

فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۶، بهار ۱۳۸۷، ۱۴۳ - ۱۱۹

## معماری کلان زنجیره عرضه چای ایران

دکتر محمدرضا امین ناصری\*      مرتضی مرادی\*\*  
سید احسان ملیحی\*\*\*

پذیرش: ۸۶/۱۲/۱۲

دریافت: ۸۵/۴/۲۸

چای / استراتژی / مدیریت زنجیره عرضه / رقابت پذیری / مدل الماس گون پورتر

### چکیده

صنعت چای ایران علی رغم داشتن استعدادهای بالقوه در زمینه تولید، فرآوری و تجارت در چند سال اخیر دچار بحران شده است. وابستگی مستقیم بیش از ۶۰۰۰۰ خانواده به کشت و تولید چای و همچنین جایگاه خاص چای در سبد مصرفی خانواده‌های ایرانی، ضرورت تدوین استراتژی و ساختار مناسب برای صنعت چای ایران را دو چندان کرده است. از این رو در این مقاله وضعیت جهانی و داخلی تولید و تجارت چای ارزیابی شده و با استفاده از مدل الماس گون پورتر - به عنوان چارچوب مطالعه رقابت پذیری - نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید صنعت چای مورد بررسی قرار گرفته است. علاوه بر این زنجیره عرضه چای کنیا به عنوان یکی از کشورهای پیشرو در تولید و تجارت چای ارزیابی شده است. یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد که فقدان مدیریت یکپارچه در زنجیره عرضه صنعت چای مهمترین و اساسی‌ترین عامل تضعیف این صنعت بوده است. همچنین ایجاد ساختارهای پشتیبان در بخش‌های مختلف زنجیره عرضه چای و حاکم شدن تفکر مدیریت یکپارچه بر زنجیره تولید چای و ایجاد وابستگی بین سرنوشت بخش‌های درگیر در زنجیره عرضه می‌تواند به عنوان عاملی در شکل‌گیری مکانیزم‌های تقویت‌کننده مزیت رقابتی صنعت چای مطرح شود.

طبقه‌بندی **JEL: C22, E5**

\* دانشیار دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی-مهندسی، بخش مهندسی صنایع.

\*\* کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی.

\*\*\* دانشجوی دکتری مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس.

## مقدمه

روند تاریخی کشت و صنعت چای در کشورمان که قدمتی صد ساله دارد، با فراز و نشیب‌های فراوانی همراه بوده است و تاکنون به دلایل گوناگون اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، در معرض بحران‌های جدی قرار گرفته است، اما به جرأت می‌توان گفت در طول عمر صد ساله صنعت چای ایران وضعیت آن هیچ‌گاه مانند شرایط فعلی، آشفته و بحران زده نبوده است. این در حالی است که بخشی از منابع کشور در حوزه‌های کشاورزی، صنعتی، مالی و انسانی به این صنعت تخصیص یافته است. از این رو در این مقاله با انجام مطالعاتی دقیق و شناسایی و تحلیل نقاط ضعف و قوت داخلی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی صنعت چای، استراتژی توسعه پایدار و رقابتی چای در ساختاری جدید ارائه گردیده است.

از این رو در بخش اول از این مقاله وضعیت جهانی صنعت چای مورد بررسی قرار گرفته است. پس از آن ساختار موجود چای ایران و سیاست‌های اعمال شده در این صنعت طی سالیان گذشته و نتایج حاصل از آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش چهارم ساختار چای کنیا به عنوان مطالعه موردی ارائه شده است. در بخش پنجم نیز با توجه به مدل الماس گون پورتر عوامل مؤثر در رقابتی پذیری صنعت چای ایران مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و در نهایت ساختار مناسبی برای هدایت راهبردی صنعت چای کشور پیشنهاد شده است.

## ۱. وضعیت جهانی صنعت چای

### ۱-۱. جایگاه تجاری چای

چای به عنوان یک محصول صادراتی با اهمیت، نه تنها در کشورهای تولیدکننده آن، بلکه در سایر کشورها از قبیل آلمان، کانادا، آرژانتین و ... که از لحاظ تولید جایگاه مناسبی ندارند نیز مورد توجه قرار گرفته است. طی سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۳ میلادی ۷۵ تا ۸۱ درصد از کل صادرات چای تنها توسط ۱۰ کشور انجام شده است. میزان صادرات این کشورها در جدول (۱) ارائه شده است. جدول (۲) نیز ده کشور که بیشترین میزان واردات

را طی از طی سال‌های ۲۰۰۳-۱۹۹۸ داشته‌اند را نشان می‌دهد که طی این دوره ۵۹ تا ۶۱ درصد از کل واردات جهانی چای را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۱- میزان صادرات چای طی سال‌های ۲۰۰۳-۱۹۹۸ (هزار دلار)

ردیف	نام کشور	۱۹۹۸	۱۹۹۹	۲۰۰۰	۲۰۰۱	۲۰۰۲	۲۰۰۳
۱	هند	۵۳۸,۱۷۰	۴۱۱,۶۶۷	۴۳۹,۳۱۸	۳۶۴,۵۷۲	۳۴۲,۰۵۰	۳۵۱,۹۵۲
۲	سريلانكا	*	۶۱۹,۰۱۵	*	۶۸۹,۳۰۳	۶۵۹,۱۸۲	۶۸۳,۲۱۰
۳	چين	۳۷۷,۷۵۸	۳۴۴,۸۹۲	۳۵۶,۹۹۶	۳۵۲,۴۲۰	۳۳۹,۸۵۲	۳۷۵,۸۶۵
۴	كنا	۵۵۲,۷۶۰	۴۷۶,۰۱۲	۴۶۷,۰۶۰	۴۵۱,۷۳۴	۴۱۱,۱۸۲	۴۸۷,۸۸۹
۵	انگلستان	۲۵۷,۸۰۰	۲۱۹,۰۲۱	۱۸۶,۲۷۴	۱۹۶,۲۵۴	۲۱۱,۹۲۹	۲۶۰,۴۸۱
۶	اندونزی	۱۱۳,۳۷۳	۹۸,۰۵۱	۱۱۲,۲۲۴	۱۰۱,۴۸۱	۱۰۷,۴۶۶	۹۹,۳۸۹
۷	آلمان	۹۰,۷۳۳	۸۱,۵۸۴	۸۰,۰۹۶	۹۰,۳۹۵	۱۰۰,۷۱۴	۱۲۵,۸۷۲
۸	آرژانتين	۸۲,۹۱۶	۶۳,۱۱۵	۶۳,۵۲۶	۶۵,۲۶۶	۵۹,۴۸۱	۵۲,۹۸۲
۹	کانادا	۳۲,۷۰۴	۴۰,۹۴۸	۵۰,۹۰۸	۵۶,۶۹۲	۵۸,۸۹۶	۶۱,۱۸۶
۱۰	بلژیک	*	۴۳,۸۸۶	۴۵,۶۹۵	۴۹,۶۹۹	۵۰,۰۳۱	۵۷,۳۹۵
ارزش کل صادرات چای		۲,۷۲۸,۲۸۵	۲,۸۸۹,۳۸۶	۲,۳۱۰,۳۸۰	۳,۱۲۲,۳۰۸	۲,۷۸۳,۵۵۳	۳,۲۷۴,۱۹۹
سهم ده کشور برتر از صادرات جهانی		%۷۵	%۸۳	%۷۸	%۷۷	%۷۴	%۷۸

مأخذ: او محاسبات تحقیق

جدول ۲- میزان واردات چای در طی سال‌های ۲۰۰۳-۱۹۹۸ (هزار دلار)

ردیف	نام کشور	۱۹۹۸	۱۹۹۹	۲۰۰۰	۲۰۰۱	۲۰۰۲	۲۰۰۳
۱	انگلستان	۳۷۳,۹۸۳	۳۳۰,۲۸۵	۳۱۹,۵۸۶	۲۹۶,۸۲۶	۲۸۹,۷۸۲	۲۸۰,۵۳۱
۲	روسیه	۳۱۵,۱۳۷	۲۸۳,۹۵۶	۲۲۶,۰۳۱	۲۰۵,۴۰۹	۲۲۹,۶۹۰	۲۴۷,۳۵۴
۳	آمریکا	۲۳۳,۱۰۵	۲۲۵,۱۱۵	۲۳۱,۵۶۳	۲۵۲,۳۸۴	۲۶۰,۷۳۹	۲۸۳,۵۸۰
۴	ژاپن	۱۹۷,۷۴۲	۱۹۸,۹۸۱	۲۲۷,۰۳۲	۲۲۹,۱۴۶	۱۹۷,۱۳۴	۱۸۹,۵۱۹
۵	پاکستان	۲۴۶,۶۰۷	۲۰۸,۰۶۱	۲۲۲,۵۸۰	۱۷۸,۹۴۹	۱۵۴,۱۸۴	۱۹۱,۸۹۰
۶	آلمان	۱۴۶,۵۵۹	۱۳۸,۵۵۱	۱۰۵,۵۵۹	۱۰۹,۲۹۷	۱۱۲,۷۸۰	۱۵۴,۱۲۳
۷	مصر	۹۹,۶۳۹	۹۸,۴۱۸	۱۰۰,۳۰۶	۱۰۰,۱۸۶	۱۴۲,۰۴۷	۶۲,۱۸۱
۸	عربستان	۶۳,۲۳۰	۸۸,۷۲۳	۱۳۰,۷۳۵	۱۱۶,۰۵۱	۱۱۵,۴۱۱	۱۱۸,۷۴۶
۹	امارات متحده عربی	*	۱۵۰,۲۹۹	۱۴۸,۱۷۶	۱۵۱,۸۳۰	*	*
۱۰	فرانسه	۸۴,۷۱۲	۸۸,۱۶۳	۸۴,۰۱۵	۸۳,۳۸۸	۹۷,۴۱۴	۱۲۱,۷۲۴
ارزش کل واردات چای		۲,۹۸۴,۲۶۱	۲,۹۶۸,۱۱۸	۲,۹۴۳,۵۷۸	۳,۰۱۱,۲۵۶	۲,۸۱۰,۹۴۹	۳,۰۰۱,۵۶۵
سهم ده کشور برتر از کل واردات		%۵۹	%۶۱	%۶۱	%۵۷	%۵۷	%۵۵

مأخذ: او محاسبات تحقیق

توجه به وضعیت تجارت و میزان واردات و صادرات چای در دنیا می‌تواند فرصت‌های بازارهای قابل کسب و تهدیدهای رقبای منطقه‌ای را برای صنعت چای ایران روشن سازد. چنانکه در جدول (۲) مشاهده می‌شود وجود بازارهای بزرگ مصرف چای در همسایگی ایران مانند روسیه و پاکستان و نیز مصرف ۲۵٪ کل چای دنیا در منطقه خاورمیانه (مجموع ردیف‌های ۷، ۸ و ۹) و موقعیت مناسب جغرافیایی ایران از جمله فرصت‌هایی است که در صورت توجه و بهره‌گیری از آن می‌تواند موجب تقویت جایگاه رقابتی چای ایران در جهان شود. نکته قابل توجه این است که جذابیت بازار چای پاکستان به گونه‌ای است که کنیا برای دستیابی به این بازار برنامه‌ریزی کرده است [۲]. از سوی دیگر و با توجه به اطلاعات جدول (۱) نزدیکی با بعضی کشورهای بزرگ تولیدکننده چای مانند هند و سریلانکا می‌تواند به عنوان تهدیدی برای تسخیر این بازارها و تضعیف صنعت چای ایران باشد.

## ۲-۱. وضعیت تولید

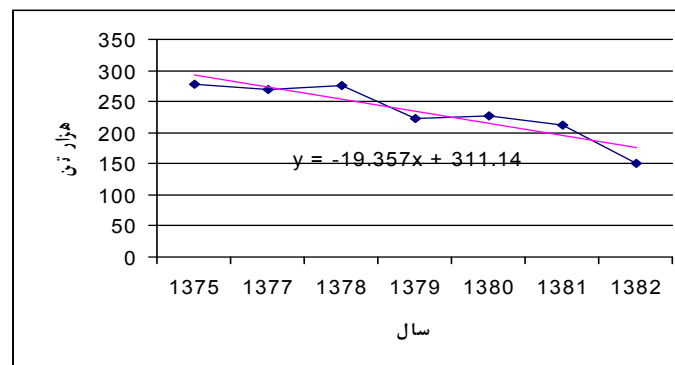
پنج کشور هند، چین، سریلانکا، کنیا و اندونزی مهمترین تولیدکنندگان چای می‌باشند بطوری که در سال ۲۰۰۰ حدود ۸۰ درصد تولید چای متعلق به آن‌ها بوده است [۳]. کشورهای بزرگ تولیدکننده چای، با بهره‌گیری از اصول علمی و ساخت یافته با ارتقاء عملکرد و افزایش کیفیت توانسته‌اند میزان تولید خود را افزایش دهند. متوسط عملکرد چای در جهان در سال ۱۹۹۹ حدود ۱۰۷۷/۱ کیلوگرم در هر هکتار بوده است. بیشترین عملکرد به میزان ۲۱۲۳/۴ کیلوگرم در هر هکتار در کشور کنیا گزارش شده است [۴]. ساختار تولید چای در کشورهای پیشرو به دو شکل چایکاران با زمین‌های کوچک<sup>۱</sup> و باغ بزرگ چای<sup>۲</sup> می‌باشد. بر اساس تعریف ارائه شده از مجمع چای سریلانکا زمین‌های چای با مساحتی کمتر از ۳۵ هکتار باغ کوچک محسوب می‌شوند [۵]. در کشورهایی مانند هند ساختار تولید چای از نوع باغ بزرگ چای می‌باشد. اما در بعضی از کشورهای دیگر مانند کنیا و سریلانکا بخش عمده چای توسط باغداران کوچک تولید می‌شود [۶ و ۷].

1. Smallholder

2. Plantation

## ۲. وضعیت صنعت چای در ایران

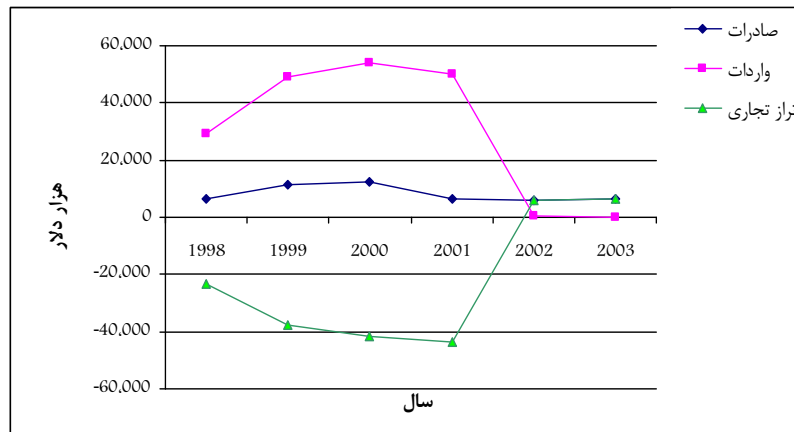
میزان تولید برگ سبز چای در ایران، در چند سال اخیر روندی کاملاً نزولی داشته است و از ۲۷۷ هزار تن در سال ۱۳۷۵ به ۱۵۰ هزار تن در سال ۱۳۸۲ رسیده که از آن حدود ۳۴ هزار تن چای خشک تولید شده است (شکل (۱)). این در حالی است که مصرف سرانه چای در ایران ۱/۵ کیلو گرم در سال است و میزان نیاز بازار داخلی به چای سالانه حدود ۱۰۰ هزار تن است [۸]. مشاهده می شود میزان تولید همواره کمتر از تقاضای داخلی بوده و در بهترین شرایط کمتر از نیمی از نیاز داخلی را جابگو بوده است.



شکل ۱- میزان تولید برگ سبز چای (۱۳۷۵-۱۳۸۲) [۸]

میزان صادرات چای در چند سال اخیر نیز نوسان زیادی داشته است و در طی سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰ سهم ایران از ۲۳٪ درصد کل صادرات دنیا به ۵۳٪ درصد رسیده ولی پس از آن سیر نزولی پیدا کرده تا جایی که در سال ۲۰۰۳ به ۲۶۵٪ درصد رسیده است. بررسی وضعیت واردات چای اطلاعات جالب‌تری را ارائه می‌نماید. مطابق شکل (۲) واردات طی سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰ صعودی بوده و از ۹۹٪ درصد از کل واردات جهانی به ۱/۸۳ درصد رسیده است، اما به یکباره در سال ۲۰۰۲ به ۰/۰۱ درصد و در سال ۲۰۰۳ به ۰/۰۰۴ درصد کاهش یافته است. این جهش ناگهانی به علت ممانعت قانونی در واردات صورت گرفته است و همین مساله باعث گردیده که تراز تجاری ایران بر خلاف سال‌های قبل، در این دو سال مثبت شود. اما از سوی دیگر به علت کاهش در میزان تولید داخلی و با توجه

به عدم کاهش شدید در میزان تقاضای داخلی می‌توان به سادگی نتیجه‌گیری نمود که بخش عمده‌ای از تقاضای داخلی از طریق ورود غیرقانونی چای تأمین شده است.



شکل ۲- تراز تجاری چای ایران (۱۹۹۸-۲۰۰۳) [۱ و محاسبات تحقیق]

### ۳. سیاست‌های تجربه شده در صنعت چای کشور

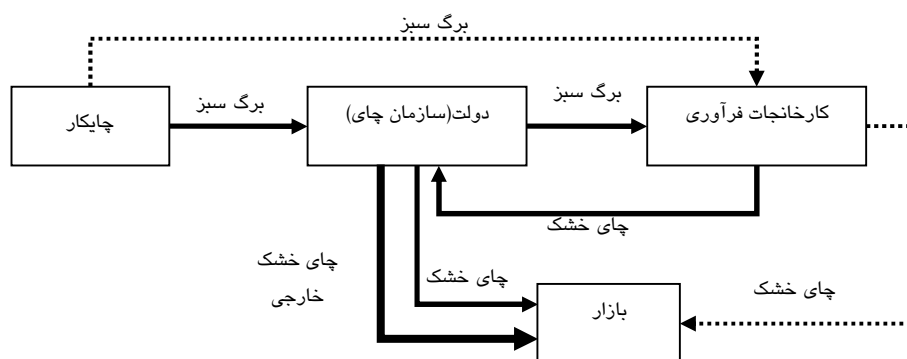
#### ۳-۱. سیاست‌های دولتی

طی سالیان گذشته دولت یکی از مهمترین بازیگران در عرصه سیاست‌گذاری و هدایت صنعت چای بوده است. قبل از سال ۱۳۷۲ دولت در قالب سازمان چای کشور به عنوان واسطه بین مراکز تولید برگ سبز و مراکز فرآوری و کارخانجات به ایفای نقش می‌پرداخته است<sup>۱</sup> (شکل (۳))، به این ترتیب که برگ سبز چای را در محل کارخانه از باغداران خریداری و تحویل گرفته و آن را به کارخانجات فرآوری تحویل می‌داده است و پس از فرآوری، چای خشک تولید شده را دریافت و به ازای آن کارمزدی را به کارخانه پرداخت می‌کرده است. در این سیاست هر کارخانه فرآوری موظف بود به ازای هر ۴/۴ کیلوگرم برگ سبز دریافتی یک کیلوگرم چای خشک تحویل دهد [۸]. البته در این میان کارخانجاتی هم بوده‌اند که به صورت مستقل برگ سبز چای را از باغدار خریده

۱. در سال‌های قبل از انقلاب نیز روند کار همین گونه بوده است.

و پس از فرآوری آن را مستقیماً به بازار ارائه می کرده‌اند. اما تعداد این کارخانجات بسیار اندک بودند.

یکی از نتایج عمده این سیاست ایجاد شرایطی بود که هم چایکار و هم کارخانه دار بدون اینکه هیچ گونه نگرانی از بازار و رقبا داشته باشند و بدون توجه به شرایط بازار و تغییرات روز افزون آن در شرایطی تقریباً انحصاری به تولید خود ادامه دهند. در واقع دولت به جای آنکه به مدیریت و راهبری صنعت چای بپردازد خود به عنوان یکی از بازیگران اصلی زنجیره ارزش چای در فرآوری و تجارت چای به ایفای نقش می پرداخته است. این امر موجب گشت تا به تدریج بخش بالادستی زنجیره تولید چای از بخش پایین دستی جدا شود و به تبع آن به کیفیت چای که از مهمترین فاکتورهای اصلی موفقیت در صنعت چای است کم توجهی شود و بازار داخلی رفته رفته از مصرف چای داخلی روی گردان شود.



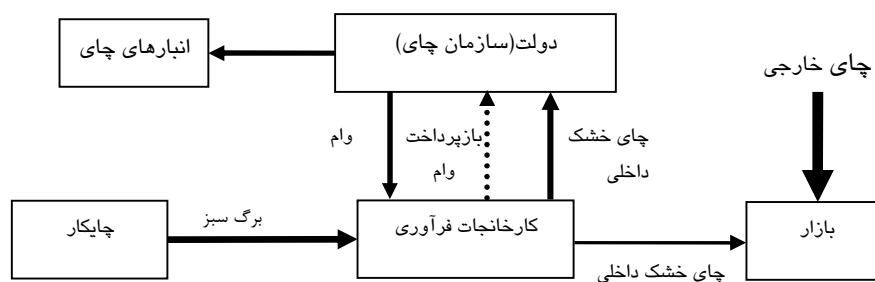
شکل ۳- زنجیره عرضه چای در ایران (قبل از خصوصی سازی)

به دلیل ناتوانایی کمی و کیفی بخش‌های تولیدی در پاسخ به تقاضای داخلی از سال ۱۳۷۲ بحث اختلاط چای داخلی و خارجی توسط سازمان چای مطرح گردید. بدین ترتیب چای به صورت ترکیبی از ۶۰ درصد چای داخلی و ۴۰ درصد چای خارجی به بازار مصرف عرضه شد. در سال ۱۳۷۳ میزان درصد اختلاط چای داخلی از ۶۰ درصد به ۵۰ درصد کاهش یافت. در طی همین سال سازمان چای با نام دولت، چای خالص خارجی را

در دو بسته‌بندی سبز و قرمز به بازار عرضه کرد [۹]. از همان سال چای داخلی به انبارها رفت و کم کم ذائقه‌ها به مصرف چای خارجی عادت داده شد. این در حالی بود که صنعت چای به صورت کاملاً انحصاری در اختیار دولت قرار داشت. این جریان تا سال ۱۳۷۸ ادامه داشت و در همان زمان بر اساس گزارش رئیس وقت سازمان چای در جلسه شورای اقتصاد، موجودی چای داخلی انبار شده ۱۰۴ هزار تن و بدهی سازمان چای به دولت نیز ۷۸ میلیارد تومان اعلام گردید. این در شرایطی است که سازمان چای در گذشته سودآوری داشته و به خزانه دولت کمک می‌کرده است [۱۰]. پدید آمدن این شرایط موجب شد تا به تدریج اندیشه واگذاری صنعت چای به بخش خصوصی مطرح شود.

### ۲-۳. سیاست‌های خصوصی‌سازی

در سال ۱۳۷۸ و بر اساس ماده ۲۹ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ضرورت اصلاح ساختار صنعت چای کشور مورد تصویب قرار گرفت و مقرر گردید تصدی‌گری چای به بخش خصوصی واگذار شود. بر این اساس دولت عمده مسئولیت‌های خود را به سندیکای کارخانجات چای‌سازی واگذار نمود. در این سیاست همانگونه که در شکل (۴) نیز نشان داده شده است دولت با پرداخت تسهیلات و اعتبارات به بخش خصوصی هزینه خرید برگ سبز چای کارخانجات را تأمین می‌کرد و در مقابل کارخانجات می‌بایست برگ سبز چایکاران را با هر کیفیتی خریداری می‌کردند و از محل تولید، بازاریابی و فروش چای خشک و ام‌های دولتی را باز می‌پرداختند [۱۱].



شکل ۴- زنجیره عرضه چای ایران پس از خصوصی‌سازی



اما به دلیل ناتوانایی در فرآوری مناسب که بخشی از آن ناشی از کیفیت پایین برگ سبز خریداری شده از چایکاران است و همچنین ضعف در بازاریابی و فروش و نیز تغییر تدریجی ذائقه در بازار داخلی و واردات بی‌رویه چای خارجی این سیاست نیز به شکست انجامید به طوری که از حدود ۱۷۷ کارخانه فرآوری چای در استان‌های گیلان و مازندران در حال حاضر تنها بین ۱۰۰ تا ۱۱۰ کارخانه فعال بوده و مابقی (یعنی حدود ۴۰ درصد کارخانجات) یا تعطیل شده‌اند یا اینکه به صورت نیمه وقت فعالیت می‌کنند [۹]. ناتوانی کارخانه داران در بازپرداخت وام‌های دریافتی، منجر به ورشکستگی سازمان چای و بدهکاری صدها میلیارد تومانی این سازمان به دولت شده است.

در واقع سیاست‌های اعمال شده طی دو دهه گذشته باعث گردیده است به جای آن که تقاضای داخلی و شرایط بالقوه کشت چای موجب به حرکت در آمدن صنعت چای کشور شود، واردات افزایش یابد و زنجیره ارزش چای در سایر کشورهای تولید کننده رونق گیرد.

#### ۴. مطالعه موردی ساختار چای کنیا

استفاده از تجارب موفق سایرین می‌تواند در شناخت، ریشه‌یابی و حل مشکلات به‌خصوص در سطح کلان مؤثر و مفید واقع شود. در این بخش نتایج بازدید<sup>۱</sup>، بررسی و مطالعه دقیق ساختار صنعت چای کنیا به عنوان یک کشور موفق در صنعت چای ارائه گردیده است. علت انتخاب کشور کنیا تشابه ساختار کشت و تولید چای آن کشور با ایران از نظر داشتن باغات کوچک چای و نقش و اهمیت باغداران کوچک در هر دو کشور و همچنین داشتن سابقه تاریخی تقریباً یکسان در این صنعت بوده است. در واقع ساختار صنعت چای کنیا شبیه‌ترین مورد به صنعت چای ایران است.

بیش از سه میلیون کنیایی که حدود ۱۰ درصد از جمعیت این کشور را تشکیل می‌دهند

۱. این بازدید توسط هیات عالی رتبه ای از سوی وزارت تعاون انجام گرفت و در آن ناحیه اول کشت چای در کنیا به نام Kagve و کارخانجات فرآوری چای آن منطقه مورد بررسی دقیق قرار گرفته است. همچنین با برخی مسوولین آژانس توسعه چای کنیا (KTDA) نیز تبادل نظر شده است.

به طور مستقیم و یا غیر مستقیم در صنعت چای مشغول به کار هستند [۱۲ ص ۶]. کنیا بعد از هند و سریلانکا در مقام سوم صادرات چای سیاه در دنیا قرار دارد و در تولید و صادرات این محصول از مزیت نسبی بسیار بالایی نیز برخوردار می‌باشد. این محصول که برای اولین بار در سال ۱۹۰۳ از هند به کنیا آورده شد هم اکنون در اقتصاد کنیا از جایگاه استراتژیکی برخوردار است به طوری که در سال ۱۹۹۸ حدود ۳۰ درصد از صادرات کنیا متعلق به چای بوده است و در سال ۱۹۹۹ حدود ۲۰ درصد تولید ناخالص داخلی (GDP) در بخش کشاورزی را چای تشکیل داده است [۱۳].

بررسی‌های انجام شده نشان دهنده آن است که بخش عمده‌ای از موفقیت صنعت چای کنیا مرهون مدیریت و برنامه‌ریزی‌های کارا و مؤثر مجمع چای کنیا<sup>۱</sup> می‌باشد. در کنیا تمام قانون‌گذاری‌های مرتبط با تولید و پرورش برگ سبز چای، فرآوری و تولید چای تحت نظر TBK انجام می‌شود. این مجمع که متشکل از نمایندگان باغداران مزارع کوچک و بزرگ، تولیدکنندگان چای خشک و تجار می‌باشد در سال ۱۹۵۰ تأسیس شد. این مجمع وظیفه تنظیم تولید، فرآوری و تجارت چای در کنیا را به عهده دارد. TBK دارای ۱۶ عضو شامل دو نفر به عنوان مدیر و نماینده اعضا، دو نماینده از وزارت کشاورزی، هفت نماینده از باغداران کوچک، چهار نماینده از باغداران بزرگ، یک نماینده از اتحادیه تجارت چای شرق آفریقا می‌باشد. لازم به ذکر است که رئیس و قائم مقام توسط اعضا انتخاب می‌شوند. وظایفی که این مجمع به عهده دارد شامل پذیرش و عضوگیری از باغداران چای، دادن مجوز به کارخانجات فرآوری چای، انجام تحقیقات در زمینه چای، پذیرش خریداران، تاجران و بنگاه‌های بسته‌بندی، بازاریابی و ترویج چای و همچنین ایفای نقش مشاوره به دولت در زمینه قوانین مرتبط با چای است. TBK در راستای انجام وظایف خود، همکاری تنگاتنگی با مؤسسه‌های مختلفی که در صنعت چای کنیا مؤثر هستند دارد.

همانطور که در شکل (۵) قابل مشاهده است زنجیره عرضه چای در کنیا از یک مزرعه کوچک یا بزرگ، آغاز می‌شود. فعالیت‌های KTDA به عنوان یکی از زیر مجموعه‌های TBK در ارتباط با باغداران مزارع کوچک و فعالیت‌های KTGA نیز در ارتباط با باغداران

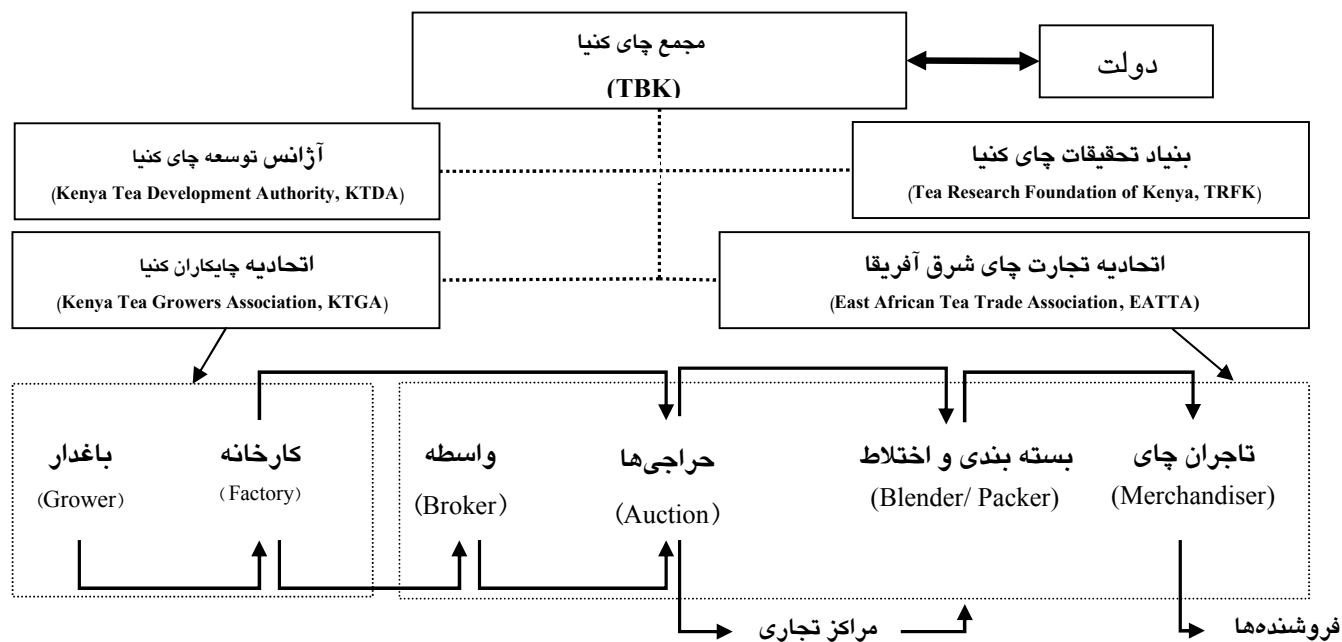
1. Tea Board of Kenya, TBK.

مزارع بزرگ است. KTDA که یک سازمان غیر دولتی است در سال ۱۹۶۴ تأسیس شد<sup>۱</sup> و مسوولیت تمامی فرآیندهای صنعت چای باغداران کوچک را بر عهده دارد. هدف KTDA دستیابی به تمام مزایای حاصل از مدیریت متمرکز باغات بزرگ چای می باشد. این مزایا می تواند شامل مواردی مانند برنامه ریزی منظم و مدون برای چیدن برگ سبز و انتقال سریع و به موقع آن به کارخانجات فرآوری و در مجموع صرفه های ناشی از مقیاس اقتصادی باشد. نظارت و مشاوره در نگهداری و پرورش باغات چای، تسهیل خرید برگ سبز از چایکاران، نظارت و مشاوره در تولید چای خشک، جمع آوری درآمدهای حاصل از چای و تقسیم آن بین چایکاران و تهیه و تدارک خدمات لازم برای توسعه خود KTDA از جمله وظایف این سازمان است. تسهیلات ارائه شده توسط KTDA شامل خدمات کشاورزی از جمله جمع آوری و بازرسی برگ سبز چای، به زراعی و توسعه باغات چای، بهبود فرآوری و فروش و توزیع چای فرآوری شده می شود. اکثر باغات کوچک چای به صورت مستقیم زیر نظر KTDA کنترل می شوند.

اولین ارتباط در زنجیره ارزش چای کنیا بین باغدار و کارخانه دار برقرار می شود. در این ارتباط باغداران کوچک، برگ سبز خود را در اختیار کارخانجات KTDA قرار می دهند. پس از آن چای تولید شده توسط KTDA با همکاری سایر نهادها و زیرمجموعه های مجمع چای کنیا (TBK) به فروش می رود. عملکرد این زنجیره طوری است که پس از ۲۰ تا ۳۰ هفته برگ سبز چای به شکل چای خشک بسته بندی شده در اختیار مشتریان قرار می گیرد [۱۴]. در این ساختار KTDA که مالک اصلی آن باغداران کوچک هستند، عملاً مدیریت تمام زنجیره ارزش چای تولیدی توسط باغداران کوچک را بر عهده دارد.

۱. این آژانس در ابتدا با نام اولیا امور توسعه محصولات خاص (SCDA) شروع به کار کرد و در ژوئن سال ۲۰۰۰ به

KTDA تغییر نام یافت [۱۰].



شکل ۵- زنجیره عرضه چای در کنیا [۱۴]

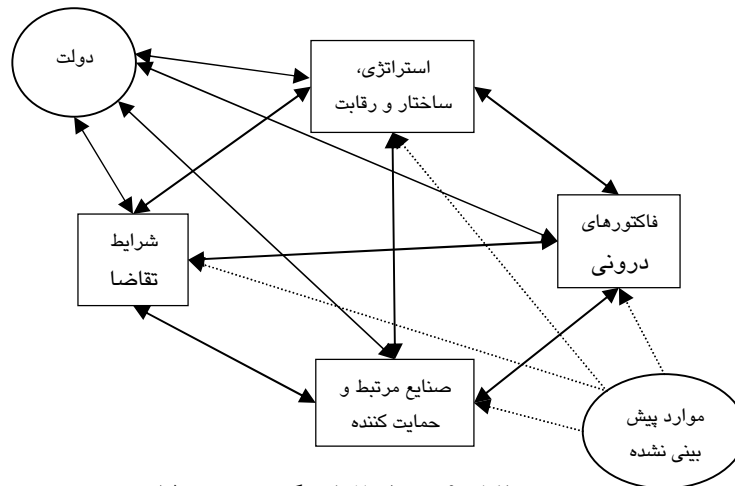
## ۵. بررسی عوامل مؤثر بر رقابت پذیری صنعت چای ایران و تحلیل راهبردی آن

### ۵-۱. تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید<sup>۱</sup> صنعت چای ایران

به منظور تحلیل و بررسی راهبردی صنعت چای برای برون رفت از مشکلات و معضلات فعلی آن که در بخش های قبل بدان اشاره گردید و همچنین رقابتی شدن این صنعت، مدل الماس گون پورتر که یکی از مهم ترین و پرکاربردترین ابزارهای تحلیل رقابت پذیری می باشد، مورد استفاده قرار گرفته است [۱۵]. مایکل پورتر در سال ۱۹۹۰ این مدل را ارائه نموده است و در آن عوامل مؤثر بر رقابت پذیری کشورها و صنایع مختلف را در چهار گروه عمده تقسیم بندی می نماید (شکل (۶)). علاوه بر این چهار عامل اصلی، دولت و نهادهای حکومتی نقش بسیار عمده ای در ایجاد مزیت های رقابتی ایفا می نمایند. نقش دولت در کشورهایی مانند ایران که بسیاری از فعالیت اقتصادی در اختیار دولت قرار دارد، چشمگیرتر است.

در این مدل فاکتورهای درونی مجموعه ای از عوامل مؤثر در تولید کالا یا خدمات است. مواد اولیه و میزان دسترسی به آن، نیروی انسانی بدون مهارت، ماهر و آموزش دیده، بهره وری و خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی، زیر ساخت ها، مسائل تکنولوژیکی، میزان سرمایه و دسترسی به آن، توانمندی ها و قابلیت های مدیریتی نمونه هایی از فاکتورهای درونی می باشد. وجود بازار داخلی بزرگ و در حال رشد نیز موجب تشویق سرمایه گذاران برای توسعه تکنولوژی و بهبود بهره وری می شود و به عنوان مزیت رقابتی برای آن ملت محسوب می گردد. صنایع مرتبط و حمایت کننده می تواند شامل ابزارآلات، توزیع کنندگان و فروشندگان، مؤسسات تحقیقاتی، دانشگاه ها، باشد. بر اساس این مدل داشتن استراتژی مشخص برای صنایع مختلف موجب ایجاد مزیت رقابتی شده همچنین وجود رقبای داخلی قدرتمند موجب ارتقای سطح رقابت پذیری ملی در بازارهای جهانی می گردد.

1. SWOT Analysis.



شکل ۶- مدل الماس گون پورتو [۱۵]

<p>فقدان کارخانه‌های فرآوری چای در حد استاندارد و با تکنولوژی مناسب (فاکتورهای درونی)</p> <p>کوچک بودن و پراکندگی باغات چای (فاکتورهای درونی)</p> <p>پایین بودن کیفیت برگ سبز چای تحویلی به کارخانجات (فاکتورهای درونی)</p> <p>بالا بودن عمر بوته‌های چای در باغات چای (فاکتورهای درونی)</p> <p>اشتهار به پایین بودن کیفیت چای تولیدی از نظر طعم و میزان رنگ‌دهی آن از دیدگاه مصرف کنندگان داخلی (فاکتورهای درونی)</p> <p>نبود صنایع مرتبط و حمایت کننده در بخش‌های کشاورزی و صنعت (صنایع مرتبط و حمایت کننده)</p>	<p>۱۰</p>	<p>معطر بودن برگ سبز چای داخلی (فاکتورهای درونی)</p> <p>بی‌آفت بودن بوته‌های چای و عدم نیاز به سم پاشی (فاکتورهای درونی)</p> <p>قیمت تمام شده پایین چای داخلی در مقایسه با قیمت جهانی چای (فاکتورهای درونی)</p> <p>پایین بودن هزینه‌های مربوط به نیروی انسانی (فاکتورهای درونی)</p> <p>بهره‌برداری از زمین‌های با شیب تند که برای کشت سایر محصولات مناسب نیستند و هزینه فرصت چندانی ندارند (فاکتورهای درونی)</p>	<p>۱۰</p>
<p>سهولت ورود غیر قانونی چای به کشور و وجود مافیای قاچاق (دولت)</p> <p>تغییر ذائقه مصرف کنندگان داخلی (شرایط تقاضا)</p> <p>وجود قدرت‌های بزرگ چای در منطقه (استراتژی، ساختار و رقابت)</p> <p>نبود ارتباط مناسب بین بخش‌های مختلف صنعت چای کشور (استراتژی، ساختار و رقابت)</p>	<p>۱۰</p>	<p>بازار مصرف بزرگ در داخل کشور (شرایط تقاضا)</p> <p>وجود ساختارهای شبکه‌ای مصرف مانند تعاونی-های مصرف (شرایط تقاضا)</p> <p>بازار مصرف بزرگ در منطقه خاورمیانه و اطراف آن (شرایط تقاضا)</p> <p>موقعیت ویژه ایران به عنوان حلقه اتصال بین تولید کنندگان و مصرف کنندگان بزرگ جهانی (فاکتورهای درونی)</p>	<p>۱۰</p>

شکل ۷- تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید صنعت چای ایران

با توجه به مطالعات، محاسبات و بررسی نظرات کارشناسان و مسئولین ذیربط صنعت چای می‌توان فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و نقاط ضعف این صنعت را در هر یک از عوامل مدل الماس گون پورتر به طور خلاصه در قالب ماتریس SWOT که در شکل (۷) نشان داده شده است ارائه داد.

## ۲-۵. راهبرد توسعه پایدار صنعت چای کشور

دسته بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای صنعت چای در چارچوب مدل الماس گون پورتر نشان می‌دهد که سیاست‌های اعمال شده طی دهه‌های گذشته توجه کامل را به تأثیر متقابل همه عوامل مطرح در مدل الماس گون پورتر نداشته است. همانطور که در بررسی سیاست‌های خصوصی سازی و دولتی صنعت چای نیز اشاره شد کم رنگ شدن و نادیده گرفتن شرایط تقاضا در معادلات صنعت چای موجب شده است تا تولیدکنندگان و چایکاران از نیازهای مشتریان بیشتر فاصله بگیرند و ارتباط موثر و منطقی بین حلقه تولید و مصرف قطع شود. این وضعیت باعث شده که هیچ وقت چایکاران نتوانند خود را در منافع حاصل از سرنوشت چای سهیم بدانند و هر وقت که شرایط مساعد بود، بدون توجه به آینده و به دلیل وجود حمایت بلاشرط دولت، از کیفیت برگ چای کاسته‌اند و این امر به نوبه خود باعث از دست دادن بازار چای داخلی و سوء شهرت این محصول گردیده است. از سوی دیگر کارخانه داران نیز بدون اینکه حلقه پیش از خود یعنی چایکاران را مد نظر قرار دهند تنها به بخش فرآوری در صنعت چای می‌پردازند. به علاوه حلقه سوم چای یعنی بازار، کاملاً جدای از دو حلقه کارخانه دار و چایکار عمل می‌کند. در سال‌های اخیر واردات و قاچاق بی رویه چای نیز مزید بر علت شده تا صنعت چای به طور کامل بحران زده شود. بنابراین می‌توان گفت نبود یکپارچگی در مدیریت چای کشور باعث شده است که چای از کمترین جایگاه اجتماعی-اقتصادی-سیاسی برخوردار باشد و در ورطه نابودی قرار گیرد. برای گذر از این شرایط و رسیدن به زنجیره عرضه‌ای رقابتی لازم است تا رویکردی که هم اینک در زنجیره عرضه چای ایران وجود دارد، تغییر داده شود. رویکردی که تمرکز فعالیت‌های اعضا تنها بر محصول متمرکز است و کمترین توجهی به شرایط بازار ندارد و تمام تلاش‌های ممکن به جای ایجاد ارزش

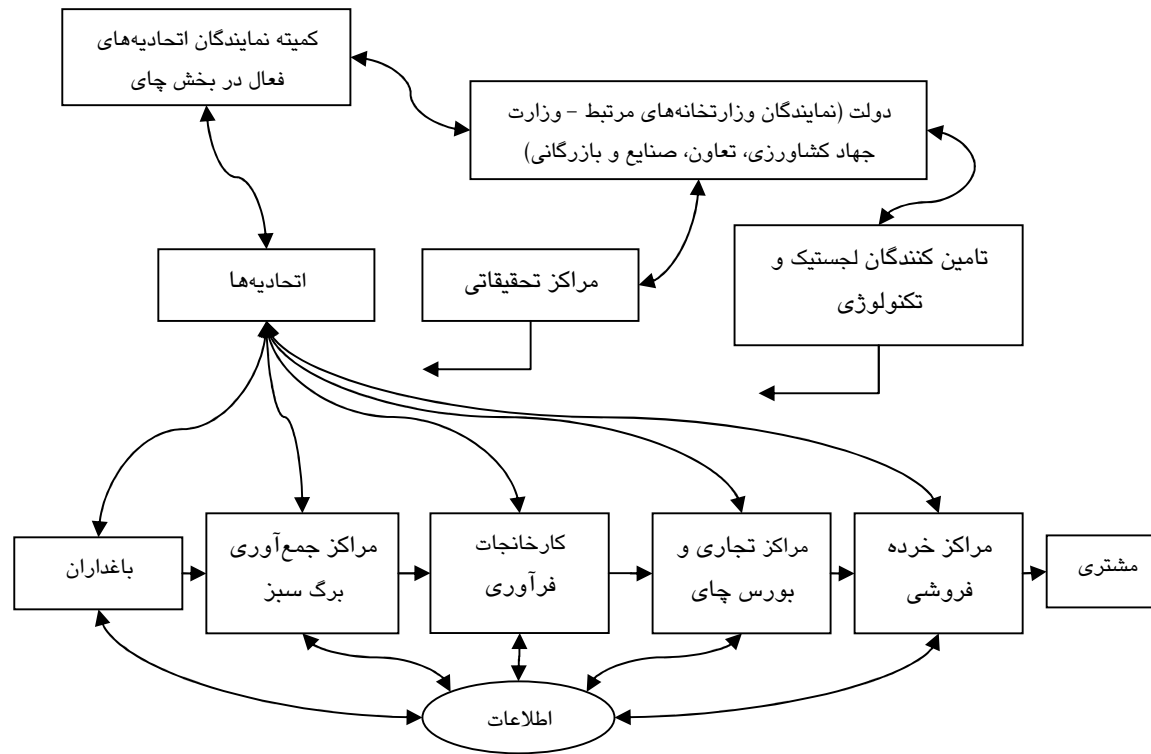
افزوده بیشتر در افزایش حجم تولید است. رویکردی که در آن برنامه ریزی به جای آنکه یک فعالیت استراتژیک باشد، یک فعالیت عملیاتی است و اطلاعات تنها در حوزه محدودی از اعضا جریان دارد و بین کل اعضا زنجیره به اشتراک گذاشته نمی‌شود [۱۶].

تحلیل متعامل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید صنعت چای، در کنار تجربیات کسب شده و مشاهده نمونه‌های موفق هم‌چون صنعت چای کنیا نشان دهنده آن است که طراحی نظام یکپارچه مدیریت زنجیره عرضه چای و به کارگیری مفاهیم مدیریتی زنجیره عرضه برای هماهنگی هر چه بیشتر بخش‌های مختلف در گیر در آن، راهبرد توسعه پایدار چای کشور است. برای اجرای چنین راهبردی لازم است تا دانش لازم، بازیگران و ارتباطات بین آن‌ها و جایگاه دولت به عنوان یک نهاد تأثیرگذار تشریح شود.

توسعه یک زنجیره عرضه به دانش و مهارت در دو حوزه مشخص نیاز دارد، یکی حوزه داخلی زنجیره شامل بازاریابی و فروش، لجستیک، تضمین کیفیت، جریان اطلاعات، ایجاد ارزش افزوده و تکنولوژی و دیگری در حوزه کلان زنجیره عرضه شامل استراتژی زنجیره عرضه، شکل و سازمان زنجیره، طراحی و مدیریت زنجیره. دانش و مهارتی که در حوزه کلان زنجیره به کار گرفته می‌شود منجر به یک معماری قابل استفاده و کارا برای اعضا می‌شود و نقش مهمی در هدایت زنجیره به سوی یک استراتژی مشخص دارد. در حالی که دانش داخلی زنجیره عرضه به اجرای فعالیت‌ها و پایداری زنجیره کمک می‌کند. در زنجیره عرضه همکاری و یکپارچگی که به ترتیب نتیجه دانش در حوزه داخلی و کلان زنجیره عرضه هستند، از عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبرد مذکور می‌باشند.

معماری کلان و ارتباط بین هر یک از بازیگران در زنجیره عرضه چای ایران بر اساس مطالعات تطبیقی انجام شده در حوزه زنجیره‌های عرضه غذایی و زنجیره عرضه چای کنیا در شکل (۸) نشان داده شده است. هر یک از اعضای زنجیره عرضه ضروری است تا بر اساس دانشی که در زنجیره لازم است به فعالیت پردازند.





شکل ۸- معماری کلان پیشنهادی برای زنجیره عرضه چای ایران

در این زنجیره باغداران، مراکز جمع‌آوری برگ سبز، کارخانجات فرآوری، مراکز تجاری و بورس چای و تأمین‌کنندگان تکنولوژی و لجستیک بر اساس دانش حوزه داخلی زنجیره عرضه به فعالیت و همکاری می‌پردازند و اتحادیه نمایندگان فعال در بخش چای مدیریت این زنجیره را به عهده خواهند گرفت و بر اساس دانش حوزه کلان زنجیره عرضه به مدیریت یکپارچه زنجیره عرضه چای خواهند پرداخت.

این مدیریت یکپارچه می‌تواند در پاسخگویی به نیازهای بازار و تسهیم منصفانه منافع حاصل بین گروه‌های ذی‌نفع اعم از بخش بازرگانی، کارخانجات فرآوری و باغداران مؤثر باشد. رشد و توسعه حلقه‌های مفقوده در زنجیره تولید چای همانند مراکز عمده تجاری چای و بورس چای، کارخانجات مجهز برای تکمیل نمودن چرخه فرآوری و یا مراکز بازاریابی و مراکز تحقیقاتی را می‌توان از وظایف عمده مدیریت زنجیره عرضه چای برشمرد. با تأسیس مراکزی به عنوان بورس چای می‌توان بحث واردات و میزان اختلاط چای داخلی با چای خارجی را از این طریق کنترل نمود. این سیاست باعث می‌شود تا از فرصت‌های موجود به خصوص بازار مصرف بزرگ در منطقه خاورمیانه و موقعیت ویژه ایران به عنوان نقطه تجاری چای بیشترین استفاده را کسب کرد. همچنین با توجه به نظارت مدیریت زنجیره چای بر عملکرد این حلقه می‌توان نه تنها واردات غیرقانونی چای را کنترل کرد بلکه بر کیفیت چای نیز نظارت داشت. مدیریت یکپارچه زنجیره عرضه چای می‌تواند با ایجاد مراکز بازاریابی و اتصال یافته‌های این مراکز به کارخانجات فرآوری موجود و یا کارخانجات فرآوری تکمیلی زمینه‌های لازم را برای مشتری‌گرایی هر چه بیشتر تولید فراهم کند. این امر باعث خواهد شد تا تأثیر تغییر ذائقه مصرف‌کنندگان داخلی به عنوان یکی از مهمترین تهدیدهای چای ایران کم‌رنگ‌تر شده و از معطر بودن چای ایران بیشترین بهره‌برداری صورت پذیرد. از سوی دیگر ایجاد مراکز تحقیقاتی در بخش‌های مختلف زنجیره عرضه و یا فراهم‌آوری بسترهای لازم برای همکاری مراکز تحقیقاتی موجود در کشور مانند مراکز دانشگاهی می‌تواند در حل مشکلات و پاسخگویی به نیازهای مطرح در بخش بالادستی و پایین دستی نقش حائز اهمیت داشته باشد.

مدیریت زنجیره عرضه چای می‌تواند با توجه به قیمت پایین چای داخلی نسبت به چای

خارجی و با بهره‌گیری از قراردادهای همکاری با ساختارهای شبکه‌ای مصرف‌مانند تعاونی‌های مصرف و فروشگاه‌های زنجیره‌ای موجود در کشور سهم چای ایرانی را در بازارهای مصرف داخلی افزایش دهد. همچنین مدیریت زنجیره عرضه می‌باید با سهم کردن چایکاران در منافع حاصل از تولید و تجارت چای، روابط همکاری و مشارکت را جایگزین روابط رقابتی خریدار - فروشنده بین چایکاران و کارخانه‌داران کند. به عبارت دیگر روابط بلندمدت و استراتژیک را جایگزین روابط کوتاه مدت و آنی‌نگری نماید. این امر موجب خواهد شد تا یکی از مهمترین ضعف‌های صنعت چای ایران، یعنی پایین بودن کیفیت برگ سبز چای تحویلی به کارخانجات که نتیجه سودجویی‌های کوتاه مدت و غیراستراتژیک چایکاران است کم رنگ تر شود و به دنبال آن کیفیت چای تولیدی افزایش یابد.

با گسترش یکپارچگی در بخش تولید برگ سبز چای، می‌توان شبکه‌ای مجازی از چایکاران ایجاد کرد که می‌تواند از مزایای باغ‌های بزرگ چای مانند استفاده از امکانات مشترک، صرفه‌های ناشی از مقیاس اقتصادی و نیز هماهنگی و برنامه‌ریزی در چیدن برگ سبز استفاده کنند.

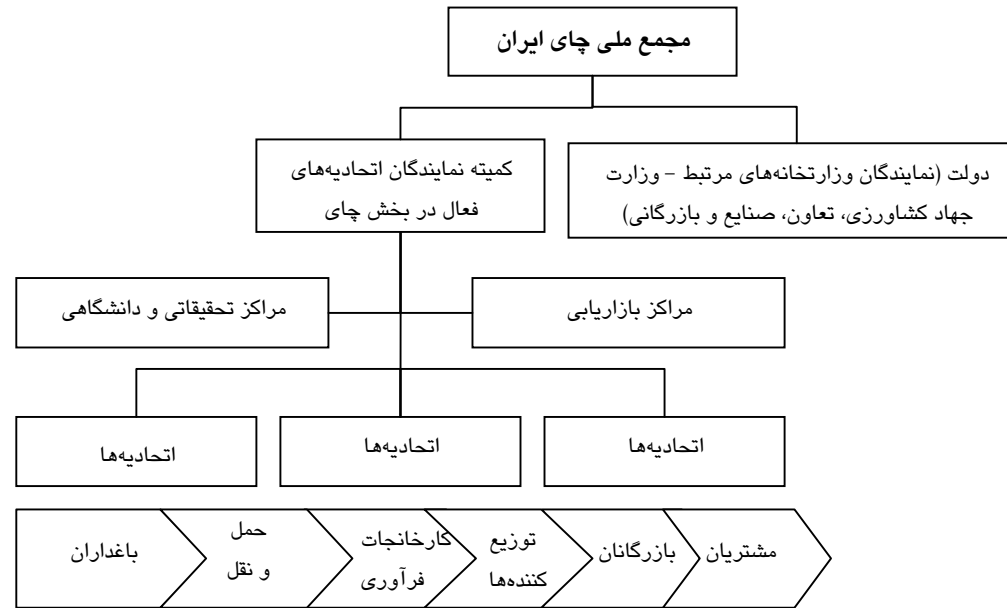
مدیریت زنجیره عرضه به واسطه داشتن دید کل نگر بر کل زنجیره عرضه می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های دولتی نیز تأثیرگذار باشد. از این رو می‌توان یکی از مهمترین وظایف این مدیریت را مشاوره در طراحی برنامه‌های بودجه و برنامه‌های حمایتی دولت، سیاست تجاری مرتبط با چای، طراحی و تدوین استراتژی برای بخش‌های مختلف زنجیره قلمداد کرد.

دولت نیز در این ساختار نقش تسهیل‌کنندگی و زمینه‌سازی را برای اجرای فعالیت‌های زنجیره عرضه به عهده خواهد داشت. از جمله این نقش‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ارائه خدمات مالی و حمایت از فعالیت‌های با ریسک بالا در زنجیره عرضه چای
- سرمایه‌گذاری جهت توسعه بسترهای ارتباطی و ارتباطی بین اعضا زنجیره عرضه
- حمایت و پشتیبانی از مراکز خدمت‌رسان به فعالان زنجیره عرضه مانند مراکز تحقیقاتی، موسسات بیمه و ...

- ارائه خدمات توانمندساز به اتحادیه‌ها
- حمایت از فعالیت‌های تبلیغاتی و فرهنگ سازی استفاده از چای داخلی مانند برگزاری جشنواره چای
- پیگیری تصویب موارد قانونی و سیاست تجاری متناسب، جهت برطرف کردن مشکلات و نیازمندی‌های زنجیره عرضه چای که توسط کمیته نمایندگان اتحادیه‌های فعال در بخش چای به دولت منعکس می‌شود.

برای پیاده‌سازی و عملیاتی کردن مدیریت یکپارچه زنجیره عرضه چای لازم است تا ساختاری متشکل از همه فعالان صنعت چای اعم از چایکاران و تولیدکنندگان برگ سبز، شرکت‌های فرآوری و بسته‌بندی، شرکت‌های توزیع و حمل و نقل، بازرگانان و عوامل توزیع و مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی ایجاد شود (شکل ۹)). همچنین لازم است دولت کارگروهی متشکل از نمایندگان وزارتخانه‌های جهاد کشاورزی، بازرگانی، صنایع و تعاون تشکیل دهد تا این گروه مسوولیت ایجاد ساختار مدیریت یکپارچه زنجیره عرضه چای را به عهده بگیرند و بر آن نظارت داشته باشند و سپس طی یک برنامه زمانی مشخص و حداکثر ظرف مدت دو سال مدیریت این ساختار را به خود آنان واگذار کنند. در این میان نقش کارخانه داران و اتحادیه‌های کارخانه داران حائز اهمیت است زیرا می‌توانند به عنوان موتور محرک این زنجیره عمل کرده و با ایجاد ارتباط مؤثر و سازنده با باغداران و ارائه برنامه‌های زمانبندی دقیق، برگ سبز چای هر یک از باغات را به موقع برداشت کنند و سریعاً به خطوط تولید خود برسانند. از سوی دیگر نیز کارخانه داران می‌توانند با ایجاد ارتباط با بخش بازرگانی و شناسایی نیازمندی‌های بازار محصول بهتری را تولید کنند.



شکل ۹- ساختار پیشنهادی مدیریت یکپارچه زنجیره عرضه چای

در نهایت نمایندگان فعالان صنعت چای در رأس ساختار هرمی شکل ارائه شده، می‌توانند نیازمندی‌های قانونی خود را به دولت و سایر نهادهای حکومتی منعکس کنند و در تدوین و نظارت بر اجرای سیاست‌های دولت نقش فعال داشته باشند.

شکل‌گیری از پایین به بالای این ساختار موجب می‌شود تا نیازهای واقعی گروه‌های درگیر در این صنعت در لایه‌های بالاتر تصمیم‌سازی به شکل واقع‌بینانه‌ای مورد نظر قرار بگیرد. از سوی دیگر با توجه به اینکه کلیه فعالان این صنعت در ساختار ارائه شده مشارکت دارند، تصمیم‌سازی‌ها با توجه به شرایط کلیه بازیگران اتخاذ می‌شوند. بنابراین باغداران، کارخانه داران، بخش‌های بازرگانی و توزیع و سایر گروه‌های ذی‌نفع در یک چارچوب مشترک با یکدیگر تعامل و همکاری خواهند داشت. علاوه بر این سهم کردن اعضا در منافع کل زنجیره (سهم کردن چایکاران در منافع فرآوری چای و بازرگانی آن) موجب ایجاد انگیزه بیشتر فعالان برای توجه و اهتمام به منافع کل زنجیره می‌شود.

### جمع‌بندی و ملاحظات

صنعت چای ایران با گذشت بیش از صد سال از عمر آن همواره با مشکلات و معضلات مختلفی روبرو بوده است و در حال حاضر نیز با بحران‌های شدیدی به خصوص در قسمت بالا دستی یعنی بخش چایکاران مواجه است. به منظور حل مشکلات چای کشور در مقاطع مختلف سیاست‌های مختلفی دنبال شده است که به علت یک سو نگرسی و نبود نگرش استراتژیک هیچ یک از این راه‌حل‌ها نتوانسته است مشکلات چای کشور را برطرف کند. لذا در این مقاله در چارچوب مدل الماس گون پورتر، وضعیت جهانی و داخلی تولید و تجارت چای مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین ساختار مدیریت صنعت چای کشور کنیا که از نظر ساختار باغات چای شباهت‌های فراوانی با ایران دارد به عنوان مطالعه تطبیقی مورد توجه و ارزیابی قرار گرفته است و در نهایت مدیریت یکپارچه زنجیره عرضه صنعت چای به عنوان استراتژی برون رفت از بحران موجود و توسعه صنعت چای ایران ارائه شده است. این استراتژی می‌تواند با یکپارچه کردن مدیریت باغات کوچک چای کشور، مزایای ناشی از مقیاس اقتصادی باغات بزرگ چای را حاصل کند و

با ایجاد ارتباط مؤثر بین کلیه حلقه‌های تولید، فرآوری و بازرگانی و همچنین بخش‌های حمایتی مانند مراکز تحقیقاتی، موجب افزایش کارایی کلیه بازیگران این صنعت شود و در نهایت محصول رقابتی‌تری را به بازار مصرف ارائه کند. بر اساس این استراتژی می‌باید شرایط رشد و توسعه حلقه‌های مفقوده زنجیره عرضه چای کشور فراهم شود. مراکز عمده تجارت، بورس چای و مراکز تحقیقاتی مرتبط از جمله حلقه‌های مفقوده این زنجیره می‌باشند. فقدان کارخانجات مجهز برای تکمیل نمودن چرخه فرآوری و عدم تولید محصولات متنوع از دیگر خلاهای اصلی این زنجیره محسوب می‌شود. علاوه بر این استراتژی مدیریت یکپارچه زنجیره عرضه صنعت چای بر پاسخگویی به نیازهای بازار و تسهیم منصفانه منافع حاصل بین گروه‌های ذی‌نفع اعم از بخش بازرگانی، کارخانجات فرآوری و باغداران و همچنین مشارکت فعالان این حوزه در فرآیند قانون‌گذاری تأکید دارد.

برای پیاده‌سازی و عملیاتی کردن این استراتژی لازم است ساختاری از پایین به بالا و متشکل از همه اتحادیه‌های فعالان صنعت چای اعم از اتحادیه‌های چایکاران، شرکت‌های فرآوری و بسته‌بندی، شرکت‌های توزیع و حمل و نقل، بازرگانان و همچنین مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی مرتبط ایجاد شود. نمایندگان این اتحادیه‌ها در قالب کمیته نمایندگان اتحادیه‌های فعال در بخش چای، مدیریت و هدایت زنجیره عرضه چای کشور را در دست خواهند داشت. این کمیته با همکاری بخش دولتی متشکل از نمایندگان وزارتخانه‌های جهاد کشاورزی، تعاون، صنایع و بازرگانی، مجمع ملی چای ایران را تشکیل می‌دهند که مسوولیت تهیه و تدوین قوانین دولتی مرتبط با صنعت چای و همچنین ایجاد ارتباط و هماهنگی با سایر نهادهای حکومتی را به عهده خواهد داشت. بدین ترتیب تدوین قوانین و سیاست‌گذاری‌های کلان نیز با توجه به شرایط و نیازمندی‌های کلیه بازیگران و فعالان این صنعت اتخاذ خواهد شد.

## منابع

- [1] PC-TAS CD-CD-ROM: International trade statistics available on CD-ROM in HS or SITC classification, UNCTAD / WTO
- [2] Gesimba, R.M. and et al. (2005); "The Tea Industry in Kenya; The Challenges and Positive Developments", *Journal of Applied Sciences*, 5(2), pp. 334-336.
- [3] "Medium-term outlook for black tea, Intergovernmental Group on Tea", *Committee on Commodity Problems*, FAO, September (1999).
- [4] Ridwan, A., (1977); "Sri Lanka's Tea industry", *World Bank*.
- [5] [www.maketrade.com/assets/english/TeaMarket.pdf](http://www.maketrade.com/assets/english/TeaMarket.pdf), "Tea Market- a background Study".
- [6] Anonymous (2003); "Kenya Tea Development Authority Annual Report", *Government Printer*, Nairobi.
- [7] Stamm, A. and et. al. (2006); "Strengthening Value Chain in Sri Lanka's Agribusiness", *German Development Institute (GDE)*, Bonn.
- [۸] "تحلیل وضعیت چای: نگاهی جامع به تامین، توزیع، قیمت و ارزیابی فضای محیطی" (۱۳۸۳)؛ وزارت بازرگانی، سازمان بازرسی و نظارت بر قیمت کالا و خدمات، معاونت نظارت بر کالا، اداره کل نظارت بر کالاهای کشاورزی و غذایی، تهران.
- [۹] مصاحبه با خبرنگار سندیکای کارخانجات چای شمال.
- [۱۰] گزارش رئیس سازمان چای، جلسه شورای اقتصاد مورخه ۱۳۷۸/۱۱/۲۸.
- [۱۱] مصوبه ۳۴/۴۲۰ شورای اقتصاد مورخه ۱۳۷۸/۴/۸ و مصوبه وزارت کشاورزی و وزارت بازرگانی به شماره ۳۴/۱۶۱۴ مورخه ۱۳۷۸/۱۲/۱۰.
- [۱۲] "صنعت چای تاثیر گذار بر اقتصاد کنیا" (۱۳۸۴)؛ سفارت جمهوری اسلامی ایران، نایروبی، کنیا.
- [13] Wachira, S. and Rutto, J.K. (2002); *The Tea Growers Handbook*, 5th Edition. Tea Research Foundation of Kenya.
- [14] Tallontire, A., (2001); "The implications of value chains and responsible business for the sustainable livelihoods framework: case studies of tea and cocoa", based on a research project conducted by Ally Bedford, Mick



---

Blowfield, Duncan Burnett and Peter Greenhalgh, *Natural Resources and Ethical Trade Programme*, November.

[15] Porter, Michael E. (1990); *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.

[16] Van Roekel, J., Willems, S. (2002); "Agri-Supply Chain Management: To Stimulate Cross-Border Trade in Developing Countries and Emerging Economies", Washington, D.C.: *World Bank*.