

## التحليل البيئي باعتماد تقنية swot لتحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية لشركة تويوتا أنموذجا

### Environmental analysis by adopting swot technology to identify entry strategies for external markets Toyota model

لعور نوارة<sup>1</sup> ، دربوش محمد الطاهر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة عباس لغرور خنشلة، [laouar.nouara@univ-khenchela.dz](mailto:laouar.nouara@univ-khenchela.dz)

<sup>2</sup> جامعة عباس لغرور خنشلة، [darbouchemtr@univ-khenchela.dz](mailto:darbouchemtr@univ-khenchela.dz)

مخبر حاضنات الأعمال والتنمية المحلية - جامعة عباس لغرور -

تاريخ القبول: 2022/05/19

تاريخ الاستلام: 2021/12/01

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التحليل البيئي باستخدام SWOT كألية لتحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية، تناولت الدراسة شقين، نظري يبرز أهم المفاهيم المتعلقة بالتحليل البيئي SWOT والبيئة التسويقية، وتحليلي تناولنا فيه التحليل البيئي لشركة تويوتا باعتماد تقنية SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد فرص وتهديدات المحيط، وبذلك اختار الإستراتيجية المناسبة للدخول للأسواق الخارجية محاولين الإستفادة من نجاح شركة تويوتا باعتبارها أكبر شركة لصناعة السيارات .

**كلمات مفتاحية:** البيئة التسويقية، التحليل البيئي، تحليل SWOT، إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية.

#### Abstract:

This study aims to highlight environmental analysis using swot as a mechanism for identifying entry strategies For the external markets where the study dealt with two parts, my theory highlighted the most important concepts related to environmental analysis swot and marketing environment, and an analysis in which we addressed the environmental analysis of Toyota by adopting swot technology to analyze the internal and external environment and identify the opportunities and threats of the ocean, thus selecting the appropriate strategy to enter the external markets trying to take advantage of the success of Toyota as the largest automaker and owner of the first brand in the world.

**Keywords:** Marketing environment, environmental analysis, SWOT analysis, foreign market entry strategies

**Jel Classification Codes:**Q56 , P18, F18, F64.

## 1. مقدمة:

تتميز البيئة التسويقية الدولية بدرجة كبيرة من التعقيد وتشهد الكثير من التغيرات المتسارعة فضلاً عن اشتداد المنافسة والانفتاح على الأسواق. هذه المتغيرات التي أصبحت تشكل تهديداً لنشاط المؤسسة واستمرارها وتحقيق أهدافها، حيث أصبح دخولها للأسواق الخارجية مرهون بمدى قدرتها على التحكم والتكيف مع التغيرات التي تشكل تحدياً لها واستغلال كل ما يشكل فرصة لها.

لذلك فإن تموقع المؤسسة في الأسواق الخارجية وضمان حصة سوقية دائمة يتطلب منها القيام بالتحليل البيئي التسويقي سواء لبيئتها الداخلية للتعرف على كل العناصر التي تؤثر عليها سواء نقاط قوة لاستثمارها في رد الفعل تجاه تغيرات المحيط ونقاط الضعف التي قد تعيقها أو البيئة الخارجية وما تحمله من فرص وتهديدات.

وقد تناولت هذه الدراسة تحليل swot باعتباره أحد أدوات تحليل البيئة التسويقية لما له من أهمية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وكيفية تحديد الإستراتيجية المناسبة لدخول الأسواق الخارجية.

إشكالية الدراسة: يمكننا طرح التساؤل التالي:

كيف يساهم التحليل البيئي باعتماد تقنية swot في تحديد إستراتيجية الدخول للأسواق الخارجية؟  
أهداف الدراسة: نعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:  
- محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحليل البيئي وأهميته للمنظمة؛  
- إبراز دور تحليل swot في تحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية.  
أهمية الدراسة: تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

- أهمية التحليل البيئي باستخدام swot للمنظمة من خلال تحديد الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، كما يساعدها على معرفة نقاط القوة والضعف لديها لتطويرها ومعالجتها في ظل بيئة سريعة التقلب والتغير، وبذلك يمكن تحديد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة لدخول السوق الخارجية.

هيكل الدراسة: من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم الإعتماد على المحاور التالية:

- الإطار النظري المفاهيمي لمصطلحات الدراسة
- دراسة تحليلية لشركة (TOYOTA) اليابانية للسيارات.

## 2. الإطار النظري المفاهيمي لمصطلحات الدراسة

### 1.2. مفهوم البيئة التسويقية وخصائصها

#### أ. تعريف البيئة التسويقية:

عرفها (الصميدعي) بأنها: القوى الفاعلة داخل وخارج المنظمة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق في تنفيذ الأنشطة والفعاليات التي تهدف لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين. (الطائي، الصميدعي، و العلاق، 2006، صفحة 61)

غير أن المنظمات التي ترغب في دخول الأسواق الخارجية عليها التعرف على العوامل المؤثرة على البيئة التسويقية الدولية وطبيعة الأنشطة والأنظمة التجارية وطبيعة المنافسة فيها. (الصيرفي، 2020، صفحة 22).

تأسيساً على ما تقدم يمكن تعريف البيئة بأنها مجموعة القوى والمتغيرات ذات التأثير على نشاط المؤسسة.

#### ب. خصائص البيئة التسويقية

فيما يلي سنعرض أهم خصائص البيئة التسويقية (الطائي، الصميدعي، و العلاق، 2006) :

- أنها تمثل الإطار الخارجي الذي يحيط بالمنظمة والنظام التسويقي؛
- تتطوي على قوى ومتغيرات يصعب التحكم أو التنبؤ بها؛
- تتطوي على درجة عالية من عدم التأكد وتشتمل على الفرص والتهديدات؛
- إنها دائمة التغير وبالتالي فهي ديناميكية وليست ساكنة، كما تتسم بالتعقيد.

### 2.2. مكونات البيئة التسويقية

عبر proctor1996 عن البيئة أنها عبارة عن البحر والمنظمة ما هي إلا سفينة فيه (الصميدعي، 2010، صفحة 52) ليصف بذلك التغيرات والتقلبات وكذا عدم الاستقرار الذي يميز البيئة وعلى المنظمة التأقلم والتكيف معها للوصول للهدف.

أ. البيئة التسويقية الجزئية: وهي البيئة التي تتكون من عدد من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المنظمة على إنتاج واتصال وتسليم قيمة للزبائن لنيل رضاهم والمحافظة عليهم ولا يتم ذلك إلا من خلال جهود إدارة التسويق بمفردها، فهناك العديد من القوى المؤثرة على المنظمة والنشاط التسويقي وهي: (عبد الله، 2017، الصفحات 36-37) الزبائن الموردون، المنظمة، الوسطاء التسويقيين الجمهور، المنافسين.

ب. البيئة التسويقية الكلية: وهي التي تضم كافة القوى البيئية التي تزاوُل فيها المنظمة أعمالها، والتي تؤثر على كافة المؤسسات الاقتصادية، وتتمثل هذه البيئة في (المعلا، 2002، صفحة 54): العوامل السكانية أو البيئة الديموغرافية، العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية والقانونية، العوامل الثقافية، العوامل الطبيعية، العوامل التكنولوجية .

ويمكن الإشارة بأن تحليل البيئة الكلية يتم من خلال ثلاث مراحل وهي: (حيرش، 2012، صفحة 96) - جمع المعلومات - تصنيفها - تحليلها.

### 3.2. مفهوم التحليل البيئي:

كثيراً ما يتداخل مفهوم التحليل البيئي مع مصطلحي التشخيص الإستراتيجي ( Diagnostic Stratégique) والتخمين الإستراتيجي (Réflexion Stratégique) اللذان يعتبران كمرادف له نظراً للتقارب اللغوي لمعاني ألفاظ التحليل التشخيص، التخمين. (مزهودة، 2005، صفحة 197).

إذ لا يمكن القيام بتحليل وضعية دون تشخيصها، فالتشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة وضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية وتحليل الخصائص وتقييم ما بها من فرص وتهديدات وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات. (بقة و محلب، 2015، صفحة 134)

أما التحليل البيئي فهو عبارة عن مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة لغرض السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المنظمة (بني مصطفى، 2017، صفحة 50). من خلال التعريفين أعلاه يتضح أن التحليل والتشخيص البيئي مفهومان متداخلين ولاغنى لأحدهما عن الآخر.

أ. أهمية التحليل البيئي: يحقق التحليل البيئي ما يلي (عماري، بن واضح، و القري، 2006):  
- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة، وبالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم

المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها؛

- يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛

- تحديد ما يسمى ب: القدرة المميزة للمنظمة والتي تعرف بأنها القدرات والموارد التي تمتلكها والعمليات التنفيذية المستخدمة لتوظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف؛

- يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي؛
- الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي للبيئة هو معرفة أربع مفاهيم أساسية نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبنى على دراسة المنظمة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها؛
- يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة؛

#### 4.2. التحليل الثنائي SWOT:

تحليل swot يلخص النتائج الهامة لتحليل البيئة وتحليل القدرات الإستراتيجية للمنظمة وتسمية swot هي اختصار للكلمات نقاط القوة strengths ونقاط الضعف weaknesses الفرص opportunities والمخاطر threats. بمعنى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة والفرص والتهديدات المتواجدة في البيئة الخارجية. (dhénin, fournier, & dreyfus, 2004, p. 29)

وتعود فكرة swot في كونه أداة لتحليل واقع بيئة المنظمة للكاتب " Philip sielznich " لعام 1957 والتي تقوم على أساس الموازنة بين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة (الجبوي و سلطاني، 2016، صفحة 3). لذا يمكن القول أن تقنية swot تعمل على توفير كل المعلومات اللازمة عن العوامل الداخلية للمنظمة والتي تشكل نقاط القوة والضعف، وكذا البيئة الخارجية وما يتوفر فيها من فرص وتهديدات

#### 3. الدراسة التحليلية

##### 1.3. التعريف بشركة تويوتا اليابانية TOYOTA

شركة تويوتا للسيارات، شركة يابانية أنشأت عام 1937، تعمل في العديد من الدول، وهي إحدى أكبر شركات تصنيع السيارات، الناقلات، الباصات، الروبوتات (الإنسان الآلي) في العالم أخذت المركز الأول عام 2008 كأكبر مصنع للسيارات من شركة جنرال موتورز الأمريكية (علي صالح و خليل إبراهيم، 2019، صفحة 14).

تعتبر شركة تويوتا قائدة في السوق اليابانية بفريق من الموارد البشرية المقدر بـ 215000 فرد حيث تباع سنوياً تقريباً 6 ملايين سيارة بما يشكل رقم أعمال 135 مليار أورو، وتحتل السوق الأمريكية بنسبة 11% والسوق الأوروبية بأكثر من 5%. تمتلك الشركة اليوم 42 وحدة إنتاجية في العالم منها 15 وحدة في اليابان، تقدم الشركة منتجاتها لأكثر من 160 دولة وبشبكة توزيع تقدر بـ 600 موزع. وبهذا تعتبر شركة تويوتا الشركة المنتجة للسيارات الأكثر فعالية في العالم (Gurkan, Jeremy, & Aurelia, 2005, p. 2).

وتعد شركة تويوتا أكبر شركة لصناعة السيارات باليابان، ورابع أكبر شركة في العالم كما تحمل سياراتها التي تعمل بالغاز من الشاحنات الخفيفة والصغيرة والباصات أكبر العلامات في مجال الصناعة مثل Land cruiser، camry، Lexus، كما قامت بإنتاج سيارة Prius ذات الخمسة مقاعد وذات محرك يعمل بالغاز والكهرباء (روثمان، 2003، صفحة 253).

قدمت شركة تويوتا سيارة PRIUS الصديقة للبيئة وهي سيارة هجين تعرف بالسيارة الخضراء أو الصديقة للبيئة، بدأت الشركة بإنتاجها عام 1997م باليابان، تتميز بتوفرها على تقنيات تحد من انبعاثات الغازات السامة وغاز ثاني أكسيد الكربون، إضافة لكونها اقتصادية في استخدام الوقود، تعمل بتقنية حديثة جداً تسمى HSD-Hybrid Synergy Drive وهي عبارة عن دمج محركين في نفس السيارة أحدهما كهربائي والآخر بنزين (شاهد و دفرور، 2016، صفحة 295).

أثبتت سيارة PRIUS أن المنتجات التي يراها المستهلكون محترمة للبيئة والناجحة من الناحية الوظيفية تستطيع تحقيق نجاحات رغم تناقضاتهم من ناحية هذه المنتجات (kotler, keller, & delphine, 2009, p. 175).

فازت شركة تويوتا للسيارات بأول " جائزة مراقبة الجودة " باليابان في مطلع السبعينات، كما منحت تويوتا أستراليا عام 1999 وسام أمان السيارات العام. قامت وكالة حماية البيئة الأمريكية بمنح شركة تويوتا لهندسة السيارات والصناعة بأمريكا الشمالية وسام نجمة الطاقة لسنة 2007 إضافة لوسام صانع السيارات الخضراء عام 2008. كما تمتلك iso14001 في أكثر من 64 من مواقع الإنتاج في 26 دولة في 5 قارات (جباري و سعيد، 2018، صفحة 504).

### 2.3. مجالات النشاط الإستراتيجي لشركة تويوتا TOYOTA

في سنة 2002 أفصحت الشركة عن نشاط آخر ذو علاقة وطيدة بإنتاج السيارات. وهو التكنولوجيا الحيوية وذلك بغية تحقيق تحقيق الأهداف المرجوة من صناعة السيارات.

أ. السيارات: صناعة السيارات وتوزيعها هو النشاط الرئيسي لشركة تويوتا، حيث تبنت التنوع الواسع نسبياً في تسويق السيارات، و قدمت كل منتج من منتجاتها للمستهلكين المستهدفين بالشكل التالي:

- السيارات العائلية الرباعية (les Berlines) مثل : Yaris،Corolla ؛
  - السيارات العائلية الكبيرة ( les Monospaces) مثل Corolla Verso ؛
  - السيارات 4×4 وهي السيارات الكبيرة لجميع أنواع الطرق والتضاريس مثل :Rav4 Nouvelle، Land Cruiser وكذا السيارات الخفيفة مثل: Hilux ،Dyna.
- ب. التقنية الحيوية :

بداية من 2002 ركزت تويوتا نشاط البحث والتطوير على التقنية الحيوية في الروبوتات، البيئة والزراعة والطاقة للحفاظ على النشاط الرئيسي، فقد قامت تويوتا بإنشاء معمل تويوتا للتقنية الحيوية الزراعية والتشجير في ماي 1999، كما تقوم بالاستثمار في عدة أعمال صغيرة وتقديم تقنياتها في العديد من المشاريع في بعض الدول مثل أندونيسيا وأستراليا (شاهد و دفرور، 2016، صفحة 295)، بذلك جمعت تويوتا بين نشاط السيارات ومجال التقنية الحيوية، فاعتمدت على إستراتيجية التنوع في تقديم منتجاتها لجلب المستهلكين بأكبر تشكيلة ممكنة من السيارات، كما أضافت لمسة خضراء على منتجاتها بتقديم سيارات نظيفة وصديقة للبيئة وبالتالي كسبت ولاء زبائنها.

### 3.3. العوامل الأساسية لنجاح شركة تويوتا للسيارات

من أهم العوامل الأساسية لنجاح الشركة اليابانية للسيارات (toyota):

1.3. نظام تويوتا الإنتاجي (Toyota Production System:TPS): والذي صمم على يد المهندس ohno، حيث كان هدفه تقليل الفاقد على جميع مستويات ومراحل العمليات الإنتاجية، ويتألف هذا الأسلوب من المبادئ التأسيسية لثقافة تويوتا التي تسمح لنظام TPS بالعمل بفعالية، حيث ركز الأسلوب على التقليل من الهدر أو إبعاده تماماً، وهو يتطلب من العاملين الكفاح المتواصل للتفرد والتميز، مبني على ثقافة التحسين والتطوير المستمر (مهدي و هاشمي، 2019، صفحة 27) وقد ارتكز نظام تويوتا للإنتاج (TPS) على عنصرين هما:

أ. الإنتاج في الوقت المحدد (Just In Time): تعني في الأساس إنتاج الوحدات الضرورية وبالكميات الضرورية وفي الوقت الضروري أو المناسب (mondén, 2012, p. 6). هذا النظام يعمل على جعل الإنتاج يوفر المطلوب فقط، وهو بذلك يقود إلى تقادي الزيادة أو النقصان، الهدر والتلف، ففي

التحليل البيئي باعتماد تقنية swot لتحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية شركة تويوتا أنموذجاً  
لعور نورة/ دريوش محمد الطاهر

عملية التدفق تصل الأجزاء المطلوبة في التجميع لخط التجميع بالوقت الذي تكون في مكانها الصحيح وبالكمية المطلوبة فقط (ohno, 1988, p. 4).

ب. نظام التمكين أو الأتمتة بلمسة بشرية (Jidoka): وتمثل المبدأ الفعلي الذي تقوم عليه الإدارة الرشيقة وتعني البناء على أساس الجودة أو المصدر، حيث أن عامل الجودة يجب أن يدمج في كل العمليات الصناعية من أجل اكتشاف العيوب في وقتها وبصفة مبكرة (بن وارث و جابة، 2016، صفحة 147).

وفي الجدول التالي سنحاول تقديم مقارنة بين Toyota وأهم الشركات الأمريكية بناء على ما تلعبه الأدوات من أهمية .

جدول رقم (01): دور JIT و JIDOKA في شركة تويوتا

المؤسسات	الوقت اللازم لتركيب سيارة واحدة (ساعة)	المقارنة بـ TOYOTA	عدد العيوب في كل 1000 وحدة	المقارنة بـ TOYOTA
TOYOTA	21,83	-	196	-
Daimler Chrysler	28,04	+28%	311	+58%
General Motors	24,44	+12%	264	+35%
Ford	26,14	+6%	287	+46%

المصدر: (مهدي و هاشمي، 2019، صفحة 36)

من خلال الجدول أعلاه يتضح جلياً تفوق شركة تويوتا على أكبر منافسيها، فتركيب سيارة واحدة في شركة تويوتا يحتاج 21 ساعة عمل أي أقل بثلاث ساعات من شركة General Motors و 5 ساعات مقارنة بشركة Ford ، أما شركة Daimler Chrysler فتقدر بـ 7 ساعات فارق الوقت مقارنة بشركة تويوتا، كما أن نسبة المعيب في شركة تويوتا تقل بـ 35% مقارنة بشركة General Motors و 46% مقارنة بشركة Ford، أما شركة Daimler Chrysler فتقدر نسبة المعيب بـ 58 % مقارنة بشركة تويوتا .

وهذا ما يجعل شركة تويوتا تحتل مراتب الصدارة مقارنة بأكثر منافسيها في صناعة السيارات، كما ويعتبر JIT و Jidoka من أهم مبادئ الإدارة الرشيقة المطبقة داخل المؤسسات اليابانية ولدى مؤسسة تويوتا لصناعة السيارات مقارنة بباقي المبادئ .

### 4.3. تحليل SWOT لشركة TOYOTA

يشير تحليل swot لشركة تويوتا إلى كل نقاط القوة التي تميزها عن منافسيها ونقاط الضعف التي تشكل عقبة أمام تطور ونمو نشاطها، وكذا الفرص الموجودة في بيئتها والتي يمكنها أن تزيد من حصتها في السوق ويلقي التحليل الضوء على التهديدات التي تواجهها الشركة والتي تشكل خطراً على مكانتها التنافسية وعلامتها التجارية وفيما يلي نوضح تحليل swot لشركة تويوتا:

#### نقاط القوة strengths:

- تنتهج تويوتا مبادئ التحسين المستمر kaisen التي تسعى للابتكار ورفع معدلات الأداء؛
- السيارات الهجينة أو الصديقة للبيئة (الخضراء) تكسب تويوتا مكانة تنافسية وسمعة عالمية من خلال الحفاظ على البيئية وتحقيق رغبات العملاء الخضر؛
- تكتسب شركة تويوتا علامة تجارية ذات سمعة رائدة عالمياً؛
- نظام الإنتاج TPS الخالي من الهدر يعتمد على الدقة في العمليات وجودة المنتج والإنتاج بالكمية المطلوبة وفي الوقت المطلوب (Just in Time)؛
- تجسيد مبادئ الإدارة الرشيقة وثقافة العمل المستمر على تحسين الإنتاج واكتشاف الخلل وتصحيحه والقضاء على الهدر في خطوط الإنتاج وكذا النفايات (JIDOKA)؛
- إدارة فعالة لسلسلة التوريد والتوزيع وعلاقات قوية مع الموردين والموزعين ما يمكنها من التحكم في تكاليف الإنتاج؛
- مزيج متنوع من المنتجات الذي يتراوح بين سيارات الدفع الرباعي، المركبات الرياضية وكذا الشاحنات الصغيرة وكذا السيارات الهجينة، ما أكسبها تواجد عالمي قوي و حصّة سوقية كبيرة خاصة الأسواق الأمريكية واليابانية؛
- صافي الربح في شركة تويوتا كان من أعلى المعدلات في الصناعة نتيجة لعملية التصنيع عالية الكفاءة مثلاً في سنة 2019 بلغ إجمالي إيراداتها 30.32 تريليون ين وبلغ صافي الربح 2.47 تريليون ين (https://biznewske.com/swot-analysis-for-toyota, 2021)

#### نقاط الضعف weaknesses:

- إنفاق الكثير مقارنة بمنافسيها على تدريب وتطوير موظفيها.

التحليل البيئي باعتماد تقنية **swot** لتحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية شركة تويوتا أنموذجاً  
لعور نورة/ دريوش محمد الطاهر

- ثقافة العمل الخاصة بشركة تويوتا لا تتمتع بالمرونة الكافية في حالة الاندماج مع الشركات ذات ثقافة العمل المختلفة. (<http://fernfortuniversity.com/term->)  
(.papers/swot/nyse/855-toyota-motor-corporation.php, n.d)
- ضعف تويوتا بالسوق الآسيوي خاصة الصين والهند (المعلاز، 2021).
- الهيكل التنظيمي الهرمي وسرية الثقافة التنظيمية (الريس، 2020).

### الفرص Opportunities :

- زيادة الطلب على السيارات ذات الكفاءة في استخدام الوقود؛
- المزيج المتنوع والسيارات الرياضية الموجهة لفئة الشباب الذي يشكل قطاعاً تنافسياً؛
- تبني المنتجات الصديقة للبيئة (TOYOTA PRIUS) والتي تتوفر على تقنيات تحد من انبعاثات الغازات السامة وثاني أكسيد الكربون بنسبة أكثر من 22% بحلول 2020 (ميمون و أم الخيوط، 2019، صفحة 149)، فهي اقتصادية في استخدام الوقود، بالتالي التقليل من تلوث الغلاف الجوي وهي تباع في أكثر من 40 دولة ومنطقة في العالم. حصلت على لقب السيارة الأكثر اقتصاداً في استهلاك الوقود لموسم 2007-2008م (نوري و لجلط، 2021، صفحة 10)؛
- الاستجابة لرغبات العملاء المتزايدة والمتنوعة أكسبها ولاءهم وخلق لديهم قبولاً بمنتجاتها؛
- استخدام نهج الإدارة البيئية الذي يؤدي لتعظيم الاستدامة؛
- نظام إعادة التصنيع (إعادة التدوير) للمنتجات في حال استرجاعها.

### التحديات threats:

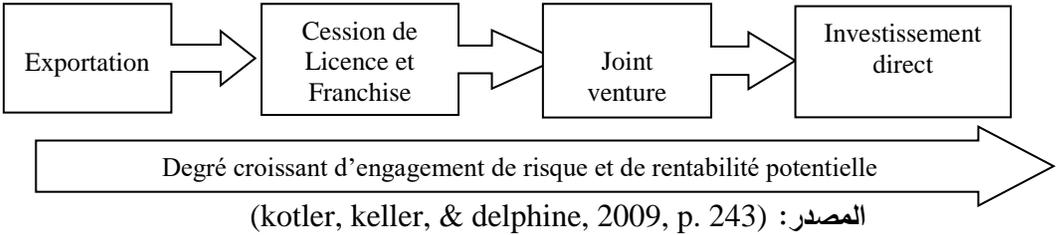
- التقنيات الجديدة التي يطورها المنافسون تعتبر تهديداً على شركة تويوتا في المدى لطويل؛
- المنافسة الشديدة في سوق السيارات Audi ; BMW ; Honda Hyundai Motors Ford ; Volkswagen، إضافة إلى تهديد الداخلين الجدد والمحتملين إلى الصناعة؛
- الإضطرابات والتقلبات التي تشهدها العملة وأسعار الصرف؛
- الأسواق الرئيسية لشركة TOYOTA هي اليابان والو.م.أ وهي معرضة للتقلبات والاضطرابات وكذا الأزمات المالية .
- أزمة استرجاع السيارات التي واجهت الشركة في 2009، حيث تم استدعاء نحو 8.5 سيارة مليون سيارة للإصلاح بسبب عيوب في تسيير السيارة وإيقافها (شعبان، 2019، صفحة 27).

### 5.3 إستراتيجيات تويوتا ( TOYOTA ) للتوجه للأسواق الخارجية :

التحليل البيئي باعتماد تقنية swot لتحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية شركة تويوتا أنموذجاً  
لعور نورة/ دريوش محمد الطاهر

تعتبر شركة تويوتا (TOYOTA) من كبرى الشركات العالمية وصاحبة العلامة التجارية الأولى لصناعة السيارات بدون منازع، لذا فالمحافظة عليها يتطلب صياغة استراتيجية تسويقية فعالة تمكنها من زيادة الحصة السوقية والحفاظ عليها، غير اتخاذ قرار الدخول للأسواق الخارجية يحتم على الشركة القيام بالتشخيص الداخلي (نقاط القوة والضعف) وتحليل البيئة (الفرص والمخاطر) وعند اختيار الأسواق المستهدفة يكون أمام الشركة أربعة خيارات للدخول للأسواق واختراقها والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (01): الإستراتيجيات الأربعة للدخول للأسواق الخارجية



أ. إستراتيجية التصدير:

بدأت تويوتا التصدير على نطاق صغير في منتصف الخمسينات، حيث شكلت الشاحنات غالبية المركبات المصدرة، وقد ارتفعت صادرات سيارات الركاب بسرعة في ستينات القرن الماضي واشتهرت بين العملاء في الخارج الأمر الذي شجع شركة تويوتا (TOYOTA) على إعادة تصميم Corona و Corolla ونماذج أخرى. إلا أن صادرات شركة تويوتا تراجعت في السبعينات من القرن الماضي بسبب أزمة النفط، لتعود مرة أخرى للتوسع في بداية الثمانينات بسبب الطلب المتزايد على السيارات في الأسواق الخارجية .

في ثمانينات القرن الماضي سارعت تويوتا لنقل الإنتاج للخارج لتصل صادراتها إلى الذروة بقيمة 1.98 مليون وحدة عام 1985 (75 Years of Toyota, Ever-beter cars, 2012) وقد اتجهت شركة تويوتا (TOYOTA) إلى تصدير منتجاتها وبشكل أساسي إلى دول شمال أمريكا، أوروبا، آسيا، الصين، إضافة إلى بعض الدول مثل اندونيسيا، تايلند، أستراليا ودول جنوب إفريقيا وقد حققت تويوتا في هذه الدول نسبة عالية من المبيعات ، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (02): مبيعات السيارات حسب البلد



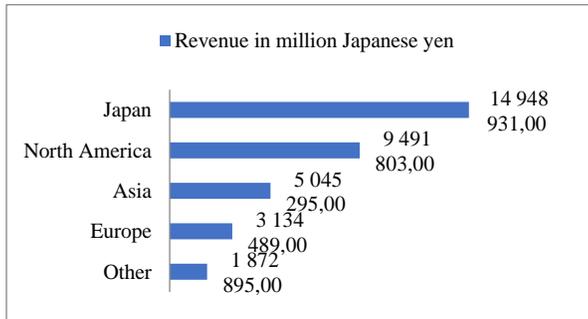
المصدر:

([https://global.toyota/pages/global\\_toyota/ir/finance/finance\\_008\\_en.png](https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/finance/finance_008_en.png), 2021)

من خلال الشكل يتضح أن شمال أمريكا هي من أهم الأسواق التي توجه إليها شركة تويوتا صادراتها حيث تبلغ نسبة المبيعات فيها 30.3% ثم بعدها الصين بنسبة 27.8%، وتأتي آسيا في الترتيب الثالث من حيث نسبة المبيعات بـ 16.0%.

ويعود نجاح الشركة اليابانية (TOYOTA) في اختراقها وتحقيق هذه الأرباح إلى إستراتيجيتها التسويقية المعتمدة على دراسة السوق المستهدف وتقسيمه إلى شرائح ثم تقديم مزيج تسويقي متميز يخدم السوق ويحقق رغبات وحاجيات المستهلكين المستهدفين وكذلك تدعيم منتجاتها بالدعاية والترويج المناسبين. وكنتيجة للإستراتيجية التسويقية لشركة تويوتا فقد حققت أكبر قدر من الإيرادات فوجد أنه خلال هذا العام 2021 وصلت إلى تحقيق 15 تريليون ين ياباني كعائدات الصادرات، والشكل التالي يوضح قيمة الإيرادات حسب الدول.

الشكل رقم (03): إيرادات شركة تويوتا حسب الدول



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

التحليل البيئي باعتماد تقنية swot لتحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية شركة تويوتا أنموذجاً  
لعور نورة/ دريوش محمد الطاهر

الشكل أعلاه يوضح تباين عائدات تويوتا في السنة المالية 2021 بشكل كبير عبر مناطق مبيعاتها. حيث حققت اليابان أكبر قدر من الإيرادات لشركة تويوتا تقريبا بحوالي 15 تريليون ين ياباني (أو حوالي 137 مليار دولار أمريكي)، كما حققت أمريكا الشمالية، ثاني أكبر مصدر للإيرادات لشركة تويوتا بـ 9.49 تريليون ين ياباني خلال 2021 (أو حوالي 87 مليار دولار أمريكي) ثم آسيا بـ 5.04 تريليون ين ياباني وأخيرا دول أوروبا.

ب. إستراتيجية الشراكة (المشاريع المشتركة):

تعتبر شركة تويوتا (TOYOTA) صاحبة العلامة التجارية الأكثر تنافسية في العالم الأمر الذي جعل الدخول في مشاريع مشتركة معها هدفا للكثير من الدول والشركات وفي الجدول التالي ملخص لأهم المشاريع المشتركة التي كانت تويوتا طرفا فيها:

الجدول رقم (02): المشاريع المشتركة لشركة تويوتا

محتوى المشروع	تاريخ عقد الشراكة وإسم الشركة	أطراف المشروع المشترك
- البحث والتطوير المتقدم لأشباه الموصلات داخل السيارة وتطوير المكونات الإلكترونية باستخدام أشباه الموصلات -تحسين أداء أشباه الموصلات باستمرار لخلق مستقبل تنقل آمن ومستدام مثل استشعار مراقبة الأطراف للمركبات الآلية. - رأسمال 500 مليون ين (51% ملكية DENSO و49% ملكية Toyota)	أفريل 2020	DENSO Corporation Toyota Motor Corporation
- تطوير وتصنيع وبيع بطاريات الليثيوم أيون المنشورية ذات السعة العالية والإنتاجية العالية -تطوير وتصنيع وبيع بطاريات السيارات من الجيل التالي وتمتلك تويوتا: 51 % باناسونيك 49%.	01 أفريل 2020 Prime Planet Energy & Solutions, Inc	Toyota Motor Corporation Panasonic Corporation
-تطوير شاحنات صغيرة تعمل بالكهرباء وخلايا الوقود إضافة إلى تقنيات القيادة المستقلة.	أفريل 2021 Commercial Japan Partnership	Toyota and Isuzu Hino

التحليل البيئي باعتماد تقنية swot لتحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية شركة تويوتا أنموذجاً  
لعور نورة/ دريوش محمد الطاهر

<p>- تمتلك تويوتا 80% من المشروع في حين كل من Isuzu و Hino 10%.</p> <p>- إنشاء منصة مشتركة لتكنولوجيا الكهرباء القيادة الذاتية للمركبات التجارية والتي تمثل حوالي 40 % من السيارات في اليابان على أساس مسافة السفر.</p>	Technologies Corp	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	--

المصدر:

<https://global.toyota/en/newsroom/corporate/28818821.html#:~:text=DENSO%20Corpora>

(.tion%20and%20Toyota%20Motor,new%20company%20in%20April%202020

لجأت TOYOTA في الكثير من الأحيان إلى إستراتيجية المشروع المشترك لدخول مجال عمل جديد وكذا تقاسم المخاطر والتكاليف العالية وإضافة ميزات وخصائص متميزة إلى النشاط الأصلي.

### ج. الإستثمار الأجنبي المباشر:

تمتلك تويوتا القدرة على صناعة أكثر من عشرة ملايين سيارة سنوياً، الأمر الذي جعل من إستراتيجية الإستثمار الأجنبي المباشر مناسباً لها للتوسع والنمو في الأسواق الخارجية، حيث اعتبرت تويوتا هذه الإستراتيجية بمثابة طريقة فعالة لتوزيع المخاطر والإستفادة من مزايا التكلفة والوقت في بلد الإستثمار، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم (03): مزايا استثمار شركة تويوتا في أستراليا

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

التحليل البيئي باعتماد تقنية swot لتحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية شركة تويوتا نموذجاً  
لعور نورة/ دريوش محمد الطاهر

وفي الو.م.أ قال تيد أوجاوا الرئيس التنفيذي لشركة Toyota Motors North America: "لأكثر من ستة عقود، التزمنا بخدمة عملائنا في الولايات المتحدة من خلال الاستثمار محلياً وبناء السيارات حيث نبيعها".

الشكل رقم(04): الإستثمارات الرئيسية لشركة تويوتا في الو.م.أ

التاريخ	المكان	الاستثمار الجديد	الوظائف الجديدة	التفاصيل
جانفي 20 20	برانستون	700م دولار	150	استكمال تحديث مصنع بإضافة 40000 وحدة من المركبات
سبتمبر 2 019	سان أنتونيو	391 م دولار	/	تويوتا العالمية لهندسة السيارات بتكنولوجيا متقدمة
مارس 2019	تروي، جاكسون بوفالو، هانتس فيل	750م دولار	600	مركبات ومعدات جديدة
أفريل 2018	بلو سبرينغس	170م دولار	400	كورولا الجديدة 12
سبتمبر 2 017	بوفالو، جاكسون تروي	373.8م دولار	50	خط إنتاج قطار هجين قوي
أوت 2017	هانتس فيل	800م دولار	4.000	تصنيع المركبات الميدانية الخضراء مع مازدا.
جويلية 2017	بولانو	1بليون دولار	1.000	نهاية إنشاء المقر الجديد لتويوتا
جانفي 2017	برانستون	600م دولار	400	مشروع تعديل النبات

المصدر: <https://pressroom.toyota.com/toyota-to-achieve-its-five-year-u-s->  
(/investment-commitment-one-year-early)

التحليل البيئي باعتماد تقنية swot لتحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية شركة تويوتا أنموذجاً  
لعور نورة/ دريوش محمد الطاهر

ومن الملاحظ أن شركة تويوتا (TOYOTA) اعتمدت إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر والمشاريع المشتركة لتوسيع دائرة إنتاجها خارج السوق المحلية والإستفادة من المزايا النسبية لهذه الأسواق وزيادة الحصة السوقية، وكذا دعم العلامة التجارية .

#### 5. الخاتمة:

قدمنا من خلال هذه الدراسة واحدة من أهم أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT) لأهم الشركات العالمية لصناعة السيارات (TOYOTA) والتي اعتمدها في تحديد إستراتيجياتها للدخول للأسواق الخارجية. وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج :

- بالرغم أن شركة تويوتا شركة كبيرة وذات علامة تجارية عالمية إلا أنها لم تهمل تحليل البيئة التسويقية الكلية التي تعمل بها كونها لا تخلو من الفرص والتحديات.  
- لا يمكن للشركة مهما كان نوع نشاطها ومهما كان حجمها السيطرة على عوامل البيئة التسويقية التي تعمل بها، كما لا يمكنها حصرها، فقط التركيز على بعض العوامل التي يمكنها التأثير عليها في حال دخولها الأسواق الخارجية.

- يعتبر تحليل SWOT OF TOYOTA أهم أدوات التحليل الإستراتيجي ونقطة البدء في تحديد الفرص والتحديات التي تشكل منطلق اختيار إستراتيجية دخول الأسواق الخارجية.  
- تعتبر الإدارة البيئية والمنتجات الخضراء من أهم الفرص التي أفرزها تحليل SWOT لشركة تويوتا وقد شكل فرصة للسيطرة على العديد من الأسواق الخارجية.

- بالرغم من المبادئ الذي يقوم عليها نظام تويوتا الإنتاجي وكذا أدوات الإدارة الرشيقة ومنهج الكايزن التي شكل نقاط قوة لها غير أنها لجأت للتحليل البيئي (فرص البيئة وتحدياتها).

- واجهت شركة تويوتا العديد من التحديات في الأسواق الخارجية ولعل أهمها المنافسة الشديدة في سوق السيارات وكذا الاضطرابات والتقلبات التي شهدتها أهم أسواقها وخاصة الو.م.أ.

- ميل شركة تويوتا (TOYOTA) لصناعة السيارات إلى اعتماد إستراتيجيات الشراكة والإستثمار الأجنبي المباشر في دخول الأسواق الأجنبية والسيطرة عليها، والملاحظ أنها لا تلجأ لمنح التراخيص أو الإمتياز لعلامتها التجارية .

#### 6. قائمة المراجع:

75 Years of Toyota, Ever -beter cars. (2012). Retrieved 08 13, 2021, from [http://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/](http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/).

التحليل البيئي باعتماد تقنية **swot** لتحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية شركة تويوتا أنموذجا  
لعور نؤارة/ دريوش محمد الطاهر

dhénin, j. f., fournisseur, b., & dreyfus, n. (2004). *Gestion de la clientèle*. paris: Bréal édition.

Gurkan, U., Jeremy, H., & Aurelia, v. (2005). Strategie et management des organisation analyse de l'environnement stratégique de toyota dans le cadre de swot. commerce électronique, cour master 1.

<http://fernfortuniversity.com/term-papers/swot/nyse/855-toyota-motor-corporation.php>, n.d. (s.d.).

<https://biznewske.com/swot-analysis-for-toyota>. (2021).

<https://global.toyota/en/newsroom/corporate/28818821.html#:~:text=DENS%20Corporation%20and%20Toyota%20Motor,new%20company%20in%20April%202020>. (s.d.).

<https://pressroom.toyota.com/toyota-to-achieve-its-five-year-u-s-investment-commitment-one-year-early/>. (s.d.). Consulté le 09 27, 2021

<https://studycorgi.com/toyota-company-foreign-direct-investment>. (s.d.).

<https://www.statista.com/statistics/279652/revenue-of-toyota-by-region/>. (s.d.). Consulté le 08 22, 2021

kotler, P., keller, k., & delphine, M. (2009). *Marketing Management*. France: Pearson Education.

monden, Y. (2012). *toyota production system an integrated approach to just-in-time*. institue of industrial enginurs france.

ohno, t. (1988). *Toyota Production System Beyond Large Scale Production*. library of Congress Cataloging in Publication data new york.

[tps://global.toyota/pages/global\\_toyota/ir/finance/finance\\_008\\_en.png](https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/finance/finance_008_en.png), 2021. (s.d.).

احمد علي صالح، و إبراهيم خليل إبراهيم. (2019). *القيادة الإستراتيجية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الشريف بقة، و فايزة محلب. (2015). تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية- دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولايي برج بوعرييج، وسطيف. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية* (20).

الياس شاهد، و عبد المنعم دفرور. (2016). أهمية المنتجات الحضرية في المؤسسات الصناعية مؤسسة تويوتا أنموذجا. *أبحاث إقتصادية وإدارية* (20).

أنيس احمد عبد الله. (2017). *إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون*. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

التحليل البيئي باعتماد تقنية swot لتحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية شركة تويوتا أنموذجاً  
لعور نورة/ دريوش محمد الطاهر

حازم محمد الصيرفي. (2020). *التسويق الدولي*. الإمارات العربية المتحدة: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

حميد الطائي، محمود الصميدعي، و بشير العلاق. (2006). *الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

مجموعة النيل العربية: القاهرة. شركة غيرت العالم 50. (2003). هـ، روثمان

زينة المعلا. (2021, 04 12). *تحليل SWOT لشركة تويوتا نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات*.

تاريخ الاسترداد 28 09 2021، من <https://tजारatuna.com/>

سوزي الريس. (2020, 09 29). *طريقة تحليل SWOT لشركة تويوتا*. تاريخ الاسترداد 21 08 2021

من <https://mqaall.com/swot-analysis-toyota>: 23.30

طلال الججاوي، و سكرة سلطاني. (2016). *SWOT لتقييم المصارف التجارية*. الأردن: اليازوري للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن بن وارث، و احمد جابة. (2016). *دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الغدارة الرشيقة "دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية"*. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 17(2).

عبد الملك مزهودة. (2005). *قراءات في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديغمات الجديدة للسير الاستراتيجي*. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*.

عبد الوهاب جباري، و حياة سعيد. (2018). *مساهمة الإستراتيجية التسويقية البيئية في خلق الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة تويوتا*. *مجلة الآفاق علوم الإدارة والاقتصاد*، 2(2).

علي محمد حسن بني مصطفى. (2017). *أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الإتصالات الأردني*. السعودية: زهران للنشر والتوزيع.

عمار عماري، الهاشمي بن واضح، و عبدالرحمن القري. (2006). *أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات*. تاريخ الاسترداد 15 08 2021، من [www.polilicsdt.com](http://www.polilicsdt.com).

عمر مهدي، و الطيب هاشمي. (2019). *الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية*. *مجلة النمو الاقتصادي والمقاولية*، 1(2).

عيسى حيرش. (2012). *الإدارة الإستراتيجية الحديثة*. عين مليلة الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.

التحليل البيئي باعتماد تقنية swot لتحديد إستراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية شركة تويوتا أنموذجا  
لعور نورة/ دريوش محمد الطاهر

---

كريمة شعبان. (27 05, 2019). أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة - أزمة تويوتا أنموذجا-  
المجلة الجزائرية للاتصال، 17.

محمود محمد الصميدعي. (2010). إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، ص 52. عمان:  
دار الحامد للنشر والتوزيع.

معاذ ميمون، و آسية أم الخيوط. (2019). التسويق الأخضر من محاولة إنقاذ كوكب الأرض إلى  
صناعة خضراء دراسة حالة مؤسسة تويوتا. مجلة الإقتصاد والتنمية، 02.

منير نوري، و إبراهيم لجلط. (2021). واقع وآفاق توجه شركة تويوتا نحو إنتاج المنتجات الصديقة  
للبيئة. الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، (صفحة  
10). تاريخ الاسترداد 19 08, 2021

ناجي المعلا. (2002). أصول التسويق مدخل تحليلي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.