

تحلیل صنعت تایر ایران با رویکرد ترکیبی PESTEL-Porter، ارائه عوامل کلیدی موفقیت و راهبردهای توسعه پایدار در شرایط تحریم

محمد سعیدی* و علیرضا بنی اسد

اداره کل تحقیقات و توسعه، گروه صنعتی بارز

Mohamad.saidi404@gmail.com

چکیده: این پژوهش به منظور تدوین راهبرد برای صنعت تایر ایران در شرایط تحریم به تحلیل محیط ماکرو و محیط میکرو می‌پردازد. جهت تحلیل محیط ماکرو (کلان) از رویکرد PESTEL بهره برده شده و سپس با استفاده از مدل تن از خبرگان صنعت تایر تحلیل فضای میکرو (فضای صنعت) با رویکرد پنج نیروی رقابتی پورتر انجام شده است. براساس تأثیر فضای ماکرو بر میکرو (ترکیب دو رویکرد PESTEL و Porter) عوامل کلیدی موفقیت برای صنعت تایر ایران شناسایی شدند. سپس عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شده از لحاظ اهمیت استراتژیک و قدرت نسبی صنعت تایر ایران در آن حوزه براساس نظر خبرگان و با استفاده از روش پژوهش دلفی سطح‌بندی شده و ماتریس اهمیت استراتژیک-قدرت نسبی ترسیم شد. در نتیجه این پژوهش تمرکز راهبردی صنعت تایر ایران در افق ۲۰۳۵ بایستی در سه محور «حفظ مزیت برند ملی»، «ترمیم ضعف در تأمین مواد اولیه» و «ارتقای فناوری تولید» استوار باشد.

واژه‌های کلیدی: صنعت تایر ایران، PESTEL، Porter، عوامل کلیدی موفقیت، راهبرد

مقدمه

به یک تحلیل جامع و به‌روز جهت تدوین استراتژی انعطاف‌پذیر برای آینده این صنعت بیش‌ازپیش احساس می‌شود. در این مطالعه یک تحلیل جامع از صنعت تایر ایران با رویکرد ترکیبی PESTEL، مدل پنج نیروی پورتر ارائه شده و ضمن شناسایی عوامل کلیدی موفقیت (KSFs)، راهبردهایی جهت توسعه پایدار این صنعت بر مبنای نظر خبرگان تدوین شده است. این تحلیل می‌تواند به‌عنوان یک نقشه راه عملی برای تولیدکنندگان و سیاست‌گذاران صنعتی مورد استفاده قرار گیرد.

بخش تجربی

پیش‌نیاز شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در یک صنعت پاسخگویی به این دو پرسش است: ۱. مشتری چه می‌خواهد؟ پاسخ این پرسش با عنوان تحلیل تقاضا شناخته می‌شود. ۲. چه چیزی ما را در رقابت نگه می‌دارد؟ پاسخ این پرسش نیز با عنوان تحلیل رقابت شناخته می‌شود. این دو تحلیل را تحلیل محیط نامیده، که خود شامل دو تحلیل ماکرو و میکرو می‌شود. تحلیل ماکرو شش بازیکر دارد (PESTEL) و تحلیل میکرو ۵ بازیکر دارد (Porter). در این پژوهش به‌منظور تحلیل جامع صنعت تایر ایران، رویکردی مرحله‌ای اتخاذ شده است که از سطح محیط کلان یا ماکرو آغاز می‌شود. در تحلیل PESTEL (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، زیست‌محیطی، قانونی) که در جدول ۱ آورده شده است؛ عوامل در کنار هم قرار داده و نتیجه‌گیری می‌شود.

صنعت تایر ایران یکی از بخش‌های مهم و راهبردی در زنجیره ارزش خودروسازی است و نقشی کلیدی در اشتغال، توسعه صنعتی و حمل‌ونقل کشور بر عهده دارد. این صنعت نه‌تنها در تأمین نیاز داخلی کشور مؤثر است بلکه در حفظ تعادل ارزی و کاهش واردات نیز اثرگذار است. گزارش موسسه Mordor Intelligence (2025) ارزش بازار تایر ایران در سال ۲۰۲۵ را حدود ۲/۱۴ میلیارد دلار برآورد کرده است و پیش‌بینی شده است تا سال ۲۰۳۰ به ۲/۷۳ میلیارد دلار خواهد رسید و این نشان‌دهنده رشد سالانه مرکب ۴/۹۹ درصد در این دوره است. باوجود این رشد بازار، همچنان بخش قابل‌توجهی از نیاز کشور از طریق واردات تأمین می‌شود. مطابق گزارش لاستیک‌پرس در سال ۱۴۰۳ حدود ۱۲/۵ میلیون حلقه تایر به ارزش ۹۰۶ میلیون دلار وارد ایران شده است درحالی‌که ارزش تایر وارداتی در سال ۱۴۰۱، ۵۴۱ میلیون دلار بوده است.

یکی از چالش‌های مهم صنعت تایر، وابستگی به واردات مواد اولیه کلیدی مانند کائوچو طبیعی، شتاب‌دهنده‌های پخت و سایر ترکیبات شیمیایی است. این وابستگی، همراه با نوسانات نرخ ارز، محدودیت‌ها در تخصیص ارز جهت واردات مواد اولیه و تحریم‌های بین‌المللی، برنامه‌ریزی بلندمدت و تأمین پایدار مواد را برای تولیدکنندگان دشوار ساخته و موجب افزایش هزینه‌های تولید و محدودیت در بهره‌وری حداکثری از ظرفیت‌های موجود شده است. از سوی دیگر فرصت‌هایی از قبیل رشد تقاضای داخلی، افزایش عمر ناوگان خودرو و امکان توسعه تایرهای سبز و کم‌مصرف و... در اختیار تولیدکنندگان است. بنابراین نیاز

جدول ۱- بررسی ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، زیست‌محیطی و قانونی (PESTEL)

سیاسی (P)	اقتصادی (E)	اجتماعی (S)	فناوری (T)	زیست‌محیطی (E)	قانونی (L)
• نوسانات ناشی از تحریم‌های بین‌المللی • وابستگی راهبردی ایران به چین و روسیه • سیاست‌های تعرفه‌ای متغیر • حضور دولت در تصمیم‌گیری‌ها به‌واسطه مالکیت دولتی	• کمبود ارز جهت تخصیص برای واردات مواد اولیه • افزایش نرخ تورم و کاهش قدرت خرید • رشد واردات کالاهای چینی • بحران انرژی در ایران	• افزایش تمایل نسل Z به داشتن خودرو شخصی • تمایل مصرف‌کنندگان به خرید تایر تعمیری و ارزان‌قیمت • افزایش تمایل به خودروهای برقی و هیبریدی در کلان‌شهرها	• شکاف فناوری باتوجه به گذار به Industry 4.0 و Industry 5.0 • وابستگی به دانش فنی خارجی	• گذار به اقتصاد سبز در سطح جهانی • تغییرات اقلیمی و بحران منابع طبیعی • فشار افکار عمومی برای مدیریت پسماند	• تغییرات مکرر در تعرفه‌های وارداتی و بخشنامه‌های ارزی • قیمت‌گذاری دستوری

جدول ۲- تحلیل پنج نیروی رقابتی پورتر برای صنعت تایلر ایران

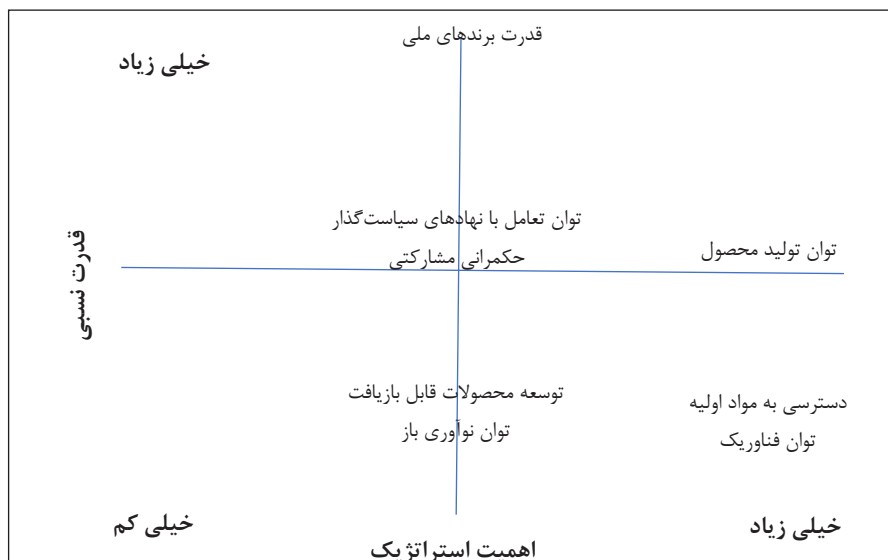


جدول ۳- جدول عوامل کلیدی موفقیت براساس تأثیر محیط کلان بر نیروهای پورتر

محیط کلان (PESTEL)	اثر بر نیروهای پورتر	عامل کلیدی موفقیت صنعت تایلر ایران
تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی	افزایش قدرت چانه زنی تأمین کنندگان	دسترسی به مواد اولیه
کمبود ارز، نوسان اقتصادی و بحران انرژی	کاهش توان برای ورود تازه واردان	توان تولید محصول شرکت‌های فعلی
رشد واردات کالاهای چینی و ارزان قیمت	تشدید رقابت و تهدید جایگزین‌های وارداتی	قدرت برندهای ملی
افزایش تمایل نسل Z به خودرو شخصی	افزایش تقاضا خریداران در بازار	توان تولید محصول
گذار فناوری جهانی به صنعت نسل ۴ و ۵	ضرورت ارتقای فناوری درون صنعت	توان فناوری
فشار زیست محیطی و بحران پسماند	افزایش تهدید جایگزین‌های تعمیری	توسعه محصولات قابل بازیافت
قیمت گذاری دستوری	افزایش قدرت خریدار به دلیل حمایت دولت	توان تعامل با نهادهای سیاست گذار
وابستگی فناورانه به خارج	موانع ورود برای تازه واردان	توان نوآوری باز
مالکیت دولتی و تصمیم گیری متمرکز	کاهش رقابت درون صنعت	حکمرانی مشارکتی

جدول ۴- جدول سطح بندی عوامل کلیدی موفقیت و قدرت و قابلیت صنعت تایلر ایران در این عوامل

عامل کلیدی موفقیت	میزان اهمیت KFS	قدرت نسبی صنعت تایلر ایران	سطح قابلیت صنعت تایلر ایران
دسترسی به مواد اولیه	خیلی زیاد	کم	Capability
توان تولید محصول	خیلی زیاد	متوسط	Competence
قدرت برندهای ملی	زیاد	زیاد	Core Competence
توان فناوری	خیلی زیاد	کم	Capability
توسعه محصولات قابل بازیافت	متوسط	کم	Capability
توان تعامل با نهادهای سیاست گذار	زیاد	متوسط	Competence
توان نوآوری باز	متوسط	کم	Capability
حکمرانی مشارکتی	زیاد	متوسط	Competence



نمودار ۱- ماتریس اهمیت استراتژیک-قدرت نسبی صنعت تایلر ایران در عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شده

تحلیل PESTEL نشان می‌دهد که صنعت تایلر ایران در محیطی با پایداری نسبی تقاضا ولی ریسک‌های بالای سیاسی و ارزی و فناورانه فعالیت می‌کند. درحالی که فرصت‌های قابل توجهی برای رشد داخلی و توسعه فناوری وجود دارد، وابستگی شدید به چین به عنوان تأمین کننده مواد اولیه و رقیب واردکننده تایلر ارزان، یکی از ریسک‌های کلیدی صنعت محسوب می‌شود. حرکت به سوی Industry5.0، ارتقای بهره‌وری انرژی، اصلاح نظام ارزی و تعرفه‌ای، پیش شرط‌های دستیابی به توسعه پایدار و رقابت پذیری جهانی برای صنعت تایلر ایران در افق ۲۰۳۵ خواهند بود. براساس این نتایج به سمت تحلیل میکرو یا محیط نزدیک می‌رویم و ساختار رقابتی صنعت با پنج نیروی پورتر تحلیل می‌شود. در این بخش از نظر ده تن از خبرگان صنعت تایلر به روش پرسش نامه بهره برده شده است (جدول ۲).

تحلیل محیط از منشأ مدل PESTEL و هم‌زمان با آن، تحلیل صنعت از منشأ مدل پورتر به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت (KFSs) در صنعت تایلر ایران منجر می‌شود که اولین گام شناسایی مزیت‌های رقابتی و در نتیجه عوامل کلیدی موفقیت صنعت است (جدول ۳).

در قدم بعد با توجه به عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شده به دنبال قابلیت‌هایی درون صنعت تایلر ایران هستیم که پاسخگوی آن‌ها باشند. میزان اهمیت هر KFS و سطح قابلیت بنگاه‌های ایرانی در آن عامل موفقیت از نظر ده نفر خبره به روش دلفی سنجیده شده است.

در گام بعدی براساس جدول بالا ماتریس قدرت نسبی-اهمیت استراتژیک برای عوامل کلیدی موفقیت ترسیم شد. براساس نمودار ۱ می‌توان عوامل کلیدی شناسایی شده و قدرت فعلی صنعت تایلر ایران را هر یک از این عوامل کلیدی موفقیت را مشاهده کرد. برای تحلیل استراتژیک و تدوین راهبرد بایستی تخصیص منابع در این حوزه‌ها را براساس میزان اهمیت و قدرت برنامه ریزی کرد.

نتیجه‌ها و بحث

بر پایه نتایج حاصل از ماتریس اهمیت استراتژیک-قدرت نسبی که بر مبنای نظر خبرگان و برپایه تحلیل PESTEL و پورتر به دست آمد، تمرکز بر سه عامل موفقیت کلیدی به عنوان راهبردهای اصلی صنعت تایلر ایران جهت تخصیص منابع شناسایی

شدند:

بهبود سطح فناوری‌های تولید، دیجیتال‌سازی خطوط و هوشمندسازی فرایندها باید به‌عنوان راهبردی محوری برای کاهش شکاف فناورانه با رقبا دنبال شود.

سایر عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شده نظیر توسعه اقتصاد چرخشی (توسعه محصولات قابل بازیافت)، حکمرانی مشارکتی و تعامل با نهادهای سیاست‌گذار هرچند از اهمیت متوسط یا زیاد برخوردارند، اما در مقایسه با سه عامل کلیدی فوق نقش پشتیبان و تقویتی دارند. در نتیجه براساس این پژوهش تمرکز راهبردی صنعت تایر ایران در افق ۲۰۳۵ بایستی در سه محور "حفظ مزیت برند ملی"، "ترمیم ضعف در تأمین مواد اولیه" و "ارتقای فناوری تولید" استوار باشد. راهبردهای این پژوهش براساس نظرسنجی، مطالعات و تحلیل‌های صورت گرفته براساس شرایط تحریمی و پر نوسان فعلی است و از آن‌جاکه استراتژی‌های صنعتی به‌دلیل امکان تغییر در محیط ماکرو و محیط میکرو، زنده و پویا تلقی می‌شوند هیچ تحلیلی نمی‌تواند از قطعیت کامل برخوردار باشد^۴

۱. قدرت برند ملی: نتایج نشان داد این عامل از اهمیت بالا و قدرت نسبی زیادی برخوردار است. برندهای ایرانی طی سالیان گذشته توانسته‌اند جایگاه قابل قبولی را در بازار داخلی ایجاد کنند؛ لذا تداوم سرمایه‌گذاری در کیفیت، خدمات پس از فروش و ارتباطات بازاریابی برای حفظ و تثبیت مزیت رقابتی موجود ضروری است.

۲. دسترسی پایدار به مواد اولیه: این عامل از بالاترین اهمیت برخوردار است اما از کمترین سطح قابلیت فعلی در صنعت محسوب می‌شود. برای ارتقای این حوزه لازم است تخصیص هدفمند منابع، تشکیل تیم‌های تخصصی در حوزه زنجیره تأمین و برنامه‌هایی نظیر تشکیل ائتلاف تأمین مواد، توسعه جایگزین‌های بومی و بهره‌گیری از توان داخلی در اولویت سیاست‌گذاری قرار گیرد.

۳. توان فناورانه: باتوجه به گذار جهانی به سمت انقلاب صنعتی چهارم و پنجم،

مراجع

- [1] World Economic forum. (2025). Global Risks Report 2025: The point of no return.
- [2] Allianz Group. (2025). Allianz Risk Barometer 2025: Identifying the major business risks for 2025.
- [3] Mordor Intelligence. (2025). Iran tire market size, share & 2030 growth trends report. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/iran-tire-market>

[۴] لاستیک‌پرس. (۲۰۲۴). تحلیل آمارهای واردات تایرهای ایران در فاصله سه سال. لاستیک پرس. <https://lastikpress.com>

[۵] کیم، دلیو. چان و رنه مابورینا. استراتژی اقیانوس آبی (علیرضا پورممتاز، مترجم). آریانا قلم

[۶] شهابی. (۱۳۹۷). تحلیل عامل‌های مؤثر بر تقاضای صنعت تایر کشور در راستای سند چشم‌انداز بیست‌ساله با رویکرد سیستم دینامیک و دیماتل فازی.

[۷] محمدی، س. روش پژوهش دلفی: نظریه و کاربردها. تهران: نشر دانشگاهی.