامة "تويوتا" التجارية المقترنة بالبعد الصديق للبيئة (Majmudar & Rana, 2018).

شكل (29): هرم تكوين الصورة الذهنية الخضراء لمنظمة "تويوتا"



فبعد تمكنها من اختراق الأسواق العالمية لأكثر من 190 دولة، بما يعكس مدى انتشار علامتها التجارية على الصعيد الدولي وتحقيقها للأهداف الكمية والربحية، أيضاً تطمح "تويوتا" وفي نفس المسار إلى تحقيق أهداف نوعية تساهم في تعزيز صورة علامتها التجارية وجودة منتجاتها وانسجام أنشطتها مع الضوابط الاجتماعية والبيئية والأخلاقية. وقد خطت "تويوتا" بالفعل خطوات كبيرة في هذا المجال، مما جعل علامتها التجارية تحظى اليوم بقيمة هي الأعلى بين منظمات الأعمال التي تنشط في سوق السيارات عام 2018، حيث تصل هذه القيمة إلى 29.99 مليار دولار، بفارق 4.31 مليار دولار عن أقرب منافسيها منظمة "مرسيدس بينز"، وبفارق 4.37 مليار دولار عن منظمة "BMW" في المركز الثالث (Statista Website, 2018d).

شكل (30): العلامات التجارية الأكثر قيمة في قطاع السيارات العالمي عام 2018



وتفوقت منظمة "تويوتا" حتى على المنظمات الأمريكية مثل "جنرال موتورز" و"فورد" في السوق الأمريكي نفسه ( Craft Driven Research Website, 2019)، الأمر الذي يرجع فيه الفضل جزئياً إلى التوقع الذهني الإيجابي لعلامتها التجارية والمقترن عادةً بالجودة والقدرة على تحمل التكاليف والاعتمادية، بالإضافة



إلى اقتران تلك العلامة التجارية بالصورة الذهنية الخضراء أو ما يسمى بالعلامة البيئية "Green Image" والتي ترسخت في أذهان المستهلكين انطلاقاً من مسار منظمة "تويوتا" الطويل مع التسويق الأخضر (Sammonds, 2018).

ويندرج اسم "تويوتا" ضمن العلامات التجارية الخضراء الخمسين الأولى في العالم، وهذا ما توضحه مختلف التصنيفات والمؤشرات. فعلى سبيل المثال تصنف مجلة "Newsweek" منظمة "تويوتا" في المرتبة السادسة عشر بقائمة المنظمات العالمية الخضراء لعام 2017 والبالغ عددها 500 منظمة لمختلف القطاعات (The News Wheel Website, 2017)، كذلك قام التصنيف السنوي لمجلة "Fortune" بالتعاون مع منظمة "Deloitte" الاستشارية ومنظمة "Interbrand" في أعوام 2011 و2012 و2013 بوضع علامة "تويوتا" التجارية في المرتبة الأولى بقائمة أفضل منظمات الأعمال بيئياً على الصعيد العالمي (Simao & Lisboa, 2017, p. 191).

واكتسبت منظمة "تويوتا" سمعة بيئية جيدة كعلامة تجارية مسؤولة بيئياً، وذلك لمبادرتها بطرح سيارات صديقة للبيئة في مختلف الأسواق، فضلاً عن جهودها التسويقية الخضراء من أجل تكثيف الأنشطة المستدامة داخل مصانعها، بما في ذلك استخدام الطاقة المتجددة وتقنيات إنتاج الكربون المنخفض، والحد من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، حيث تحتل المنظمة المركز الأول في حجم امتلاكها لبراءات الاختراع المستدامة والبيئية من بين منظمات السيارات العالمية (IPotential Website, 2018). كما لعبت منظمة "تويوتا" أيضاً دوراً أساسياً في عملية التحول البيئي للمباني "الخضراء" في المناطق الحضرية، وزراعة الأشجار، وتحسين البيئة المحيطة (Wang, 2015).

ويعود الفضل الأكبر في اقتران علامة "تويوتا" التجارية باللون الأخضر إلى الصدى الكبير الذي حققته سيارتها الشهيرة "Prius"، وهو ما أظهرته العديد من الدراسات حول قدرة السيارة "بريوس" وحدها كمنتج بيئي على خلق صورة ذهنية للعلامة التجارية وربطها بفكرة أنها علامة صديقة للبيئة في أذهان المستهلكين (Makower, 2013). وبفضل هذه السيارة والجهود الأخرى في إطار التسويق الأخضر، تمكنت منظمة "تويوتا" من الحصول على أوسمة وجوائز عديدة، وهو ما ساهم في تحسين صورتها لدى المستهلك في مختلف الأسواق والمجتمعات التي تعمل فيها (نوري ولجلط، 2012، ص 10).

وعلاوة على ذلك، فإن الحملات والأنشطة الخضراء والمستدامة التي تقوم بها منظمة "تويوتا" دورياً وباستمرار في إطار استراتيجية التسويق الأخضر قد ساهمت بشكل كبير في تعزيز سمعتها التجارية وصورتها مقارنة بمنظمات السيارات الأخرى. وعلى سبيل المثال تم تصوير حملة "الهدف: صفر انبعاثات" التي قامت بها منظمة "تويوتا" كواحدة من أفضل أمثلة الممارسات الخضراء في أوروبا (Simao

191 p. (Lisboa, 2017, &)، وهو ما يظهر البعد الذي أصبح التسويق الأخضر يلعبه في الترويج لاسم منظمة "تويوتا" وتحسين صورتها أمام العالم.

وهذه الصورة الذهنية الإيجابية عن منظمة "تويوتا" والتي يساهم فيها التسويق الأخضر تؤثر بالضرورة على مؤشرات الثقة والولاء والمصداقية من وجهة نظر المستهلكين بما يحقق مكاسب تجارية عديدة للمنظمة، فقد أظهر استطلاع الرأي السنوي "تقارير المستهلك Consumer Reports" لعام 2017 أن علامة "تويوتا" التجارية هي الأولى من بين منظمات صناعة السيارات الأخرى فيما يتعلق بالموثوقية لدى المستهلك للعام الخامس على التوالي (Howard, 2017).

جدول (9): ترتيب المنظمات الأولى في صناعة السيارات من حيث الموثوقية لعام 2017

التصنيف	منظمة الأعمال
1	TOYOTA
2	LEXUS
3	KIA
4	AUDI
5	BMW
6	SUBARU
7	INFINITI
8	BUICK
9	HONDA
10	HYUNDAI

#### 8- دور التسويق الأخضر في تعزيز منظمة "تويوتا" للتحالفات الاستراتيجية

تتضمن المبادئ التوجيهية لمنظمة "تويوتا" العمل وفقاً للشراكات والتحالفات الخضراء مع الهيئات الحكومية ومنظمات الأعمال المنافسة وغير المنافسة والأوساط الأكاديمية وغيرها، وذلك من أجل المضي قدماً في سعي المنظمة نحو تحقيق أهدافها المتعلقة بالمسؤولية البيئية في إطار منهج التسويق الأخضر، بما يمكنها من اكتساب مزايا تنافسية مستدامة على باقي منظمات الأعمال الأخرى.

#### أ- التحالف الأخضر بين منظمة "تويوتا" والهيئات الحكومية

بدأت منظمة "تويوتا" في عملية استغلال التحالفات الخضراء مع الأطراف الحكومية أولاً في الولايات المتحدة عام 1993، وذلك حينما دعت الحكومة الأمريكية مختلف منظمات السيارات إلى القيام بشراكة من أجل الانتقال للسيارات

البيئية، فأطلقت "تويوتا" نتيجة لهذا التشجيع مبادرة خاصة بها لتطوير سيارة ذات كفاءة في استهلاك الوقود وهو ما أنتج في الأخير سيارتها "بريوس" بتقنية التهجين (Financial Times Website).

وبعدها توالت العديد من الأمثلة لإقامة شراكات خضراء بين منظمة "تويوتا" والهيئات الحكومية، فقد استفادت منظمة "تويوتا" من دعم الحكومة اليابانية في سبيل تطوير سيارة "بريوس" كأول سيارة بيئية في عالم السيارات، حيث دفعت الحكومة اليابانية 100% من تكاليف تطوير البطارية الهجينة لهذه السيارة، مما ساهم في إخراجها إلى الوجود ومن ثم اختراقها للأسواق وتقوية الموقع التنافسي للمنظمة (Smith, 2008).

وفي إطار التحالف الأخضر لمنظمة "تويوتا" مع الحكومات أيضاً، استفاد الجيل الثاني لسيارة "بريوس" حين ظهوره عام 2007 من دعم الحكومة البريطانية التي قدمت عرضاً تشجيعياً لتحفيز مبيعات تلك السيارة بأن يكون العميل الذي يشتري سيارة "بريوس" مؤهلاً لعدم دفع رسوم الازدحام في وسط لندن، وساعد هذا الإجراء على تسريع إدخال السيارات الهجينة إلى السوق في المملكة المتحدة وتقبل المستهلكين لها (Hoque et al., 2013, p. 229).

#### **ب- التحالف الأخضر بين منظمة "تويوتا" ومنافسيها**

في ظل العولمة وانفتاح الأسواق العالمية، استفادت منظمة "تويوتا" كثيراً من التحالفات الخضراء التي تقوم بها مع المنظمات الأخرى من أجل اختراق الأسواق المحلية والدولية ودعم قدراتها التنافسية. فمثلاً بدأت شراكاتها الأصلية مع "جنرال موتورز" عام 1984، والتي أثمرت عن تأسيس العلامة التجارية "Tesla" كمنظمة سيارات متخصصة في صناعة السيارات الكهربائية (Goll, 2009). وظهرت سيارة "تيسلا موديل S" كأول سيارة سيدان كهربائية بالكامل عام 2009 كنموذج تجريبي، ليبدأ تصنيع السيارة بشكلها الإنتاجي المخصص للبيع منتصف 2012 (Kane, 2015).

كذلك عملت كل من منظمتي تويوتا و"مازدا" عام 2015 على إقامة شراكة تخص التكنولوجيا الصديقة للبيئة، والتي بموجبها قامت منظمة "تويوتا" بتزويد منظمة "مازدا" بتكنولوجيا المحركات الهجينة والكهربائية (Tribune Website, 2015). وقد أنتج هذا التحالف الأخضر في سبتمبر 2017 تأسيس منظمة "Spirit" ومنظمة "Denso Corp"، بما ساعد على تطوير التقنيات الأساسية للسيارات الكهربائية (Murai, 2017). وتساهم هذه الشراكة الخضراء في تقليل تكاليف البحث والتطوير التي تكلف منظمة "تويوتا" الكثير، فضلاً عن ضرب ومنافاسة منظمات السيارات الأمريكية والألمانية (Kudo et al., 2017).

وفي عام 2018، كان هناك تحالف أخضر آخر بين منظمتي "تويوتا" و"سوزوكي" في سبيل إطلاق أربع سيارات تعمل بالكهرباء بحلول عام 2021

(Das, 2018). ومن أجل استغلال الحجم الضخم للسوق الصيني، تدير "تويوتا" بالفعل مشاريع مشتركة مع كل من مجموعة "فاو" ومجموعة "قوانغتشو" للسيارات في الصين، وذلك بهدف بيع أكثر من 5.5 مليون سيارة بيئية سنوياً بحلول عام 2030، وهذا يصل إلى نصف مبيعاتها العالمية تقريباً (Omoto, 2018).

### ج- التحالف الأخضر بين منظمة "تويوتا" والمنظمات غير المنافسة/الموردين

كثيراً ما تعيق التكاليف المرتفعة خطط "تويوتا" لدمج البعد الأخضر والتكنولوجيا النظيفة والمتجددة في جميع سياراتها، ولكنها وجدت في التحالفات الخضراء مع موردين مختصين في هذا المجال حلاً فعالاً يحقق لها تلك الأهداف كما يمكنها من توفير تكاليف البحث والتطوير لمختلف أجزاء وتقنيات السيارات البيئية. ومن أهم ما خرجت به منظمة "تويوتا" من هذا النوع من التحالفات هو تعاونها مع شركائها في وادي السيليكون الأمريكي، حيث أنه بفضل هذا التعاون تم إنتاج السيارة الكهربائية "Toyota RAV4" بتكلفة بلغت 60 مليون دولار (موقع Panet للسيارات، 2013).

كما بدأت منظمتي "تويوتا" و"باناسونيك" في عام 2017 دراسة جدوى حول إمكانية تحقيق أفضل بطارية لتعميم سيارات "تويوتا" الكهربائية، حيث أعلنت المنطمتان في نفس العام بأنهما ستعززان تحالفهما من أجل تطوير البطاريات المستخدمة في السيارات الكهربائية وغيرها من أنواع السيارات البيئية الأخرى لتكون أكثر أماناً وذات سعة عالية، بالإضافة إلى جعل إعادة تدوير البطاريات المستعملة ممكنة (Murai, 2017).

ومن أهم المجالات التي تستعين فيها "تويوتا" بالتعاون الأخضر المشترك هي عملية إنتاج الطاقة البديلة والمتجددة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها لعام 2050 المتعلقة بدمج الطاقة البديلة في مختلف عملياتها ومرافقها. فمثلاً بفضل الشراكة مع منظمة الطاقة المتجددة "ReNew Power Ventures"، تمكنت "تويوتا" من الوصول إلى إنتاج 56 مليون وحدة من الطاقة الشمسية وطاقة الرياح في الهند عام 2018، أي ما يقارب 68% من إجمالي المتطلبات حالياً (Sharma, 2018). كما ساهم التحالف الاستراتيجي مع منظمة "MP2 Energy" المختصة بالطاقة البديلة كاملة الخدمات في توفير الطاقة المتجددة بنسبة 100%، وذلك بمقر "تويوتا" الجديد في أمريكا الشمالية (PR Newswire Website, 2016).

### د- الشراكات الخضراء من أجل الاستخدام واسع النطاق لتقنية الهيدروجين

قامت "تويوتا" بإنشاء مشاريع مشتركة مع عدد من الحكومات والمنظمات من أجل التوسع في تسويق السيارات الهيدروجينية، حيث يستلزم الأمر تغيير البنية التحتية لجميع محطات الوقود، وهو ما يحتاج إلى مدى زمني طويل وإمكانيات ضخمة. ومن بين أهم هذه الشراكات ما قامت به منظمة "تويوتا" من تحالف أخضر

عام 2018 مع منظمة "JXTG Holdings" من أجل تطوير شبكة المحطات الهيدروجينية في اليابان، وقد أعلنت "تويوتا" عن خطة لبناء واحدة من أكبر محطات توليد الطاقة في العالم والتي تعمل بخلايا الوقود في ولاية كاليفورنيا باستخدام الهيدروجين المنتج من الغاز الحيوي، حيث تهدف "تويوتا" وبدعم من منظمات خضراء أخرى إلى تعزيز استخدام الهيدروجين كمصدر للطاقة ( Nikkei Asian Review Website, 2018).

كما تم في يناير 2017 تأسيس مجلس الهيدروجين " The Hydrogen Council" بسويسرا كأول مبادرة عالمية من أجل تعزيز العمل بالتقنية الهيدروجينية، حيث يمثل المجلس 13 من المنظمات العالمية الرائدة بما في ذلك منظمة "تويوتا"، وهي منظمات تسعى إلى تعزيز استخدام الهيدروجين كوسيلة لتحقيق أهداف تغير المناخ، وفي هذا الصدد قامت منظمة "تويوتا" بإقامة عديد من الشراكات المتمثلة في الجدول التالي (Toyota Motor Corporation, 2017, p. 98).

#### جدول (10): مشاريع الشراكة لمنظمة "تويوتا" من أجل تطوير واستخدام التقنية الهيدروجينية واسعة النطاق

الدولة	مشروع الشراكة
الإمارات العربية المتحدة	- شاركت منظمة "تويوتا" في بحث مشترك لتحقيق مجتمع قائم على الهيدروجين (يناير 2017).
الولايات المتحدة الأمريكية	-تعاون منظمتي "شل Shell" و "تويوتا" في بناء شبكة لمحطات الهيدروجين بكاليفورنيا (فبراير 2017). -تم إطلاق مشروع شاحنات "FC" واسعة النطاق في ميناء لوس أنجلوس (أبريل 2017).
كندا	-تم إطلاق سيارة "ميراي MIRAI" الهيدروجينية على أساس اختبارات تجريبية القيادة (فبراير 2017).
أستراليا	-بدء اختبارات سيارة "ميراي MIRAI" الهيدروجينية تمهيداً لإطلاقها (يوليو 2016).
الصين	-بدأت تجربة القيادة من خلال إطلاق سيارة "ميراي MIRAI" على أساس الاختبار (يناير 2017).

#### المحور السادس: الخاتمة العامة للدراسة

يعرض هذا المحور كلاً من خلاصة النتائج التي خرجت بها دراسة حالة منظمة "تويوتا" اليابانية، فضلاً عن التوصيات التي تستخلصها الباحثة من خلال الدراسات والأدبيات السابقة ونتائج الجانب التطبيقي للدراسة الحالية، علاوة على اقتراح أهم البحوث المستقبلية التي يمكن إجرائها حول موضوع الدراسة بحيث يتم التعمق أكثر في جوانبه المتعددة الأخرى.

## أولاً: خلاصة نتائج الدراسة التطبيقية

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في الدور الذي تلعبه استراتيجية التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمة الأعمال "تويوتا"، ومن خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي للبيانات المتعلقة بمنظمة "تويوتا" تم التوصل إلى:

### 1- الإجابة على التساؤل الأول الخاص بمدى تبني منظمة "تويوتا" لاستراتيجيات التسويق الأخضر

يتضح أن منظمة الأعمال "تويوتا" تتبنى بقوة مزيجاً تسويقياً أخضر تعكسه المرتكزات التالية:

#### أ- تتبنى منظمة "تويوتا" استراتيجية المنتج الأخضر:

وقد ظهر هذا التبني واضحاً من خلال استثمارها لكم هائل من الوقت والجهد، وذلك في سبيل تطوير منتجات تقلل من تأثيرها السلبي على البيئة. حيث تمتلك المنظمة تشكيلة متنوعة من السيارات الخضراء أهمها سيارة "Prius" الهجينة، والسيارة الهيدروجينية "Mirai"، وسيارة الدفع الرباعي "Fortuner"، والسيارة الكهربائية "RAV4" وغيرها. وفي نفس الإطار تقوم منظمة "تويوتا" حالياً باتخاذ مبادرات شاملة نحو تطوير سيارات صديقة للبيئة لا تخلف انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، من أجل الوصول إلى المستوى الصفري لهذا الانبعاث.

#### ب- تتبنى منظمة "تويوتا" استراتيجية التسعير الأخضر:

حيث تعمل المنظمة على وضع أسعار مناسبة بقصد زيادة القبول الاستهلاكي للسيارات الصديقة للبيئة، ويكون الهدف الربحي لمنظمة "تويوتا" من خلال السيارات الخضراء في إطار استراتيجية طويلة المدى، فيقارب سعر البيع لهذه السيارات في كثير من الأحيان تكلفة الإنتاج كما هو الحال مع سيارة "بريوس". وتقدم أيضاً المنظمة عروضاً تسعيرية دورية على هذا النوع من السيارات، وهو ما لا يتواجد بنفس القيمة بالنسبة لسيارات "تويوتا" التقليدية. وبذلك تلتزم المنظمة بالسعر المحدد للسيارة البيئية في مختلف البلدان التي تتعامل معها، مع المحافظة على كفاءتها ودون الإضرار بخصائصها الجوهرية والفنية.

#### ج- تتبنى منظمة "تويوتا" استراتيجية الترويج الأخضر:

فالمنظمة تعتمد على مزيج ترويجي أخضر متكامل من أجل تحقيق أهدافها التجارية بالترويج لسياراتها البيئية، وكذلك لنشر الممارسات الخضراء والتوعية بأهمية الحفاظ على البيئة. حيث تستخدم منظمة "تويوتا" أدوات ترويجية متنوعة مثل البرامج التليفزيونية، والإعلانات عبر وسائل الإعلام المختلفة، ومواقع التواصل الاجتماعي، ومواقع الإنترنت، والكتيبات والمطويات، وعروض تنشيط المبيعات،

وصالات العرض، ورجال البيع الشخصي في سبيل تعزيز ثقافة الاستهلاك الأخضر وتوضيح الأبعاد البيئية لمنتجات "تويوتا".

#### **د- تتبنى منظمة "تويوتا" استراتيجية التوزيع الأخضر:**

تقوم منظمة "تويوتا" بتوزيع منتجاتها الخضراء في مختلف الأسواق التي تتعامل معها، مع التزامها باختيار البدائل التوزيعية والوكلاء الأكثر قدرة على الامتثال للمعايير البيئية. وتحاول المنظمة باستمرار توفير الشروط المناسبة للتخزين، وتقليل عمليات الشحن التي تزيد من مخاطر الإضرار بالبيئة. وتعمل "تويوتا" أيضاً على تطوير الأداء البيئي لدى وكلائها وشبكة موزعيها من خلال إنشاء برامج تأهيلية تخص هذا المجال، إلى جانب دفعهم نحو الحصول على شهادات بيئية دولية. كما تستخدم المنظمة كلاً من مواقع التجارة الإلكترونية ووكلاء البيع المباشرين، وذلك لجعل سياراتها الخضراء متاحة للعملاء بالطريقة المناسبة لهم.

#### **هـ- تتبنى منظمة "تويوتا" استراتيجية الأفراد ذوي التوجه الأخضر:**

تعتمد منظمة "تويوتا" على بناء قاعدة بشرية من الأفراد يشتركون مع المنظمة في القيم المستدامة والالتزام بالمسؤولية البيئية، فهي مثلاً تشجع العاملين لديها على الانضمام لجمعيات بيئية من أجل تعزيز وعيهم البيئي وإشراكهم في عمليات الحفاظ على البيئة. وكذلك تعمل المنظمة على إقامة دورات تدريبية مستمرة لموظفيها بهدف تمكينهم من تحقيق أعلى مستويات الأداء البيئي، بالإضافة إلى امتلاكها لأنظمة وبرامج عملية كنظام "Human Sigma" الخاص بتحسين هذا الأداء أيضاً. ويساهم الأفراد العاملون بمنظمة "تويوتا" في الأنشطة البيئية التي تقوم بها المنظمة مثل التشجير، النظافة، حماية الحيوانات المهددة بالانقراض.. الخ.

#### **و- تتبنى منظمة "تويوتا" استراتيجية العمليات الخضراء:**

تلتزم منظمة "تويوتا" بمسئوليتها البيئية في كافة مراحل حياة منتجاتها والتي تشمل التطوير، التصنيع، التشغيل، وإعادة التدوير. وتتبنى المنظمة مجموعة من البرامج والأنشطة المتطورة التي تراعي تقليل مستويات الهدر، وخفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، واستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة، والحد من الأضرار البيئية في عمليات التصنيع والإنتاج. كما تتبنى أيضاً المنظمة فلسفة "الإزالة التامة لكل النفايات"، والتي تحرك جميع جوانب الإنتاج سعياً لتحقيق أكثر الطرق فعالية. وتعتمد "تويوتا" على استخدام موارد الطاقة البديلة والمتجددة كاستفادة من الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، كذلك تعمل على تقليل استخدام المياه وتحسين طرق استغلالها.

#### **ز- تتبنى منظمة "تويوتا" استراتيجية الأداء الأخضر:**

حققت منظمة "تويوتا" مستويات فائقة بالنسبة لتخفيض متوسط انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في سياراتها الجديدة، إلى جانب الحد من تلك الانبعاثات في دورة حياة السيارة بأكملها بما في ذلك عمليات تصنيع المواد وقطع الغيار وتجميع الأجزاء

والتخلص وإعادة التدوير، فضلاً عن خفض انبعاثات CO<sub>2</sub> في جميع مرافق الإنتاج باستخدام أنشطة "الكايزن" اليومية، علاوة على الحد من استهلاك المياه وتحسين عملياته، وكذلك إنشاء أنظمة قائمة على إعادة التدوير، بالإضافة إلى مساهمة المنظمة في تكوين مجتمع منسجم مع البيئة الطبيعية.

## 2- الإجابة على التساؤل الثاني الخاص بمدى مساهمة استراتيجية التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا" للميزة التنافسية المستدامة

يظهر واضحاً الدور الإيجابي لاستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تعزيز مؤشرات الميزة التنافسية المستدامة لديها كما يلي:

### أ- تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تعزيز الجودة لديها:

عملت استراتيجية التسويق الأخضر التي تستخدمها منظمة "تويوتا" على دعم وتعزيز الجودة لديها مثل دراسة الوقت والحركة، وضع المعايير والأسس العملية، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين، تقليل الهدر..إلخ. فنتجته مستويات جودة منتجات "تويوتا" الخضراء نحو الأعلى، وتشهد الإحصائيات المتعلقة بعدد الأعطاب والمشكلات التصنيعية في سيارات "تويوتا" البيئية أرقاماً إيجابية تتحسن سنوياً وباستمرار، ومعها انخفضت معدلات الاستدعاء والشكاوي من طرف المستهلك طوال السنوات الأخيرة. وحول القيمة المقدمة إلى العميل قامت منظمة "تويوتا" ببذل جهود مستمرة نحو القيام بتحسينات متنوعة ومستمرة تمس سياراتها البيئية، فمثلاً توضح الأرقام بأن سيارات "بريوس" الهجينة قد حققت تحسناً في الكفاءة بنسبة 10% مع كل جيل جديد منها. وبالإضافة إلى تخفيض التكاليف الإنتاجية، عملت المنظمة على زيادة حجم السيارات الخضراء ووزنها، وقوة المحرك الرئيسي، وتحسين قوة المحرك الكهربائي، وتخفيض معدل استهلاك الوقود..إلخ. وقد تحقق ذلك في المقام الأول بفضل جهود البحث والتطوير وكذلك عامل التعلم والخبرة، حيث تعتبر "تويوتا" أول منظمة بادرت بإطلاق سيارة بيئية هجينة في العالم، كما بنت "تويوتا" خصائص منتجاتها الخضراء على أفضل ما يميز التصميمات السابقة فضلاً عن التحسينات المضافة لتصميماتها الجديدة.

### ب- تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تقليلها للتكاليف:

حيث ساعدت هذه الاستراتيجية في تقليل منظمة "تويوتا" لحجم النفايات وعمليات الهدر، وهو ما ساعد بالتالي في تخفيض التكاليف الكلية لدى المنظمة، ولذلك تهدف المنظمة في خططها قريبة المدى إلى تحقيق مستوى "صفر نفايات". كما تعمل منظمة "تويوتا" في إطار استراتيجية التسويق الأخضر لديها على تخفيض مستويات استهلاكها للطاقة والموارد، وهو ما يقلل من التكاليف التشغيلية للمنظمة، حيث تمكنت



بالفعل في النصف الأخير لعام 2017 من توفير حوالي 875 مليون دولار من خلال خفض تكاليف التصنيع واستهلاك الطاقة. كذلك أوجدت منظمة "تويوتا" حلولاً متنوعة بخصوص إشكالية ارتفاع تكلفة التكنولوجيا الخاصة بالسيارات البيئية، فقد قامت المنظمة بتخفيض كبير في تكاليف سياراتها البيئية الأشهر "بريوس" خلال أقل من عقدين منذ إطلاقها، ومن المرجح أيضاً أن تستمر عملية تخفيض التكلفة في المستقبل القريب لتصل إلى الثلثين بحلول عام 2025، هذا علاوة على توقع انخفاض تكاليف الأنظمة الهجينة كاملة الوظائف إلى حوالي النصف في هذه الفترة.

### **ج- تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تعزيز رضا عملائها:**

حققت منظمة "تويوتا" معدلات رضا جيدة فيما يخص سياراتها البيئية بمختلف أنواعها تعبر بها عن مخرجات استراتيجية التسويق الأخضر، فقد نالت سيارات "بريوس" و"ليكزس" و"تيسلا" المراتب الأولى في العديد من التصنيفات واستطلاعات الرأي التي تقيس رضا المستهلك. فمثلاً تم اختيار سيارة "بريوس" باعتبارها الأكثر إرضاءً للعميل في استطلاعات منفصلة أجريت بالمملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا، مع ارتفاع تقييم معظم المالكين لجودة السيارة وموثوقيتها ودرجة إشباعها لرغباتهم. كذلك عبر أغلب ملاك سياراتي "تيسلا" الكهربائية و"بريوس" الهجينة في أحد الاستطلاعات السنوية عن نواياهم لإعادة شراء السيارة مجدداً، وهو ما يدل على درجة عالية للرضا من طرف عملاء سيارات "تويوتا" الصديقة للبيئة. وقد ظهر انخفاض ملحوظ ومستمر في الإحصائيات السنوية لشكاوي المستهلكين التي تصل منظمة "تويوتا" بخصوص سياراتها البيئية، وهو المؤشر الذي يبرز أيضاً نجاح المنظمة في استغلال التسويق الأخضر من أجل تعزيز علاقتها بالمستهلك ورفع درجة رضاه عنها وعن منتجاتها.

### **د- تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيزها لعملية التحسين المستمر:**

بفضل استراتيجية التسويق الأخضر استطاعت منظمة "تويوتا" البقاء على رأس منظمات الأعمال فيما يتعلق بعمليات البحث والتطوير "R&D"، وكذلك الجودة التي تمتاز بها سياراتها وخاصة الكهربائية والهيدروجينية منها. وتعكس حجم النفقات الضخمة على مجال البحوث والتطوير التي تخصصها "تويوتا" توجه المنظمة نحو تحقيق غاية التحسين المستمر، حيث تعتبر منظمة "تويوتا" ثاني أعلى منظمة سيارات في العالم إنفاقاً على هذا المجال بعد منظمة "فولكس واجن". وترتكز أغلب تلك النفقات الخاصة بمجال البحث والتطوير في "تويوتا" على تحسين التقنيات البيئية والمستدامة، مما مكنها من قيادة منظمات تصنيع السيارات عالمياً في تسجيل براءات الاختراع المتعلقة بالطاقات المتجددة والبدلية، والتي وصل عددها إلى أكثر من 800 براءة اختراع باسمها. وبذلك تتضح التحسينات المستمرة التي تدخلها "تويوتا" على

منتجاتها وعملياتها التصنيعية وتقرن بفلسفة المنظمة نفسها، وكذلك أهمية دور استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها في تعزيز هذه الديناميكية للتحسين المستمر بشكل أكبر، لتصبح بذلك أهم مطور للسيارات الخضراء في العالم.

#### **هـ- تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيز حصتها السوقية:**

تعتبر منظمة "تويوتا" رائدة صناعة السيارات البيئية بدون منازع، فهي تهيمن على 66% من السوق العالمي لتلك السيارات، وهو ما يوضح مساهمة التسويق الأخضر لدى "تويوتا" في خلق سوق موازية لسياراتها التقليدية لم تكن موجودة قبل حوالي 20 عاماً، وبالتالي رفع الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة اليابانية بنسبة معتبرة. ومن جملة المبيعات التراكمية التي حققتها منظمة "تويوتا" من السيارات الخضراء، تستحوذ سيارة "بريوس" الهجينة وحدها على نسبة مبيعات تقارب 61% من تلك المبيعات الكلية العالمية للمنظمة. وفي ظل هذه الهيمنة على السوق العالمي للسيارات البيئية، تسعى منظمة "تويوتا" أيضاً لزيادة حصتها السوقية لما يقرب من 15 مليون سيارة بيئية تراكمية خلال العقد القادم، أي بمعدل يصل إلى 1.5 مليون سيارة سنوياً. فقد أعلنت "تويوتا" عن نيتها في إنتاج وتسويق عدد ضخم من السيارات الصديقة للبيئة وبمختلف تقنياتها المستحدثة في إطار تحديها البيئي لعام 2050، بالإضافة إلى توسيع نطاقها الجغرافي وغزو أسواق أجنبية جديدة في دول أخرى مازالت غير متفاعلة مع هذا القطاع من السيارات.

#### **و- تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تعزيزها للربحية:**

بعد سنوات عديدة من الجهود التسويقية الخضراء في مجال البحث والتطوير، بدأت منظمة "تويوتا" في تعظيم أرباحها وعائداتها الصافية تبعاً لنتيجة تحسن الوضع بشكل تدريجي وتضاعف حصتها السوقية في قطاع السيارات البيئية لتصل إلى 16.95% من إجمالي المبيعات. فنقوم "تويوتا" بتلبية قواعد أكثر صرامة في جودة الهواء، وتحسين كفاءة استهلاك الوقود، وانخفاض الانبعاثات التي تحدثها السيارة، بما يسمح بتحقيق مزيد من المبيعات والربحية. كذلك تمكنت منظمة "تويوتا" من التغلب على تكلفة الإنتاج المرتفعة لهذه التكنولوجيا في بدايتها والقيام بتخفيضات مطردة في تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة من السيارات الصديقة للبيئة إلى أكثر من النصف، وهو ما ساعدها على تحقيق الأهداف الربحية، حيث بات الهامش الربحي لتلك النوعية من السيارات يقارب الربح الخاص بالسيارات التقليدية التي تعمل بالبنزين. هذا بالإضافة إلى تطوير تقنيات جديدة وبدائل للسيارات الهجينة مثل السيارات الهيدروجينية والكهربائية، وهو ما ساهم أيضاً في اتساع دائرة الفرص الربحية لنفس القطاع.

## ز- تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تحسين صورتها:

تعد استراتيجية التسويق الأخضر ذات أهمية كبيرة في تحسين الصورة الخاصة بعلامة "تويوتا" التجارية وخلق انطباع إيجابي عنها، وبالتالي المساهمة في كسب رضا وولاء المستهلكين وأصحاب المصلحة. فنظراً لانسجام أنشطة وعمليات منظمة "تويوتا" مع الضوابط الاجتماعية والبيئية والأخلاقية، فقد حظيت علامتها التجارية بقيمة هي الأعلى من بين منظمات الأعمال المنافسة في سوق السيارات العالمي. ويذكر اسم "تويوتا" ضمن العلامات التجارية الخضراء الخمسين الأولى في العالم، وهو ما توضحه مختلف التصنيفات والمؤشرات. واكتسبت منظمة "تويوتا" سمعة جيدة كعلامة تجارية مسؤولة بيئياً نتيجة لجهودها التسويقية الخضراء من أجل تكثيف الأنشطة المستدامة داخل مصانعها، وكذلك لمبادرات طرحها سيارات خضراء في مختلف الأسواق، فضلاً عن احتلالها المركز الأول في حجم امتلاكها لبراءات الاختراع البيئية بين منظمات السيارات الأخرى. ويعود أيضاً الفضل الأكبر في اقتران علامة "تويوتا" التجارية باللون الأخضر إلى الصدى الكبير الذي حققته سيارتها الشهيرة "بريوس"، حيث تبرز تلك السيارة كأحدى المنتجات الخضراء التسعة الشهيرة في العالم.

## ح- تساهم استراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيز التحالفات الخضراء لديها:

بادرت منظمة "تويوتا" في إطار استراتيجية التسويق الأخضر إلى تنويع التحالفات والشراكات الخضراء مع الهيئات الحكومية واللجان الدولية وأهمها الأمم المتحدة ومنظمة الاقتصاد في الوقود "CAFE"، وهو ما خلق للمنظمة فرصاً وتسهيلات كبيرة جعلتها تخرق عدة أسواق أجنبية دون قيود عبر سياراتها البيئية. كذلك استفادت "تويوتا" مثلاً من دعم الحكومة البريطانية حينما قدمت عرضاً تنشيطياً لتحفيز مبيعات سيارة "بريوس" مما ساعد على تقبل المستهلكين لها، ونفس الأمر مع الحكومة اليابانية التي دفعت كافة تكاليف تطوير البطارية والنظام الهجين الذي ساهم في إخراج هذه السيارة إلى الوجود. كما عملت منظمة "تويوتا" على تعزيز تحالفاتها مع منافسين لها في نفس القطاع مثل "مازدا" و"جنرال موتورز" و"سوزوكي" ومجموعة "فاو" الصينية، وذلك من أجل تطوير تقنيات السيارات البيئية وإطلاق طرازات جديدة منها وتسويقها على نطاق واسع. ومن أهم أشكال التحالفات الخضراء ما تقوم به منظمة "تويوتا" مع مجموعة من الموردين للتكنولوجيا مثلما هو الشأن مع شركاء "وادي السيليكون" في أمريكا، ومنظمة الطاقة المتجددة "ReNew Power Ventures"، ومنظمة "MP2 Energy" المختصة في الطاقة البديلة. وقامت "تويوتا" أيضاً بإنشاء مشاريع مشتركة مع عدد من الحكومات والمنظمات من أجل التوسع في تسويق السيارات الهيدروجينية، حيث يستلزم الأمر إمكانيات ضخمة لتغيير البنية التحتية. وبمثل هذه التحالفات والشراكات

الخضراء، أمكن لمنظمة "تويوتا" اتخاذ خطوات هامة نحو الاستدامة وتعزيز أرقامها في هذا المجال.

### ثانياً: توصيات الدراسة

اتضح من خلال النتائج السابقة أن تبني التسويق الأخضر يمكن أن يضع المنظمة على قمة الهرم التنافسي، كما يجعلها تحظى بتأييد اجتماعي قوى يساعد على توطيد علاقتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد. وفي ضوء نتائج الدراسة التطبيقية الحالية، خلصت الباحثة لبعض التوصيات على النحو التالي:

#### 1- توصيات خاصة بالجهات الحكومية:

- توجد حقيقة حالية مفادها أن مهمة التسويق قد أصبحت أخطر من أن تترك لإدارات التسويق وحدها، كما أنه وفي ظل ظروف تغيرات المناخ وارتفاع درجات حرارة الأرض لا تجد المنظمات سبيلاً سوى تغيير جدول أعمالها والبحث عن طرق جديدة لتسويق منتجاتها الصديقة للبيئة بهدف تحقيق الاستمرار واستدامة الأعمال. ولذلك يحتاج السوق المصري إلى بعض التحفيز والتشجيع لتبني وتطوير الممارسات الخضراء، كأن توفر الحكومة الدعم التمويلي اللازم للمؤسسات ذات التوجه البيئي، كذلك أن تقدم بعض الإعفاءات الضريبية للمنظمات التي تجسد البرامج الخضراء، وأيضاً يجب التدقيق في تجديد ومنح التراخيص للمؤسسات وفق منظور بيئي.
- ينبغي على الحكومة إصدار القوانين وسن التشريعات البيئية اللازمة، لتتحمل المنظمات مسؤوليتها نحو إعادة التدوير والتخلص من النفايات وتوعية المستهلك. وأن لا يقتصر دور الحكومة على إصدار تلك القوانين والتشريعات، بل التأكد من تنفيذها وفرض العقوبات على المخالفين وتقديم المكافآت نظير الالتزام بها وإشعار الجميع بهذه الإجراءات. هذا بالإضافة إلى إشراك المنظمات للقيام بدور إيجابي في تصميم التشريعات والقوانين البيئية، وذلك بدلاً من الاكتفاء بتطبيقها.
- من الضروري أن تقوم الحكومة بإلزام منظمات الأعمال بنقل مخلفاتها بعد استهلاكها، أو مشاركتها مادياً في تحمل عبء نقل هذه المخلفات، إلى جانب أهمية تشجيع الاستثمارات في مجال نقل المخلفات ومعالجتها مما يساعد على تخفيف تلك الأعباء المالية.
- ضرورة أن تأخذ الجامعات والمعاهد المصرية بمسئوليتها لحماية وتحسين البيئة، بفتح تخصصات بيئية ضمن كلياتها وأقسامها وفروعها. علاوة على أهمية وضع وزارة التربية والتعليم لمناهج دراسية بيئية ممتدة خلال سنوات الدراسة، ومعززة بحالات تطبيقية. هذا بجانب دعم تأسيس جمعيات لأصدقاء أو أنصار البيئة، وقضاء متخصص للنظر في منازعات وقضايا التلوث البيئي. كذلك لا بد من تنظيم حملات إعلامية من أجل توعية المستهلك بالحفاظ على البيئة، وتوجيهه نحو اقتناء المنتجات الخضراء.

## 2- توصيات موجهة لمنظمات الأعمال:

- دعمت نتائج الدراسة الحالية أن التسويق الأخضر هو أحد المداخل الاستراتيجية المهمة التي تتيح لمنظمات الأعمال الفوز بميزة تنافسية مستدامة تقوي بواسطتها من موقعها في السوق، وتعزز من قدراتها التنافسية التي تجابه بها منافسيها وتجذب المستهلكين وتحقق رضاهم. وبالتالي يتوجب اليوم على المنظمات المصرية أن تسارع إلى تكييف فلسفة أعمالها بما ينسجم ومتطلبات تفعيل التسويق الأخضر، حتى يمكنها هي الأخرى أن تأخذ خطوات هامة واستباقية في سبيل تحقيق مكاسب تجارية واقتصادية مميزة، وهو ما قامت به منظمة الأعمال اليابانية "تويوتا Toyota".
- لا بد أن تركز الممارسات التسويقية الخضراء في منظمات الأعمال المصرية بعد تبنيها للبعد البيئي في مزيجها التسويقي على مجموعة من المبادئ هي: إعادة هيكلة العمليات الإنتاجية وتصميم المنتجات، إلغاء النفايات أو التقليل منها، وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة للمنتجات الخضراء، وفي الأخير جعل التوجه البيئي مصدراً للربحية والتنافسية في نفس الوقت.
- أهمية وجود إدارة للبحث والتطوير في مجال الحفاظ على البيئة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات المصرية، مع توفير كفاءات مؤهلة لإجراء بحوث تسويقية في هذا المجال. وهو الأمر الذي يستلزم معه أيضاً إنشاء إدارة للعلاقات العامة خاصة بالتسويق البيئي، نظراً لفعالية دورها في بناء صورة ذهنية جيدة للمؤسسة محلياً وعالمياً ترتبط بمسئوليتها البيئية، وبالتالي خلق الثقة والمصداقية بين الشركة وعملائها.
- إن نجاح التحول نحو تبني مفهوم التسويق الأخضر يعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية المؤهلة لهذا التوجه الجديد، وأيضاً القدرة على إحداث رد فعل إيجابي تجاه هذا التحول لدى المستهلكين. ولذلك يصبح من المهم توجيه برامج توعية لمسئولي الإدارة العليا بمنظمات الأعمال المصرية، من أجل رفع مستوى الوعي البيئي لديهم وتنمية سلوكياتهم البيئية. وكذلك عقد الدورات التدريبية لموظفي التسويق لتعريفهم بالمفاهيم والسياسات البيئية المتعلقة بنشاط المنظمة، والتي يجب التأكيد عليها في حملاتهم الإعلانية. كما ينبغي تطوير كوادرن رجال البيع الأخضر على دراية بالمنافع التي تحققها المنتجات صديقة البيئة، مما يزيد من قدرتهم على إقناع المستهلك المصري بجدوى تلك المنتجات ومن ثم الإقبال على شرائها.
- مثلما يجب على منظمات الأعمال جعل التسويق الأخضر مدخلاً لتحقيق عدة مزايا تنافسية من شأنها أن تخدمها على المدى المتوسط والبعيد، فمن بين المزايا التنافسية التي ينبغي أن تحوز عليها المنظمة من خلال تبنيها للتوجه التسويقي البيئي هو تحقيق ميزة التكلفة الأقل وإن كانت هذه الميزة نسبية في بعض القطاعات والمجالات، ومراعاة عدم زيادة أسعار المنتجات الخضراء، فضلاً عن

استخدام وسائل تنشيط المبيعات ضمن استراتيجياتها الترويجية، وهو ما يؤدي إلى إرضاء متطلبات المستهلكين الأخضر وتنمية الحصة السوقية للمؤسسة.

### 3- توصيات خاصة بالمستهلك:

- يجب على المستهلكين التعاون والإقبال على منتجات المؤسسات التي تتبنى التسويق الأخضر، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق هوامش ربح أعلى وحجم مبيعات أكبر واكتساب مزايا تنافسية للمؤسسة، علاوة على تحقيق الريادة في السوق، كما أنه لا بد من التجاوب مع المبادرات البيئية التي تقوم بها الحكومة كالقوانين الخاصة بجمع القمامة وتصنيفها بواسطة المواطنين.
- من المهم معرفة المستهلكين بالقضايا البيئية لأن الجهل بها يعتبر من العناصر الأساسية التي تقود المستهلك إلى عدم إتباع سلوك بيئي مناسب، حيث أن إيمان الأفراد للسلوك الضار بيئياً يجعلهم يستمرون فيه لعدم وعيهم بأبعاد هذا السلوك الخاطئ وعدم تحديدهم للمشكلة التي قد تنجم عن هذا السلوك بشكل دقيق وواضح على الرغم من امتلاكهم لمستويات مختلفة من القلق حول المشاكل البيئية.
- أهمية تفعيل دور جمعيات حماية المستهلك، حيث يمكن أن تلعب هذه الجمعيات دوراً هاماً في النهوض بالوعي البيئي للمستهلكين، وتشكيل ضغط على المؤسسات الاقتصادية لإجبارها على التعامل في المنتجات الخضراء بهدف تلبية احتياجات المستهلك من تلك المنتجات.
- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة كنجاحها في نشر الوعي البيئي لدى مستهلكيها، والذي تمثل في الإقبال على إرجاع الزجاجات الفارغة والعبوات والورق لإعادة تدويرها، وزيادة الطلب على السلع المعمرة الموفرة للطاقة وإلى غير ذلك من السلوكيات البيئية. وعلى أفراد المجتمع المصري الالتزام بمثل هذه السلوكيات، الأمر الذي يتطلب عملاً جاداً مع أصحاب المصالح البيئية لزيادة التعليم والوعي البيئي.

### ثالثاً: البحوث المستقبلية المقترحة

يمكن اقتراح بعض الموضوعات البحثية ذات الصلة لما قد تكون لها من فائدة مستقبلية من أجل تعميق الفهم بالتسويق الأخضر وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهي تشمل ما يلي:

- أثر ظاهرة الغسل الأخضر Green washing على رضا العملاء.
- تأثير العلامات التجارية الخضراء على ولاء المستهلك.
- دور الإدارة البيئية في تحقيق المكاسب التجارية والبيئية لمنظمات الأعمال.
- تقسيمات السوق الأخضر المصري واتجاهاتها.
- بناء وتطوير نماذج للتنبؤ بسلوك العملاء تجاه استهلاك المنتجات الخضراء.

- تبني منظمات الأعمال المصرية لفسفة التخضير وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لديها.
- أثر التسويق الأخضر على سلوك المستهلكين ونواياهم الشرائية.
- معوقات تطبيق استراتيجية التسويق الأخضر في المنظمات المصرية بمختلف قطاعاتها.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. ابن عنتر، عبد الرحمن (2008)، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد السادس، ص ص 175-183.
2. أبو مريم، سعدي محمد عارف (2016)، "دور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
3. اسحق، عماد الدين عيسى (2014)، "تبني فلسفة التسويق الأخضر وأثرها في سلوك المستهلك: الدور الوسيط للنية الشرائية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
4. اسماعيل، هديل (2016)، "أثر المزيج التسويقي الأخضر على سلوك المستهلك لاستخدام المنتج ذو الطاقة المتجددة: دراسة تحليلية على عينة من مستخدمي السخانات الشمسية في مدينة عمان"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والأربعون، ص ص 57-76.
5. البكري، ثامر (2012)، استراتيجيات التسويق الأخضر، عمان- الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
6. البكري، ثامر (2006)، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، عمان- الأردن: دار اليازوري للطباعة للنشر والتوزيع.
7. البكري، ثامر، والبناء، لانا (2014)، التسويق الأخضر وإعادة التدوير، عمان- الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
8. البكري، ثامر، والنوري، أحمد نزار (2008)، التسويق الأخضر، عمان- الأردن: دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع.
9. البكري، ثامر، وبنو حمدان، خالد (2013)، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية الاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة بالأردن، العدد التاسع.
10. الصرن، رعد حسن (2001)، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دمشق- سوريا: دار علاء الدين للنشر والتوزيع.
11. النصور، عبد الفتاح، والصغير، عبد الرحمن (2013)، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، عمان- الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
12. النصور، عبد الحكيم عبد الله (2009)، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين بسوريا.
13. اوسونو، ايمي، وشيميزو، نوريهيكو (2009)، أسطورة تويوتا، ترجمة: عبد الظاهر، عنان، والغرماوي، إيمان، الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
14. براهيم، فاروق (2016)، "التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بالجزائر.



15. بروش، زين الدين، ودهيمي، جابر (2011)، "دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات: دراسة حالة شركة الأسمنت"، **الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر، ص ص 645-672.
16. بلبراهيم، جمال (2014)، "أهمية ودور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال: دراسة نظرية تحليلية مع الإشارة إلى تجربة شركة ميورا"، **الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، العدد الثاني عشر، ص ص 74-86.
17. بيكر، فل (2010)، **من الفكرة إلى المستهلك**، ترجمة: الشريف، حسن، الطبعة الأولى، بيروت: الدار العربية للعلوم.
18. تحسين، حنان عيد (2017)، "أثر التسويق الأخضر على سلوك المستهلك نحو المنتج الأخضر في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بالجامعة الإسلامية، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
19. حلو، سناء حسن، وخلف، مديحة عباس (2016)، "التسويق الأخضر ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتسويق: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد السابع والأربعون، ص ص 291-316.
20. حمودة، محمد سعدو أحمد (2014)، "العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي"، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين.
21. حواس، مولود، وحفصي، هدي (2018)، "دور التسويق الأخضر في تجسيد البعد البيئي للتنمية المستدامة"، **الملتقى الوطني الأول حول: المنظمات وتبني التسويق الأخضر**، جامعة باجي مختار- عنابة.
22. حوامة، مالك حسين (2014)، **الأبعاد الاقتصادية للمشاكل البيئية وأثر التنمية المستدامة**، عمان- الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع.
23. خليل، نبيل مرسي (1998)، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الإسكندرية- مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
24. دحماني، حمزة (2019)، "التسويق الأخضر كاتجاه حديث لمنظمات الأعمال: دراسة حالة حضنة للحليب"، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة.
25. روزنيلات، روجر (2011)، **ثقافة الاستهلاك**، ترجمة: عبد الرزاق، ليلي، الطبعة الأولى، القاهرة: المركز القومي للترجمة.
26. سعيد، سناء عبد الرحيم، والباوي، عبد الرضا ناصر (2010)، "الدور الاستراتيجي للمسئولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، جامعة بغداد، العدد الثالث والثمانون، ص ص 203-248.
27. شتوح، وليد (2014)، "مكانة نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية"، **مجلة الواحات للبحوث والدراسات**، المجلد السابع، العدد الثاني، ص ص 157-177.
28. شوكال، عبد الكريم، سمير، براهيم، وكمال، زموري (2010)، "دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الاقتصادية"، **الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي بالجزائر.

29. صبري، فتحية (2016)، "العلاقة بين استخدام الشركات للتسويق الأخضر وتحقيق المزاي التنافسية: دراسة حالة لشركات الصناعات الغذائية العاملة في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة.
30. صيام، ابراهيم (2017)، "لماذا تفشل الشركات الكبرى بعد نجاحها؟"، موقع أنا أصدق العلم، تاريخ النشر (30.01.2017)، تاريخ المشاهدة (04.09.2019)، الرابط: <http://ibelieveinisci.com/?p=23856>
31. طالب، علاء فرحان (2012)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، عمان- الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
32. طالب، علاء فرحان، وحبيب، عبد الحسين، والعوادي، أمير (2009)، فلسفة التسويق الأخضر، عمان- الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
33. طابيل، مجدي محمد (2005)، "توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتمييز بمنظمات الأعمال"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
34. عبد الجليل، مفتاح (2015)، "التعاون الدولي في مجال حماية البيئة"، مجلة المفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد الثاني عشر، ص ص 265-255.
35. عزام، زكريا أحمد (2015)، "أثر تطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء بالأردن.
36. عزون، فاروق (2015)، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف بالجزائر.
37. فرحات، أحمد نبيل (2008)، "نظام إنتاج تويوتا"، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ النشر (04.04.2008)، تاريخ المشاهدة (03.10.2019)، الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr1840.html>
38. قريشي، حليلة السعدية، وقدري، شهلة (2011)، "التسويق الأخضر كاتجاه حديث لمنظمات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر.
39. كافي، مصطفى يوسف (2014)، فلسفة التسويق الأخضر، عمان- الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
40. ماهر، نرمين علي محمد (2019)، "دور التسويق الأخضر في اتجاه المستهلكين لشراء المنتجات صديقة البيئة في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
41. محجوب، آية السيد علي (2016)، "أثر التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى بالسودان.
42. مرعوش، إكرام (2016)، "الإعلان التلفزيوني الأخضر وأثره في السلوك الشرائي للمستهلك"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة بالجزائر.
43. مصطفى، أحمد سيد (2000)، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار النهضة العربية.

44. مقري، زكية (2014)، "علاقة سياسات المزيج التسويقي الأخضر بتبني استراتيجيات التسويق الأخضر: دراسة ميدانية بشركة الأسمنت بباتنة الجزائر"، *مجلة دراسات اقتصادية*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، العدد الأول، ص ص 9-32.
45. موقع الحياة (2014)، "يوشنتسوغو ل «الحياة»: تسعيرتنا لا تعتمد على حساب الكلفة"، تاريخ النشر (14.12.2014)، تاريخ المشاهدة (24.10.2019)، الرابط: <http://www.alhayat.com/article/622667/%D9%8A%D9%88%D8%B4%D8%D9%88%D8%BA%D9%88>
46. موقع الرياض (2015)، "تويوتا تطلق ثورة أخرى في مجال السيارات الهجينة: «الهايبرد».. سلاح صناع السيارات لمستقبل أكثر نظافة"، تاريخ النشر (27.11.2015)، تاريخ المشاهدة (23.09.2019)، الرابط: <http://www.alriyadh.com/1104428>
47. موقع سعودي شفت (2013)، "تويوتا تنتصدر لائحة شركات العالم الأكثر حفاظاً على البيئة"، تاريخ النشر (15.06.2013)، تاريخ المشاهدة (03.10.2019)، الرابط: <https://saudishift.com/best-global-green-brands/>
48. موقع مصرراوي (2017)، "تويوتا تعلن عن سيارة كهربائية سريعة الشحن وتحدد موعد طرحها بالأسواق"، تاريخ النشر (26.06.2017)، تاريخ المشاهدة (14.10.2019)، الرابط: <http://www.masrawy.com/?Nav-logo>
49. موقع Panet للسيارات (2013)، "تويوتا راف 4 الكهربائية نسخة متكررة من تيسلا"، تاريخ النشر (01.07.2013)، تاريخ المشاهدة (11.10.2019)، الرابط: <http://www.panet.co.il/article/694295>
50. ميمون، معاذ (2019)، "دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران.
51. نجم، عبود نجم (2012)، *المسئولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة*، عمان- الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
52. نوري، منير، ولجلط، ابراهيم (2012)، "واقع وآفاق توجه شركة تويوتا TOYOTA نحو إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة"، *الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسئولية الاجتماعية*، الجزائر، 14-15 فبراير، ص ص 1-13.
53. هيل، شارلز، وجونز، جاريت (2007)، *الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل*، ترجمة: رفاعي، رفاعي محمد، وعبد المتعال، محمد سيد، القاهرة: دار المريخ للنشر والتوزيع.
54. **ثانياً: المراجع الأجنبية**
55. Abzari, M., Shad, F. S., Sharbiyani, A., & Morad, A. P. (2013). "Studying the Effect of Green Marketing Mix on Market Share Increase", *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol. 2, No. 3, pp. 641-653.
56. Allan, M. (2018), "The 7Ps of Marketing: Toyota Marketing Strategy Analysis", Expert Writing Help Website, published on (22.05.2018), seen on (13.10.2019), link: <http://www.expertwritinghelp.com/blog/2018/05/22/free-essay-toyota-marketing-strategy/>.

57. Andidas Website, “Toyota Prius: Marketing Communications Plan”, published on (02.04.2003), seen on (14.10.2019), link: <http://www.andidas.com/>.
58. Andrevski, G., & Ferrier, W. J. (2008), “Toward an Austrian Theory of Sustainable Competitive Advantage: The Role of Value-Enhancing Competitive Actions”, **Organizational Studies**, Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky. pp. 1-37.
59. Arseculeratne, D., & Yazdanifard, R. (2013), “How Green Marketing Can Create a Sustainable Competitive Advantage for a Business”, **International Business Research**, Vol. 7, No. 1, pp. 130-137.
60. ASQ Website, “Getting Started with Management Systems Standards”, seen on (12.09.2019), link: <http://asq.org/standards/getting-started-with-management-systems-standards>.
61. Auto Beat Website (2018), “Toyota’s R&D Budget for 2018: \$10 Billion”, published on (05.10.2018), seen on (28.10.2019), link: <https://www.autobeatonline.com/news/toyotas-rd-budget-for-2018-10-billion>.
62. Automotive News Website (2018), “Why Toyota Rules the Reliability Roost”, published on (29.10.2018), seen on (02.11.2019), link: <http://www.autonews.com/article/20181029/OEM01/181029756/why-toyota-rules-the-reliability-roost-again>.
63. Bakhshi, V., Schofield, D., Lee, B., & Yueh, L. (2017), “How Compatible are Profits and Sustainability?”, Chatham House Website, published on (19.07.2017), seen on (11.09.2019), link: <https://www.chathamhouse.org/event/how-compatible-are-profits-and-sustainability>.
64. Barney, J. B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, pp. 99-129.
65. Bhasin, H., (2018), “Marketing Mix of Toyota – Toyota Marketing Mix”, Marketing91 Website, published on (12.01.2018), seen on (15.09.2019), link: <https://www.marketing91.com/marketing-mix-toyota/>.
66. Bohatala Website, “Toyota Prius Marketing Plan Report”, published on (28.08.2018), seen on (05.10.2019), link: <https://bohatala.com/toyota-prius-marketing-plan-report/>.
67. Brucker, D. (2017), “10 Zero Waste Companies Leading the Charge”, Rubicon Website, published on (01.11.2017), seen on (13.10.2019), link: <https://www.rubiconglobal.com/blog-companies-zero-waste/>.
68. Btoes Insights Website, “The Toyota Production System: Principles and Lean Manufacturing”, seen on (05.11.2019), link:

<http://insights.btoes.com/lean-resources/toyota-production-system-principles-introduction-to-tps>.

69. Business Dictionary Website, “Green Advertising”, seen on (14.09.2019), link: <http://www.businessdictionary.com/definition/green-advertising.html>.
70. Business Research Website (2015), “Toyota Marketing Strategy”, published on (02.08.2015), seen on (27.09.2019), link: <https://businessresearch123.wordpress.com/2015/08/02/toyota-marketing-strategy/>.
71. Carbasho, T. (2007), “Toyota Lowers Energy Costs and Increases Sustainability with FIRM”, Tradeline Website, published on (26.06.2007), seen on (15.10.2019), link: <https://www.tradelineinc.com/reports/2007-6/toyota-lowers-energy-costs-and-increases-sustainability-firm>.
72. Car Complaints Website, “Toyota Prius”, seen on (03.11.2019), link: <https://www.carcomplaints.com/Toyota/Prius/>.
73. Chamorro, A., & Banegil, T. M. (2006), “Green Marketing Philosophy: A Study of Spanish Firms with Ecolabels”, **International Journal of Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 13, No. 1, pp. 11-24.
74. Chen, Y. S., Lin, C. Y., & Weng, C. S. (2015), “The Influence of Environmental Friendliness on Green Trust: The Mediation Effects of Green Satisfaction and Green Perceived Quality”, **Sustainability**, Vol. 7, pp. 10135-10152.
75. Chew, B. C., Hamid, S. R., Nawi, R. M., & Muzaimi, H. (2016), “Green Marketing Strategy to Enhance Corporate Image: Case Study in Umw Toyota Motor Sdn Bhd”, **International Journal of Business and Technopreneurship**, Vol. 6, No. 2, pp. 167-188.
76. Ciferri, L. (2011), “Toyota Counts on Hybrids to Restore European Profits”, Automotive News Europe Website, published on (05.03.2011), seen on (14.10.2019), link: <https://europe.autonews.com/article/20110305/ANE/110309918/toyota-counts-on-hybrids-to-restore-european-profits>.
77. Confino, J. (2014), “Sustainable Corporations Perform Better Financially, Report Finds”, The Guardian Website, published on (23.09.2014), seen on (10.09.2019), link: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/sep/23/business-companies-profit-cdp-report-climate-change-sustainability>.

78. Conley, P., & Hickman, J. (2008), "Investment Analysis of the Hybrid & Electric Vehicle Industry: Outlook for 2009 – 2012", **The Green Car Report**, MDP Capital Group.
79. Cooper, D. (2018), "It's Too Early to Write off Hydrogen Vehicles", Engadget Website, published on (29.05.2018), seen on (24.09.2019), link: <https://www.engadget.com/2018/05/29/hydrogen-fuel-cell-toyota-mirai-evs/>.
80. Craft Driven Research Website (2019), "Toyota-Most Competitive Automobile Brand", seen on (03.11.2019), link: <https://www.craftdrivenresearch.com/automobile/>.
81. Crassous, T., & Gassmann, J. (2011), "How Green Marketing Is Used as a Competitive Advantage?", **Marketing Report no. Mf:3:2012:037**, School of Business, Halmstad University, Sweden, pp. 1-72.
82. Cyberg Partners Website (2017), "New Toyota RAV4 Hybrid - Energy Efficiency & The Environment", published on (11.01.2017), seen on (08.10.2019), link: <http://www.cybergpartners.com/toyota-rav-4-hybrid/>.
83. Dahlstrom, R. (2011), **Green Marketing Management**, 1<sup>st</sup> Edition, New York, USA: South-Western Cengage Learning.
84. Das, M. (2018), "Toyota-Suzuki Alliance to Launch Four Green Cars by 2021", Auto Indica Website, published on (07.09.2018), seen on (05.11.2019), link: <https://www.autoindica.com/featured/toyota-suzuki-alliance/>.
85. Dickson, P. R. (1992), "Toward a General Theory of Competitive Rationality", **Journal of Marketing**, Vol. 56, pp. 69-83.
86. Eneizan, B. M., Wahab, K., Zainon, M. S., & Obaid, T. F. (2016), "Effects of Green Marketing Strategy on the Financial and Non-Financial Performance of Firms: A Conceptual Paper", **Arabian Journal of Business and Management Review**, Vol. 5, No. 12, pp. 14-27.
87. Essay Forum Website (2013), "How Should Toyota Promote and Advertise Their Product?", published on (30.04.2013), seen on (28.10.2019), link: <https://essayforum.com/essays/toyota-promote-advertise-product-50131/>.
88. Financial Times Website, "Toyota's Gamble on the Prius", seen on (04.11.2019), link: <https://www.ft.com/content/146ad23c-7230-11e2-89fb-00144feab49a>.
89. Forbes Website (2018), "Toyota Posts Notable 2018 Results and Continues Its Focus on Cost Cuts and R&D Spending", published on (10.05.2018), seen on (18.10.2019), link: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2018/05/10/toyota->

posts-notable-2018-results-and-continues-its-focus-on-cost-cuts-and-rd-spending/#58ad3aedc3e4.

90. Fox, T. R. (2011), "Toyota Quality Control and a Best Practices Compliance Program", FCPA Compliance & Ethics Website, published on (05.07.2011), seen on (15.10.2019), link: <http://fcpacompliancereport.com/2011/07/toyota-quality-control-and-a-best-practices-compliance-program/>.
91. Fraj, E., & Matute, J. (2011), "Green Marketing Strategy and the Firm's Performance: The Moderating Role of Environmental Culture", **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 19, No. 4, pp. 339-355.
92. FuiYeng, W., & Yazdanifard, R. (2015), "Green Marketing: A Study of Consumers' Buying Behavior in Relation to Green Products", **Global Journal of Management and Business Research: E Marketing**, Vol. 15, No. 5, pp. 17-23.
93. Gateway Toyota Website, "Market Based Pricing: What Is Gateway Toyota Market Based Pricing?", seen on (12.10.2019), link: <https://www.gatewaytoyota.com/what-is-gateway-toyota-market-based-pricing.aspx>.
94. German, J. (2015), "Hybrid Vehicles Technology Development and Cost Reduction", **International Council on Clean Transportation**, Technical Brief No. 1, pp. 1-18.
95. Gibbs, K. (2018), "Toyota Plans Massive Cost Cutting", World Socialist Website, published on (23.05.2018), seen on (26.09.2019), link: <https://www.wsws.org/en/articles/2018/05/23/toyo-m23.html>.
96. Ginsberg, J. M., & Bloom, P. N. (2004), "Choosing the Right Green Marketing Strategy", **MIT Sloan Management Review**, pp. 79-84.
97. Glockner Toyota Website, "Why Do Toyota Cars Last So Long?", seen on (11.10.2019), link: <https://www.glocknertoyota.com/toyota-durability.htm>.
98. Goll, D. (2009), "GM Pulling Out of 25-Year Toyota Partnership", Biz Journals Website, published on (29.06.2009), seen on (11.10.2019), link: <https://www.bizjournals.com/sanjose/stories/2009/06/29/daily15.html>.
99. Green Car Congress Website (2015), "ICCT: Ongoing Cost Reductions in Full- and Mild- Hybrid Systems Could Bring Them into Consumer Mainstream by 2025", published on (24.07.2015), seen on (25.10.2019), link: <http://www.greencarcongress.com/2015/07/20150724-icct.html>.
100. Gumeni, A., & Gorica, K. (2014), "Green Marketing as a Key Strategy for Sustainable Development: A Case Study of Albanian Consumers", **Euro Economica**, Vol. 33, No. 1, pp. 83-90.

101. Hanson, R. (2008), "Toyota Prius Tops Major European J.D. Power and Associates Satisfaction Surveys", Motor Authority Website, published on (20.06.2008), seen on (14.10.2019), link: [https://www.motorauthority.com/news/1023778\\_toyota-prius-tops-major-european-j-d-power-and-associates-satisfaction-surveys](https://www.motorauthority.com/news/1023778_toyota-prius-tops-major-european-j-d-power-and-associates-satisfaction-surveys).
102. Hinton, E. (2017), "Why Going Green Gives Your Business a Competitive Advantage", Biz Journals Website, published on (23.08.2017), seen on (08.09.2019), link: <https://www.bizjournals.com/portland/news/2017/08/23/why-going-green-gives-your-business-a-competitive.html>.
103. Hoque, I., Faruque, O., Shahid, E., Pasha, S., & Rahman, S. (2013), "Analysis of Toyota's Marketing Strategy in the UK Market", **European Journal of Business and Management**, Vol. 5, No. 20, pp. 226-231.
104. Howard, P. W. (2017), "Consumer Reports: Toyota Tops for Reliability and Cadillac Is Last", USA Today Website, published on (19.10.2017), seen on (02.11.2019), link: <https://www.usatoday.com/story/money/cars/2017/10/19/consumer-reports-toyota-tops-reliability-and-cadillac-last/777807001/>.
105. IPotential Website (2018), "Annual Renewable Energy Patents Granted", published on (20.03.2018), seen on (11.10.2019), link: <http://pintas-ipotential.blogspot.com/2018/03/us-renewable-energy-patent-activity.html>.
106. Jackson, K. (2010), "Toyota Sales Strategy Threatens Pricing Power", Adage Website, published on (22.03.2010), seen on (15.10.2019), link: <http://adage.com/article/news/toyota-sales-strategy-threatens-pricing-power/142897/>.
107. Jolly, D. (2002), "Alliance Strategy: Linking Motives with Benefits", **European Business Forum Journal**, No. 9 (Spring), pp. 47-50.
108. Kanbanize Website (2015), "What is Jidoka?", published on (02.09.2015), seen on (25.10.2019), link: <https://kanbanize.com/continuous-flow/jidoka/>.
109. Kanchan, U., Kumar, N., & Gupta, A. (2015), "GREEN BUSINESS-Way to Achieve Globally Sustainable Competitive Advantage", **Journal of Progressive Research in Social Sciences**, Vol. 2, No. 2, pp. 92-100.
110. Kane, M. (2015), "Consumer Reports: Tesla Model S Rated #1 in Customer Satisfaction", Insideevs Website, published on (04.09.2015), seen on (23.10.2019), link: <https://insideevs.com/consumer-reports-tesla-model-s-rated-1-in-customer-satisfaction/>.



111. Kinoti, M. W. (2011), "Green Marketing Intervention Strategies and Sustainable Development: A Conceptual Paper", **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2, No. 23, pp. 263-273.
112. Kirgiz, A. C. (2016), **Green Marketing: A Case Study of the Sub-Industry in Turkey**, 1<sup>st</sup> Edition, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
113. Kolm, J. (2018), "Toyota to Consolidate Tactical Marketing", Strategy Online Website, published on (09.02.2018), seen on (15.10.2019), link: <http://strategyonline.ca/2018/02/09/toyota-to-consolidate-tactical-marketing/>.
114. Kudo, M., Yokota, Y., & Yuzawa, M. (2017), "Toyota Starts the Ball Rolling on Electric Vehicle Alliance", Nikkei Asian Review Website, published on (29.09.2017), seen on (23.10.2019), link: <https://asia.nikkei.com/Business/Toyota-starts-the-ball-rolling-on-electric-vehicle-alliance>.
115. Kukreja, S., & Sharma, A. (2014), "Green Marketing - A Blessing for Future Generation", **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences**, Vol. 3, No. 6, pp. 244-256.
116. Kumar, D., Kumar, I., Rahman, Z., Yadav, S., & Goyal, P. (2011), "Green Marketing Mix: Rethinking Competitive Advantage during Climate Change", **The First International Conference on Interdisciplinary Research and Development**, Thailand, 31 May-1 June, pp. 621-625.
117. Kumar, P. (2015), "Green Marketing Mix: A Review of Literature and Direction for Future Research", **International Journal of Asian Business and Information Management**, Vol. 6, No. 3, pp. 39-55.
118. Kumar, P. (2016), "State of Green Marketing Research over 25 Years (1990-2014): Literature Survey and Classification", **journal of Emerald Insight, Marketing Intelligence and Planning**, Vol. 34, No. 1, pp. 137-158.
119. Kurniawan, S. (2014), "The Influence of Green Marketing on Green Satisfaction Mediated by Perceived Quality and Its Impact to Green Trust in Injection Motorcycle", **Journal The Winners**, Vol. 15, No. 2, pp. 85-94.
120. Laliberte, M. (2018), "Prius, F-350 Get Top Marks in Consumer Reports Satisfaction Survey", WRAL Website, published on (26.01.2018), seen on (29.10.2019), link: <https://www.wral.com/prius-f-350-get-top-marks-in-consumer-reports-satisfaction-survey/17291515/>.
121. Lange, M. (2017), "What the Toyota Way Can Teach Manufacturers about Employee Engagement", Aprio Website, seen on (02.10.2019), link: <https://www.aprio.com/whatsnext/toyota-way-can-teach-manufacturers-employee-engagement/>.

122. Leonidou, C., Katsikeas, C., & Morgan, N. (2013), “Greening the Marketing Mix: Do Firms Do It and Does It Pay Off?”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 41, No. 2, pp. 151-170.
123. Loveday, E. (2009), “Hybrids Are Profitable for Honda and Toyota, \$3,100 Profit Per Vehicle”, Green Car Reports Website, published on (29.04.2009), seen on (25.09.2019), link: [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).
124. Maheshwari, A., & Malhotra, G. (2011), “Green Marketing: A Study on Indian Youth”, **International Journal of Management and Strategy**, Vol. 3, No. 11, pp. 1-15.
125. Majmudar, U., & Rana, N. (2018), “Sustainability Is a Way of Life at Toyota”, Economic Times Website, published on (17.01.2018), seen on (23.10.2018), link: <https://economictimes.indiatimes.com/opinion/interviews/sustainability-is-a-way-of-life-at-toyota/articleshow/60205528.cms>.
126. Makower, J. (2013), “Why Are Toyota, Ford and Honda the ‘Best Green Global Brands’?”, Green Biz Website, published on (12.06.2013), seen on (29.10.2019), link: <https://www.greenbiz.com/article/why-are-toyota-ford-and-honda-best-green-global-brands>.
127. Mazzoni, M. (2017), “10 Companies Going Zero Waste to Landfill”, Triple Pundit Website, published on (06.01.2017), seen on (12.10.2019), link: <https://www.triplepundit.com/2017/01/10-companies-zero-waste-to-landfill/>.
128. MBA Knowledge Base Website, “Case Study: Toyota Prius Marketing Strategies”, published on (05.08.2011), seen on (09.10.2019), link: <https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-toyota-prius-marketing-strategies/>.
129. Minsker, M. (2014), “Toyota Targets Its Social Media Campaign with Social Syndication Hub”, Destination CRM Website, published on (01.02.2014), seen on (02.11.2019), link: <https://www.destinationcrm.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=94432>.
130. Mohajan, H. K. (2012), “Green Marketing is a Sustainable Marketing System in the Twenty First Century”, **International Journal of Management and Transformation**, Vol. 6, No. 2, pp. 23-39.
131. Moravcikova, D., Krizanova, A., Majerova, J., & Rypakova, M. (2017), “Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Business”, **Sustainability**, Vol. 9, No. 12, pp. 1-13.

132. Murai, S. (2017), “Toyota and Panasonic Boost Alliance to Develop Batteries for Electric Vehicles and Other Green Cars”, Japan Times Website, published on (13.12.2017), seen on (11.10.2019), link: <https://www.japantimes.co.jp/news/2017/12/13/business/toyota-panasonic-boost-alliance-develop-batteries-electric-vehicles-green-cars/#.W-AdKtVKjIU>.
133. Nikkei Asian Review Website (2018), “Toyota to Halve Costs of Fuel Cell Cars’ Core Components”, published on (19.01.2018), seen on (06.10.2019), link: <https://asia.nikkei.com/Editor-s-Picks/Japan-Update/Toyota-to-halve-costs-of-fuel-cell-cars-core-components>.
134. Ohnsman, A. (2001), “Toyota Says It’s Now Turning a Profit on the Hybrid Prius”, Los Angeles Times, published on (19.12.2001), seen on (18.10.2019), link: <http://articles.latimes.com/2001/dec/19/autos/hy-prius19>.
135. Omoto, Y. (2018), “Toyota to Expand Hybrid Alliance, Sharing Tech with Chinese Rival”, Nikkei Asian Review Website, published on (08.09.2018), seen on (05.11.2019), link: <https://asia.nikkei.com/Spotlight/Electric-cars-in-China/Toyota-to-expand-hybrid-alliance-sharing-tech-with-Chinese-rival>.
136. Ottman, J. A. (2011), **The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding**, 1<sup>st</sup> Edition, Greenleaf Publishing.
137. Ottman, J., & Mallen, D. G. (2014), “5 Green Marketing Strategies to Earn Consumer Trust”, Green Bizz Website, published on (14.01.2014), seen on (18.08.2019), link: <https://www.greenbiz.com/blog/2014/01/14/five-strategies-avoid-taint-greenwash-your-business>.
138. Parashar, J. (2016), “A Look at Toyota’s Key Leverage Ratios”, Market Realist Website, published on (27.05.2016), seen on (22.10.2019), link: <https://marketrealist.com/2016/05/look-toyotas-key-leverage-ratios/>.
139. Patel, F. (2012), “Growth of ‘Green’ Consumer Trend”, Site of the News Tribune, published on (16.04.2012), seen on (21.08.2019), link: <https://www.thenewstribune.com/2012/04/16/growth-of-green-consumer-trend/>.
140. Patel, R. P. (2016), “Green Marketing: As Tool for Sustainable Development”, **Journal of Business and Management**, Vol. 18, No. 8, pp. 139-142.
141. Paul, M. (2015), “Different Strategies for Toyota and Nissan When Striving for Green Vehicles”, Clearwater Automotive Website, published on (06.10.2015), seen on (07.10.2019), link: <http://www.clearwaterautomotive.com/different-strategies-for-toyota-and-nissan-when-striving-for-green-vehicles/>.

142. Poague, E., & Evans, M. (2007), "From the Earth Friendly Initiative to a Corporate Social Responsibility Strategy", Slide Player website, published on (25.04.2007), seen on (06.09.2019), link: <http://slideplayer.com/slide/5371797/>.
143. Polonsky, M. J. (1994), "An Introduction to Green Marketing", **Electronic Green Journal**, Vol. 1, No. 2, pp. 1-11.
144. Polonsky, M. J., & Rosenberger III, P. J. (2001), "Reevaluating Green Marketing: A Strategic Approach", **Business Horizons**, pp. 21-30.
145. Pribanic, E. (2019), "Steps to a Successful Trade Show Marketing Strategy", Tech Funnel Website, published on (20.08.2019), seen on (05.11.2019), link: <https://www.techfunnel.com/martech/steps-to-a-successful-trade-show-marketing-strategy/>.
146. PR Newswire Website (2016), "Toyota Motor North America Commits to 100% Renewable Energy Contract with MP2 Energy", published on (09.06.2016), seen on (30.10.2019), link: <https://www.prnewswire.com/news-releases/toyota-motor-north-america-commits-to-100-renewable-energy-contract-with-mp2-energy-300282192.html>.
147. Radnovic, B., Ilic, M., & Zivkovic, Z. D. (2012), "Green Marketing and Sustainable Development - Experiences from Republic of Serbia", **Journal of Economic Development, Environment and People**, Vol. 1, No. 3, pp. 74-87.
148. Rahmawati, R., Hadiwidjojo, D., Noermijati, & Solimun (2014), "Green Marketing Mix as Strategy to Improve Competitive Advantage in Real Estate Developer Companies", **International Journal of Business and Management Invention**, Vol. 3, No. 11, pp. 6-12.
149. Reuters Website (2007), "Toyota's Hybrid Prius Tops Satisfaction Table", published on (10.05.2007), seen on (11.10.2019), link: <https://uk.reuters.com/article/britain-prius-idUKNOA02258020070510>.
150. Rowland, C. (2017), "Toyota's Marketing Mix (4Ps) Analysis", Panmore Institute Website, published on (02.02.2017), seen on (18.10.2019), link: <http://panmore.com/toyota-marketing-mix-4ps-analysis>.
151. Sammonds, C. (2018), "Toyota Looking to Reclaim Green Image as Profits Fall", The Innovation Enterprise Website, published on (17.01.2018), seen on (18.10.2019), link: <https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/toyota-looking-to-reclaim-green-image-as-profits-fall>.
152. Sandeen, C. (2009), "It's Not Easy Being Green: Green Marketing and Environmental Consumerism in Continuing Higher Education", **Continuing Higher Education Review**, Vol. 73, pp. 93-113.

153. Saxena, R., & Khandelwal, P. K. (2010a), “Can Green Marketing be used as a Tool for Sustainable Growth?: A Study Performed on Consumers in India- An Emerging Economy”, **The International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability**, Vol. 6, No. 2, pp. 277-291.
154. Saxena, R., & Khandelwal, P. K. (2010b), “Sustainable Development through Green Marketing: The Industry Perspective”, **The International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability**, Vol. 6, No. 6, pp. 59-79.
155. Scott Friedman Website, “Toyota: How Focusing on Employee Engagement & Customer Value Drives This Automaker’s Success”, seen on (15.10.2019), link: <https://www.scotfriedman.net/toyota-how-focusing-on-employee-engagement-customer-value-drives-this-automakers-success/>.
156. Sendrow, J. K. (2013), “Why People Buy Greener Products (Hint: It Isn’t Always Because They Love the Environment)”, Business Insider Website, published on (19.11.2013), seen on (12.09.2019), link: <https://www.businessinsider.com/sc/ why-people-buy-green-products-2013-11>.
157. Sharma, A. (2018), “Toyota Plant, India Gets 68% Power from Renewable Energy”, Saur Energy Website, published on (23.08.2018), seen on (03.11.2019), link: <http://www.saurenergy.com/solar-energy-news/toyota-plant-india-gets-68-power-from-renewable-energy>.
158. Shirouzu, N. (2017), “Hydrogen Fuel-Cell Car Push 'Dumb'? Toyota Makes a Case for the Mirai”, Reuters Website, published on (26.10.2017), seen on (29.09.2019), link: <https://www.reuters.com/article/us-autoshow-tokyo-hydrogen/hydrogen-fuel-cell-car-push-dumb-toyota-makes-a-case-for-the-mirai-idUSKBN1CV0I2>.
159. Simao, L., & Lisboa, A. (2017), “Green Marketing and Green Brand- The Toyota Case”, **Procedia Manufacturing**, Vol. 12, pp. 183-194.
160. Singh, S. (2012), “Green Marketing: Challenges and Strategy in the Changing Scenario”, **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences**, Vol. 1, No. 6, pp. 164-172.
161. Sivesan, S., Achchuthan, S., & Umanakenan, R. (2013), “Green Marketing Practices and Customer Satisfaction: A Special Reference to Leather Goods”, **Global Journal of Management and Business Research Accounting and Auditing**, Vol. 13, No. 3, pp. 51-59.
162. Six Sigma Website (2017), “Benefits of Toyota Production System (TPS)”, published on (23.03.2017), seen on (22.09.2019), link: <https://www.6sigma.us/six-sigma-articles/benefits-of-toyota-production-system-tps/>.

163. Smith, S. C. (2008), "Prius, Profits and Promises Make an Interesting Story", Orlando Sentinel Website, published on (19.04.2008), seen on (02.11.2019), link: [https:// www.orlandosentinel.com/news/os-xpm-2008-04-19-scscolumn19-story.html](https://www.orlandosentinel.com/news/os-xpm-2008-04-19-scscolumn19-story.html).
164. Snyder, J. B. (2017), "2018 Toyota C-HR First Drive: Boldly Go", Motor1.com Website, published on (28.03.2017), seen on (27.09.2019), link: <https://www.motor1.com/reviews/138345/2018-toyota-chr-first-drive/>.
165. Snyder, J. B. (2018), "Toyota Sold Record 1.52 Million Hybrids in 2017", Auto Blog Website, published on (02.02.2018), seen on (16.10.2019), link: <https://www.autoblog.com/2018/02/02/toyota-hybrid-sales-set-record/>.
166. Soorjoo, M. (2009), "5 Steps to Creating a Sustainable Competitive Advantage", The Pitch Clinic, seen on (29.08.2019), link: <http://thepitchclinic.com/5-steps-to-creating-a-sustainable-competitive-advantage/>.
167. Sorin-George, T., Paul, M., & Catalin, G. (2012), "The Japanese Management, A Key Element of Toyota's Success", **Annals - Economy Series**, Constantin Brancusi University, Faculty of Economics, Vol. 2, pp. 197-201.
168. Statista Website (2018a), "Toyota Motor Corporation's Advertising Spending in the United States from 2007 to 2017 (in Billion U.S. Dollars)", published on (22.05.2018), seen on (26.10.2019), link: <https://www.statista.com/statistics/261539/toyotas-advertising-spending-in-the-us/>.
169. Statista Website, (2018b), "Ranking of the 20 Companies with the Highest Spending on Research and Development in 2018 (in Billion U.S. Dollars)", seen on (07.11.2019), link: <https://www.statista.com/statistics/265645/ranking-of-the-20-companies-with-the-highest-spending-on-research-and-development/>.
170. Statista Website (2018c), "Toyota's Research and Development (R&D) Expenses from FY 2007 to FY 2018 (in Million Japanese Yen)", seen on (02.11.2019), link: <https://www.statista.com/statistics/279648/research-and-development-spending-at-toyota/>.
171. Statista Website (2018d), "Most Valuable Brands within the Automotive Sector Worldwide as of 2018, by Brand Value (in Billion U.S. Dollars)", seen on (03.11.2019), link: <https://www.statista.com/statistics/267830/brand-values-of-the-top-10-most-valuable-car-brands/>.
172. Tajitsu, N., & Shiraki, M. (2018), "Toyota Plans to Expand Production, Shrink Cost of Hydrogen Fuel Cell Vehicles", Reuters Website,

published on (26.07.2018), seen on (02.10.2019), [link: https://www.reuters.com/article/us-toyota-hydrogen/toyota-plans-to-expand-production-shrink-cost-of-hydrogen-fuel-cell-vehicles-idUSKBN1KG0Y0](https://www.reuters.com/article/us-toyota-hydrogen/toyota-plans-to-expand-production-shrink-cost-of-hydrogen-fuel-cell-vehicles-idUSKBN1KG0Y0).

173. Tari, J. J., Molina-Azorin, J. F., & Heras, I. (2012), “Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 Standards: A Literature Review”, **Journal of Industrial Engineering and Management**, Vol. 5, No. 2, pp. 296-322.
174. Term Paper Queen Website (2011), “Pricing Strategies of Toyota Prius”, published on (28.04.2011), seen on (18.10.2019), [link: http://termpaperqueen.com/term-paper-pricing-strategies-of-toyota-prius/](http://termpaperqueen.com/term-paper-pricing-strategies-of-toyota-prius/).
175. The Audacity of Hope Website (2010), “Toyota Prius Marketing Plan”, published on (23.06.2010), seen on (01.11.2019), [link: https://gracewxy.wordpress.com/2010/06/23/toyota-prius-marketing-plan/](https://gracewxy.wordpress.com/2010/06/23/toyota-prius-marketing-plan/).
176. The Center for Green Industries and Sustainable Business Growth of Duquesne University (2014), **Green Marketing Guides**, Pittsburgh, USA.
177. The Mainichi Website (2016), “Toyota Plans Shift to Electric Vehicles after Green Car Strategy Miscalculation”, published on (08.11.2016), seen on (05.10.2019), [link: https://mainichi.jp/english/articles/20161108/p2a/00m/0na/017000c](https://mainichi.jp/english/articles/20161108/p2a/00m/0na/017000c).
178. The News Wheel Website (2017), “Toyota Named Greenest Auto Company in the World”, published on (11.12.2017), seen on (27.10.2019), [link: http://thenewswheel.com/toyota-named-greenest-auto-company-in-the-world/](http://thenewswheel.com/toyota-named-greenest-auto-company-in-the-world/).
179. Timothy, A., & Yazdanifard, R. (2014), “Can Green Marketing Play as a Competitive Advantage for Multinational Enterprise in New Economy”, **Global Journal of Human-Social Science: Economics**, Vol. 14, No. 7, pp. 45-49.
180. Tiwari, S., Tripathi, D. M., Srivastava, U., & Yadav, P. K. (2011), “Green Marketing - Emerging Dimensions”, **Journal of Business Excellence**, Vol. 2, No. 1, pp. 18-23.
181. Toyota Case, “Corporate Communications at Toyota”, seen on (30.10.2019), [link: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/9744\\_036223toyota.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/9744_036223toyota.pdf).
182. Toyota Europe Newsroom, “Now That’s Quality: 15 Toyota Cars Rank in Top 10 of Latest German TÜV Reliability Report”, seen on (4.11.2019), [Link: https://newsroom.toyota.eu/now-thats-quality-15-toyota-cars-rank-in-top-10-of-latest-german-tv-reliability-report/](https://newsroom.toyota.eu/now-thats-quality-15-toyota-cars-rank-in-top-10-of-latest-german-tv-reliability-report/).

183. Toyota Global Website, “Toyota Environmental Challenge 2050”, seen on (07.10.2019), link: <https://www.toyota-global.com/sustainability/environment/challenge2050>.
184. Toyota Industries Corporation (2004), Social & Environmental Report, seen on (30.09.2019), link: <https://www.toyota-industries.com/csr/reports/2004/>.
185. Toyota Internal Document (2009), “The Toyota Way 2001”, **Toyota Motor Corporation Sustainability Report**, p. 54.
186. Toyota Media Site (2000), “Powershift to Support Market Launch of Toyota Prius Petrol/Electric Hybrid Car”, published on (23.10.2000), seen on (03.11.2019), link: <http://media.toyota.co.uk/2000/10/powershift-to-support-market-launch-of-toyota-prius-petrolelectric-hybrid-car/>.
187. Toyota Media Site (2013), “Toyota’s Hybrid Success Story”, published on (29.08.2013), seen on (18.09.2019), link: <http://media.toyota.co.uk/2013/08/toyotas-hybrid-success-story/>.
188. Toyota Motor Corporation (2017), **Sustainability Data Book 2017**, Toyota City- Japan: T.M.C.
189. Toyota Motor Corporation (2019), **Sustainability Data Book 2019**, Toyota City- Japan: T.M.C.
190. Toyota Vacaville Website (2017), “What is Toyota New Global Architecture (TNGA)?”, published on (08.08.2017), seen on (05.10.2019), link: <http://www.toyotavacaville.com/blog/what-is-toyota-new-global-architecture-tnga/>.
191. Toyota Vietnam Website, “Home Page”, seen on (28.10.2019), link: <http://www.toyotavn.com.vn/en/>.
192. Toyota Website (2016), “Advantages of the 2016 Toyota Fortuner”, published on (21.07.2016), seen on (23.10.2019), link: <https://toyota-motors.ph/blog/advantages-of-the-2016-toyota-fortuner/>.
193. Toyota Website (Company Vision & Philosophy), “Toyota Production System”, seen on (13.10.2019), link: [https://www.toyota-global.com/company/vision\\_philosophy/toyota\\_production\\_system/](https://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/).
194. Toyota Website (2019), “Let’s Make a Better Planet: Toyota’s 2019 North American Environmental Report”, seen on (07.10.2019), link: <https://www.toyota.com/usa/environmentreport/index.html>.
195. Toyota Website (Resource Library), “Toyota’s Environmentally-Friendly Manufacturing Process”, seen on (24.10.2019), link: <https://www.toyotaforklift.com/resource-library/material-handling-solutions/products/toyotas-environmentally-friendly-manufacturing-process>.



196. Toyota Website (Sustainability), “Social Contribution Activities”, seen on (22.10.2019), link: [https://www.toyota-global.com/sustainability/social\\_contribution/environment/](https://www.toyota-global.com/sustainability/social_contribution/environment/).
197. Toyota Website (2017), “Toyota Aims for Sales of More Than 5.5 Million Electrified Vehicles Including 1 Million Zero-Emission Vehicles per Year by 2030”, published on (18.12.2017), seen on (26.10.2019), link: <https://newsroom.toyota.co.jp/en/corporate/20353243.html>.
198. Tribune Website (2015), “Green Alliance: Toyota and Mazda May Tie Up”, published on (10.05.2015), seen on (12.11.2019), link: <https://tribune.com.pk/story/883809/green-alliance-toyota-and-mazda-may-tie-up/>.
199. UK Essays Website (2015), “Analysis of Toyota’s Marketing Strategy”, published on (11.02.2015), seen on (15.10.2019), link: <https://www.ukessays.com/services/example-essays/marketing/analysis-of-toyotas-marketing-strategy.php#>.
200. Uz Zaman, A., Miliutenko, S., & Nagapetan, V. (2010), “Green Marketing or Green Wash? A Comparative Study of Consumers’ Behavior on Selected Eco and Fair-Trade Labeling in Sweden”, **Journal of Ecology and the Natural Environment**, Vol. 2, No. 6, pp. 104-111.
201. Waldman, P. (2000), “Fishers Fall into Credibility Gap in Forest Lands of California”, The Wall Street Journal, published on (23.2.2000), seen on (24.8.2019), link: <http://www.hrcllc.com/news/fishers-fall-into-credibility-gap-in-forest-lands-of-california/>.
202. Wang, R. (2019), “What Small Businesses Can Learn from Toyota’s Social Media Marketing Strategy”, Small Business BC Website, published on (27.09.2019), seen on (08.11.2019), link: <https://smallbusinessbc.ca/article/what-small-businesses-can-learn-toyotas-social-media-marketing-strategy/>.
203. Wang, W. (2015), “Top Ten Green Initiatives from Global Automakers”, Clean Techies Website, published on (13.04.2015), seen on (26.10.2019), link: <http://cleantechies.com/2011/05/25/top-ten-green-initiatives-from-global-automakers/>.
204. Whalley, A. (2010), **Strategic Marketing**, Bookboon.com.
205. White, G. (2014), “The Toyota Way: How the Automotive Giant Manages Health and Safety”, Manufacturing Global Website, published on (10.11.2014), seen on (27.10.2019), link: <https://www.manufacturingglobal.com/people-and-skills/toyota-way-how-automotive-giant-manages-health-and-safety>.

206. Windsor, D. (2006), “Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches”, **Journal of Management Studies**, Vol. 43, No. 1, pp. 93-114.
207. Wiser, R., & Pickle, S. (1997), “Green Marketing, Renewables and Free Riders: Increasing Customer Demand for a Public Good”, **Berkeley Lab Review**, Electricity Markets & Policy, pp. 1-43.
208. Working, R. (2011), “6 Ways Toyota Used Social Media to Rebuild Its Reputation”, Markit Group Media Website, published on (18.04.2011), seen on (05.11.2019), link: <https://markitgroupmedia.wordpress.com/2011/04/18/6-ways-toyota-used-social-media-to-rebuild-its-reputation-2/>.
209. Yerema, R., & Leung, K. (2019), “Recognized as One of Canada’s Top 100 Employers”, Media Corp Canada Website, published on (21.11.2019), seen on (28.11.2019), link: <https://content.eluta.ca/top-employer-toyota-canada>.
210. Yunus, M., & Rahman, M. T. (2014), “Green Marketing for Creating Awareness for Green Consumerism”, **Global Disclosure of Economics and Business**, Vol. 3, No. 1, pp. 18-25.
211. Zhu, Q., & Sarkis, J. (2015), “Green Marketing and Consumerism in China: Analyzing the Literature”, **Centre of Sustainability in Business: A Working Paper**, pp. 1-46.
212. Ziobro, P. (2011), “Coke Buys Rest of Honest Tea”, The Wall Street Journal, published on (01.03.2011), seen on (26.8.2019), link: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704506004576174282892481392>.
213. Zokaei, K. (2013), “Environmentally-Friendly Business is Profitable Business”, The Guardian Website, published on (14.10.2013), seen on (07.09.2019), link: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/environmentally-friendly-sustainable-business-profitable>.