دراسة حالة لمؤسسة أرسيلو ميتال Arcelor Mittal



Modifier avec WPS Office

من اعداد الطلبة:
-بن علية عمر
-بورزق قصي

تحت اشراف الأستاذة :
-منازي صابرينة

نشأة وتاريخ المؤسسة

لم تبدأ الشركة باسمها الحالي، بل هي نتاج اندماج تاريخي ومعقد لثلاثة كيانات

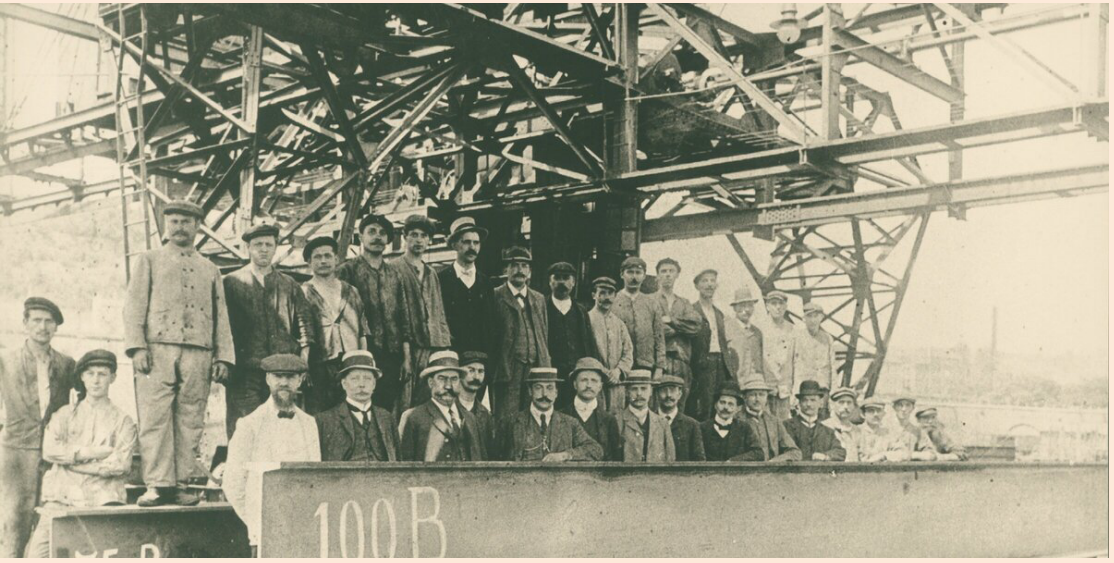
رئيسية. يعود جزء من تاريخها إلى شركة **إس سي إل SCL** الهولندية/الفرنسية

التي تأسست في أوائل القرن العشرين. في عام 2002، شهد القطاع أكبر اندماج

أوروبي عندما توحدت شركات **أسيرا ليا Aceralia** الإسبانية، و**أرسيلور**

Arcelor الفرنسية/**الهولندية، ويونيستيل Usinor** الفرنسية **لتشكل** شركة

أرسيلور. في موازاة ذلك، كانت شركة **ميتال ستيل Mittal Steel التي** أسسها لاكشمي ميتال في عام 1976 في إندونيسيا، تتوسع بشكل هائل عالمياً



عبر الاستحواذ على مصانع الصلب الحكومية التي كانت تواجه صعوبات.

ميلاد أرسيلور ميتال ArcelorMittal

النقطة الفاصلة في تاريخ الشركة حدثت في عام 2006. حيث أطلقت **ميتال**

Modifier avec WPS Office

التعريف بالشركة



أرسيلور ميتال هي شركة عالمية رائدة في مجال الصلب والتعدين، وتُعتبر أكبر منتج للصلب

في العالم من حيث حجم الإنتاج. تأسست الشركة نتيجة الاندماج التاريخي بين أرسيلور وميتال

ستيل في عام 2006. **يقع المقر** الرئيسي للشركة في **لوكسمبورغ**. تنشط الشركة في أكثر من

60 دولة، وتُشغل الآلاف من الموظفين حول العالم، مما يجعلها لاعباً رئيسياً في الاقتصاد

العالمي ومزوداً حيوياً للمواد الإنشائية والهيكلية الضرورية للتنمية.

Modifier avec WPS Office

الأنشطة الأساسية

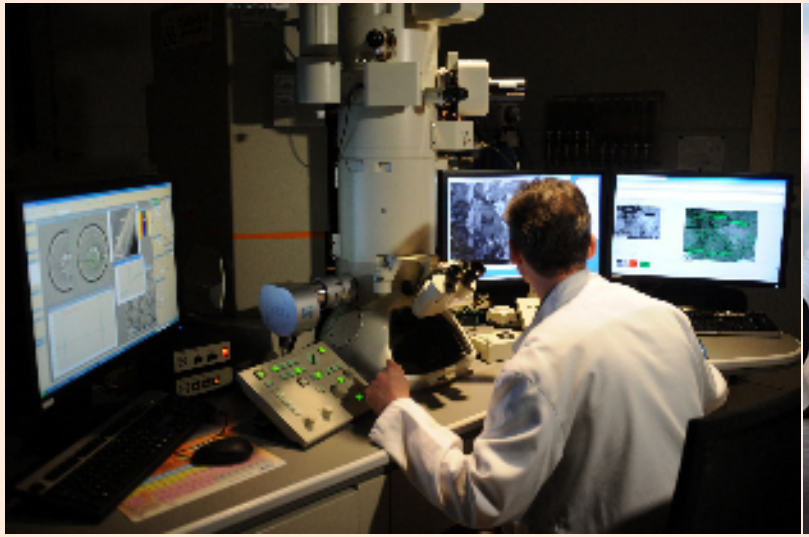
تتركز أنشطة أرسيلور ميتال الأساسية حول محورين رئيسيين: صناعة الصلب وأعمال التعدين، مع التركيز على الاستدامة والبحث والتطوير.

إنتاج الصلب الخام والنهائي: يمثل هذا النشاط القلب النابض للشركة، حيث تقوم بصهر الحديد وتحويله إلى أنواع مختلفة من **الصلب المسطح Flat Steel، المستخدم** في صناعة السيارات والأجهزة، و**الصلب الطويل Long Steel، المستخدم** في البناء والبنية التحتية.

عمليات التعدين: تمتلك وتُدير الشركة مناجم خام الحديد والفحم اللازمة لعملياتها. هذا التكامل الرأسي يمنحها ميزة التحكم في سلسلة الإمداد ويُقلل **من اعتمادها على** الموردين الخارجيين لخاماتها الأساسية.

إنتاج منتجات الصلب عالية القيمة: التركيز على إنتاج أنواع متخصصة ومبتكرة من الصلب، مثل **الصلب عالي القوة وخفيف الوزن Advanced High-Strength Steel** للسيارات، مما يدعم جهود خفض الانبعاثات واقتصاد الو**قود.**

البحث والتطويرR&D استثمار كبير في تطوير تقنيات صلب جديدة وتقليل البصمة الكربونية لعمليات الإنتاج، بهدف قيادة التحول الأ**خضر في الصناعة.**







Modifier avec WPS Office

الشركات التي تتعامل معها هذه المؤسسة

تتعامل مؤسسة **أرسيلور ميتال Arcelor Mittal**، بصفتها أكبر منتج متكامل للصلب والتعدين في العالم، مع شبكة هائلة **ومعقدة من الشركات في جميع أ**نحاء العالم.
هذه **التعاملات يمكن تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين: العملاء (المشترين) والشركاء والموردين (المتعاملين في سلسلة الإمداد).**
نظراً لكونها شركة تعمل في إطار **العمل بين الشركات B2B، فإن عملاءها هم شر**كات كبرى وليست مستهلكين أفراد.

أولاً: العملاء الرئيسيون (المشترون)
عملاء أرسيلور ميتال هم الشركات التي تستخدم الصلب كمدخل أساسي في منتجاتها النهائية. تشمل هذه القاعدة العملاء في قطاعات الصناعة الرئيسية:
1. **قطاع صناعة السيارات**
اعتبر هذا القطاع هو الأهم لأرسيلور ميتال، حيث تورد لهم منتجات الصلب ذات القيمة المضافة العالية، مثل الصلب خفيف الوزن عالي القوة **شركات تصنيع السيارات الأصلية OEMs: تتعامل مع كبرى** الشركات المصنعة للسيارات حول العالم (مثل **فولكس واجن، فورد، ستيلانتس، وغيرها).**
•**الموردون من الدرجة الأولى Tier 1 Suppliers:** الشركات التي تصنع مكونات السيارات الكبيرة (مثل الهياكل **وأجزاء المحركات) لحساب شركات السيارات.**
2. قطاع الإنشاءات والبنية التحتية
هذا القطاع هو ثاني أكبر مستهلك للصلب، حيث تحتاج الشركات إلى الصلب الطويل والمسطح للمشاريع.
•**شركات المقاولات الكبرى:** الشركات التي تنفذ مشاريع البنية التحتية، الجسور، والمبا**ني الشاهقة حول العالم.**
•**شركات تصنيع الهياكل الفولاذية:** التي تقوم بتشكيل الصلب إلى عوارض و**مقاطع جاهزة للمواقع الإنشائية.**
3. قطاع الأجهزة المنزلية والآلات
يستخدم هذا القطاع الصلب المسطح (المغلف والملون) في تصنيع منتجاته.
•**مصنعي الأجهزة الكبيرة:** مثل شركات إنتاج الثلاجات، **الغسالات، والمكيفات.**
•**شركات تصنيع الآلات والمعدات:** الشركات التي تنتج المعدات **الزراعية أو الصناعية الثقيلة.**
4. قطاع الطاقة والمرافق شركات الطاقة: التي تحتاج إلى أنابيب صلب لنقل النفط والغاز، أو صلب لإنشاء **أبراج طاقة الرياح والمنشآت النووية.**

Modifier avec WPS Office

الشركات التي تتعامل معها هذه المؤسسة

ثانياً: الشركاء والموردون (سلسلة الإمداد والابتكار)
تعمل أرسيلور ميتال مع أكثر من **70,000 مورد** مباشر حول العالم، وتعتمد **على شراكات** استراتيجية لتأمين المواد الخام والتكنولوجيا.
1. موردو المواد الخام (المنافسون والموردون معًا)
على الرغم من امتلاك أرسيلور ميتال لمناجمها الخاصة (التكامل الرأسي)، إلا أنها ما زالت تعتمد على موردين خارجيين لتلبية كل احتياجاتها.
•**عمالقة التعدين: موردو خام الحديد** و**فحم الكوك العالميين (مثل Rio Tinto ،BHP، وغيرها).**
•**شركات فحم الكوك المتخصصة:** مثل **SunCoke Energy** التي تبرم معها **عقود توريد طويلة** الأجل **لفحم الكوك المعدني).**
•**موردو الخردة المعدنية Scrap Metal:** خاصة لوحدات الإنتاج التي تعتمد على **الأفران القوسية الكهربائية EAFs.**
2. الشركاء التكنولوجيين والبحث والتطوير R&D
لتحقيق هدفها في خفض الانبعاثات والتحول إلى "الصلب الأخضر"، تتعاون أرسيلور ميتال مع شركات متخصصة.
•**شركات التكنولوجيا البيئية:** مثل **LanzaTech** شراكة لالتقاط غا**زات الفرن** العالي **وتحويلها إلى وقود حيوي Bioethanol).**
•**الشركات الهندسية:** الشركات التي تزودها بالمعدات الهندسية الحديثة وتكنولوجيا المصانع المتقدمة **(مثل SMS group** أو **Midrex** في مشاريع الحديد المختزل **المباشر).**
•**شركات الطاقة والكيماويات:** شراكات لتطوير حلول جديدة للطاقة، مثل مشروع **استخدام الهيدروجين النظيف.**
3. الشركاء في المشاريع المشتركة (Joint Ventures)
تُنشئ أرسيلور ميتال مشاريع مشتركة مع شركات صلب أخرى للدخول في أسواق جديدة أو تقاسم المخاطر:
•**Nippon Steel:** شريك في مشروعها الكبير في الهند **AM/NS India** وفي مصنع الصلب في ألاباما **بالولايات المتحدة** الأمريكية **(AM/NS Calvert).**
•**Sidar:** شريك في مجمع عنابة للصلب والمناجم في **الجزائر.**

Modifier avec WPS Office



المزيج التسويقي ل- ارسيلو ميتال (4Ps)

Modified with WPS Office

المنتج
Product



منتج أرسيلور ميتال ليس مجرد صلب؛ بل هو حل هندسي متقدم ومادة خام حاسمة ذات

مواصفات دقيقة.

•**التنوع الكلي:** تنتج الشركة مجموعة لا حصر لها من الأشكال **والدرجات:**

- **الصلب المسطح Flat Carbon Steel: مثل الألواح الملفوفة على الساخن** والبارد، وهي أساس هياكل السيارات، والأجهزة المنزلية، والتغليف.
- **الصلب الطويل Long Steel:** مثل القضبان، والعوارض، **والمقاطع الهيكلية،** وهي العمود الفقري للمشاريع الإنشائية والبنية التحتية.

•**القيمة المضافة عبر الابتكار:** لا تتنافس الشركة **على السعر فقط، بل على الجودة** والوظيفة. استثمارها في البحث والتطوير يركز على:

- **صلب السيارات المتقدم AHSS: تطوير** فولاذ **عالي القوة وخفيف الوزن، مثل** عائلة **®Usibor**، الذي يسمح لشركات السيارات بتقليل وزن **المركبات** لخفض استهلاك الوقود والانبعاثات، مع زيادة سلامة الركاب.
- **حلول البناء:** توفير صلب مقاوم للتآكل والزلازل، مما يقلل من دورة **حياة المبنى** وتكلفة صيانته.

•**الخدمات المصاحبة: يُعتبر التزامها** بالجودة، **والتسليم في الموعد Just-in-Time،** والدعم الفني واللوجستي، جزءاً لا يتجزأ من عرض المنتج الشامل Total Product Offering.

Modifier avec WPS Office

التسعير



تُعتبر استراتيجية التسعير لأرسيلور ميتال معقدة، فهي تتأرجح بين قوة مركزها في السوق
والتقلبات الحتمية لسوق السلع الأساسية Commodity Market.

•**التكلفة المتكاملة Integrated Cost: (التكامل** بفضل امتلاكها لمناجم خام الحديد الرأسي)، يمكن للشركة التحكم في جزء كبير من تكلفة إنتاج الصلب، مما يمنحها ميزة على المنافسين الذين يعتمدون كلياً على شراء الخامات بأسعار السوق.

•**التسعير التعاقدي طويل الأجل:** يتم بيع كميات كبيرة **من الصلب عبر عقود سنوية أو متعددة السنوات** لكبار المصنعين (مثل مصنعي السيارات). تحدد هذه **العقود صيغاً** للتسعير تدمج أسعار السوق المرجعية Benchmarks لخام الحديد، مع هوامش ربح متفق عليها.

•**التسعير التنافسي والتمييز:** في الأسواق التي تتسم **بالمنافسة الشديدة ووجود فائض في القدر**ة الإنتاجية Oversupply، تضطر الشركة إلى تبني **تسعير تنافسي Competitive Pricing.** ومع ذلك، يمكنها تطبيق **تسعير متميز Premium Pricing** للمنتجات المتخصصة والمبتكرة مثل صلب AHSS التي لا يمكن للمنافسين الآخرين إنتاجها بنفس الجودة.

Modifier avec WPS Office

التوزيع



يُركز التوزيع على إنشاء سلسلة إمداد عالمية موثوقة ومحلية قادرة على توصيل الصلب الثقيل
والضخم بفعالية من حيث التكلفة والوقت.

•**الانتشار الجغرافي الواسع:** تنتشر مصانعها وعملياتها في جميع القارات. **هذا التوطين Localization** للإنتاج يسمح بتلبية الطلب المحلي دون تكاليف **شحن مرتفعة** وضرائب دولية مرهقة.

•**مراكز خدمة الصلب Steel Service Centers: تشغل أرسيلور ميتال شبكة واسعة من مراكز** الخدمة هذه. هذه المراكز لا تبيع الصلب فحسب، بل تقوم بـ **التشذيب، والقطع، والتشكيل الأولي** للصلب ليناسب المواصفات الد**قيقة للعميل قبل تسليمه** مباشرة إلى خطوط إنتاجه. هذا يقلل من حاجة العميل إلى مساحة تخزين ومعالجة أولية.

•**قنوات البيع المباشر:** يتم **البيع في** الغالب بشكل **مباشر** إلى **العميل النهائي B2Bعبر** فرق مبيعات تقنية متخصصة، لضمان التواصل الفعال بشأن المواصفات الهندسية والشروط التعاقدية.

Modifier avec WPS Office

الترويج



لا تعتمد استراتيجية الترويج على الإعلانات الاستهلاكية، بل على بناء علاقات تقنية قوية وإظهار الريادة في الصناعة.

- **البيع الشخصي التقني Personal/Technical Selling: فريق المبيعات يتكون من** مهندسين وخبراء فنيين يتواصلون مباشرة مع مهندسي المشتريات في الشركات العميلة لمناقشة كيفية دمج منتجات الصلب في تصميماتهم.

- **المؤتمرات الصناعية والمعارض التجارية: المشاركة النشطة في المؤتمرات الكبرى** (مثل المعارض المتعلقة بالسيارات والبناء) لعرض أحدث ابتكاراتها في الصلب.

- **التركيز على الاستدامة والسمعة:** الترويج لجهود **الشركة في مجال الصلب منخفض الكربون** وخططها لـ **Decarbonization**، مما **يُنشئ ميزة تنا**فسية لدى **العملاء** الملتزمين بيئياً.

- **منشورات ودراسات الحالة Case Studies: نشر الأبحاث والوثائق التقنية التي** تُثبت كفاءة وسلامة منتجاتها، مما يبني الثقة ويُؤسس للقيادة الفكرية في مجالها.

Modifier avec WPS Office



تحليل SWOT

Office

نقاط القوة
Strengths

- **القيادة العالمية وحجم الإنتاج:** كونها أكبر منتج للصلب يمنحها اقتصاديات الحجم (Economies of Scale) وقوة تفاوضية عالية مع الموردين والعملاء.

- **التكامل الرأسي (Vertical Integration):** امتلاك مناجم خام الحديد والفحم يضمن **استقرار الإمداد ويقلل من تقلبات تكلفة** المواد الخام.

- **التنوع الجغرافي:** العمل في عشرات الدول يُوزع المخاطر المرتبطة بالانكماش الاقتصادي **في منطقة واحدة.**

Modifier avec WPS Office

نقاط الضعف
Weaknesses

- **الديون العالية:** حجم الاندماجات والاستثمارات الضخم ترك الشركة بعبء ديون كبير مقارنة **ببعض المنافسين.**
- **حساسية دورة السلع الأساسية:** تعتمد الشركة بشدة على الطلب العالمي على الصلب، **وهي صناعة دورية متقلبة.**
- **تعقيد الإدارة:** إدارة العمليات عبر عدد كبير جداً من الثقافات والمواقع الجغرافية يُشكل تحدياً لوجستياً **وإدارياً.**

Modifier avec WPS Office

الفرص
Opportunities

- **التحول الأخضر: فرصة لقيادة صناعة** الصلب من خلال تقنيات **الصلب منخفض الكربون والاستفادة من** الدعم

الحكومي للتقنيات الصديقة للبيئة.

- **البنية التحتية العالمية:** تزايد الاستثمار في البنية التحتية (الجسور، السكك الحديدية، **المدن الذكية) في** الاقتصادات

الناشئة والمتقدمة يزيد الطلب على الصلب.

- **التخصص في الصلب المتقدم:** تزايد الطلب على الصلب عالي القوة في **صناعة السيارات والطاقة** المتجددة.

Modifier avec WPS Office

التهديدات
Threats

- **القدرة الفائضة (Oversupply) العالمية:** الإنتاج الهائل من الصين ودول أخرى يُبقي **ضغطاً تنافسياً على الأسعار العالمية.**
- **الحمائية التجارية (Protectionism):** تزايد التعريفات الجمركية والقيود التجارية **بين الدول (مثل الرسوم على الصلب** الأوروبي/الصيني) يُعطل سلاسل الإمداد العالمية.
- **زيادة تكاليف الطاقة:** ارتفاع أسعار الغاز الطبيعي والكهرباء في أوروبا يضغط بشدة **على هوامش الربح.**

Modifier avec WPS Office



تحليل
PESTEL

Modifier avec WPS Office

1. **العوامل السياسية**
تتأثر أرسيلور ميتال بشكل كبير بالسياسات الحكومية في الدول التي تعمل بها. يشمل ذلك **التدخلات التجارية** مثل فرض **التعريفات الجمركية** Anti-dumping Duties على واردات الصلب، مما يؤثر على قدرة الشركة على المنافسة في أسواق معينة.
كما أن **الاستقرار السياسي** في المناطق التي تمتلك فيها مناجم التعدين له تأثير مباشر على أمن الإمدادات.

2. **العوامل الاقتصادية**
تعتمد ربحية الشركة مباشرة على الدورات الاقتصادية العالمية. حيث يؤدي النمو الاقتصادي وانخفاض أسعار الفائدة إلى زيادة مشاريع البناء والإنفاق على السيارات، مما يزيد الطلب على الصلب. وفي المقابل، تؤدي التضخم وارتفاع أسعار الطاقة والركود الاقتصادي إلى انخفاض حاد في الطلب وهامش الربح.

3. **العوامل الاجتماعية**
تؤثر المواقف الاجتماعية تجاه مسؤولية الشركات الاجتماعية (CSR) على سمعة أرسيلور ميتال. هناك ضغط متزايد لضمان سلامة العمال، وتوفير فرص عمل مستدامة في المجتمعات التي تعمل بها، والحد من الضوضاء والتلوث محلياً، مما يتطلب استثمارات إضافية.

Modifier avec WPS Office

4. العوامل التكنولوجية
الابتكار التكنولوجي هو عامل حاسم. تستثمر **الشركة في تكنولوجيا "الصلب الأخضر"** (استخدام الهيدروجين بدلاً من الفحم)، وتكنولوجيا **الرقمنة والأتمتة** لزيادة كفاءة المصانع. المنافسون الذين يتبنون تكنولوجيا أكثر **كفاءة وانبعاثات** أقل يمكن أن يشكلوا تهديداً تنافسياً.

5. العوامل البيئية
هذا هو ربما العا**مل الأكثر أهمية حالياً، حيث تعتبر صناعة** الصلب من **أكبر مصادر انبعاثات ثاني أكسيد الكربون** عالمياً. تواجه أرسيلور ميتال ضغوطاً تنظيمية هائلة، خاصة في الاتحاد الأوروبي، للالتزام بمعايير أكثر صرامة لخفض الانبعاثات، مما يتطلب استثمارات بمليارات الدولارات في تقنيات جديدة.

6. العوامل القانونية
تخضع الشركة لمجموعة مع**قدة من القوانين الدولية** والمحلية، بما في ذلك **قوانين مكافحة الاحتكار** Anti-Trust Laws نظراً لحجمها الكبير. كما أن الامتثال **لقوانين العمل وقوانين الصحة والسلامة المهنية هو أ**مر بالغ الأهمية لتجنب العقوبات القانونية والمالية.

Modifier avec WPS Office



تحليل نموذج قوى بورتر الخمسة

Modifié avec WPS Office

1. **شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين (قوية جدًا)**

صناعة الصلب العالمية **هي صناعة ذات** منافسة شديدة نظراً لوجود **القدرة الفائضة**، خاصة من المنتجين الحكوميين

الكبار (مثل الصين والهند). الصلب هو **سلعة أساسية**، مما **يعني أن العم**لاء يركزون بشكل كبير على السعر، مما يُبْقي

هوامش الربح تحت ضغط دائم.

2. خطر الوافدين الجدد (ضعيف إلى متوسط)

إنشاء مصنع صلب متكامل وعملاق **يتطلب استثمارات رأسمالية ضخمة جداً**، وتكنولوجيا متقدمة، والحصول على

موارد خام، مما يشكل **حواجز دخول** عالية. ومع ذلك، يمكن للشركات **الحكومية المد**عومة أن تدخل السوق وتزيد من

Modifier avec WPS Office

3. القدرة التفاوضية للموردين (متوسطة إلى قوية)

موردو أرسيلور ميتال الرئيسيون هم **شركات التعدين** التي تزودها **بخام الحديد وف**حم الكوك. على الرغم من أن امتلاك الشركة

لمناجم خاصة بها يُخفف من هذه القوة، إلا أن السوق لا يزال تهيمن عليه عدد قليل من عمالقة التعدين العالميين (مثل ريو تينتو و

بي إتش بي بيليتون)، مما يُعطي الموردين الخارجيين قدرة تفاوضية عند تسعير الخام.

4. القدرة التفاوضية للعملاء (قوية جدًا)

عملاء أرسيلور ميتال هم في الغالب **شركات تصنيع كبيرة مثل صانعي السيارات** Ford, Volkswagen وشركات البناء

العملاقة. هؤلاء العملاء **يشترون بكميات هائلة،** وغالباً ما يُنشئون **عقود توريد طويلة الأجل** بأسعار تفضيلية. كما أن منتجات

Modifier avec WPS Office

الصلب متشابهة إلى حد كبير، مما يجعل من السهل على العميل التحول إلى منافس آخر للحصول على سعر أفضل.

5. خطر المنتجات البديلة (متوسط)

على الرغم من أن الصلب لا يمكن الاستغناء عنه في العديد من التطبيقات، إلا أن هناك منافسة متزايدة من **المواد البديلة في**

قطاعات رئيسية:

صناعة السيارات: استخدام متزايد **للألومنيوم** وألياف الكربون **لتخفيف الوزن.**

البناء: استخدام متزايد **للخرسانة المسبقة الإجهاد والخشب الهندسي بدلاً من الهياكل الفو**لاذية في بعض الم**شاريع.**

Modifier avec WPS Office

الخاتمة

تُمثل شركة **أرسيلور ميتال ArcelorMittal**، بلا شك، عملاقاً اقت**صادياً وهيكلياً في السوق** العالمي. لقد أظهر هذا البحث أن نجاح الشركة لا يعود فقط إلى حجمها الهائل الذي نتج عن اندماجات تاريخية، بل أيضاً إلى استراتيجيتها المتكاملة التي تجمع بين التحكم في سلسلة الإمداد (عبر التعدين) والتركيز على الابتكار في المنتج (عبر الصلب عالي القوة).

إن البيئة التنافسية للصلب محفوفة **بالمخاطر**، كما أوضح **تحليل بورتر**، بسبب قوة المنافسين والعملاء، وحساسية التسعير لتقلبات السوق. ومع **ذلك، فإن أرسيلور ميتال** تستغل نقاط قوتها (التنوع الجغرافي والقيادة الح**جمية) لتجاو**ز هذه التحديات. يبقى التحدي الأكبر للشركة، كما أشار **تحليل باستل**، هو التحول نحو **الإنتاج الأخضر** وخفض الانبعاثات الكربونية، وهو ما يتطلب استثمارات ضخمة **ولكنه يمثل أيضاً** فرصة قيادية حاسمة للمستقبل.

في الختام، تُعد **أرسيلور ميتال** نموذجاً لمؤسسة صناعية عملاقة، لا تكتفي بإنتا**ج المواد الخا**م الأساسية، بل تسعى لتشكيل مستقبل الصناعات التحويلية العالمية من خلال الابتكار والاستدامة.

Modifier avec WPS Office

THANK YOU



Modifier avec WPS Office