

# توسعه زنجیره ارزش محصولات کشاورزی صادرات محور در راستای تحولات جهانی مبتنی بر سیاست‌های اقتصاد مقاومتی

فیروزه حاج علی اکبری<sup>۱</sup>

سحر اسدزاده منجیلی<sup>۲</sup>

محمد طالقانی<sup>۳\*</sup>

مهران مهدی‌زاده<sup>۴</sup>

## چکیده

۲۴۱

توسعه و مقاوم‌سازی زنجیره‌های ارزش محصولات کشاورزی می‌تواند به عنوان یک ابزار قدرتمند در راستای کاهش فقر و مبارزه با چالش امنیت غذایی و تاب‌آوری در مواقع بحرانی و شوک‌آور به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه مورد توجه قرار گیرد و به اجرای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی درون‌زا و برون‌نگر بودن کمک کند و بی‌توجهی به آن باعث کاهش سرمایه‌گذاری و از بین رفتن فرصت‌های شغلی شود. در این راستا، اهداف پژوهش شناسایی عوامل مؤثر داخلی و خارجی زنجیره ارزش محصول استراتژیک چای و ارائه راهبردهایی برای توسعه پایدار زنجیره ارزش این محصول جهت رونق تولید در نظر گرفته شد؛ زیرا این موضوع به‌لحاظ تحقق سیاست‌های کلان نظام از نظر اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی، رقابتی و سیاسی-امنیتی بسیار بااهمیت است. لذا پژوهش به‌لحاظ هدف کاربردی، از نوع پیمایشی-تحلیلی و در آن از رویکرد کیفی بهره گرفته شد. بدین ترتیب ابتدا مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش انجام گرفته و با بهره‌گیری از رویکرد تحلیلی مقایسه‌ای، زنجیره‌های ارزش چای کشورهای برتر بررسی شد؛ سپس برای گردآوری داده‌ها، ابتدا نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها طی جلسات هم‌اندیشی انفرادی و گروهی (طوفان ذهنی) احصاء و به‌منظور جمع‌بندی عوامل داخلی و خارجی، فرم‌های نظرسنجی میان خبرگان صنعت چای توزیع گردید. پس از گردآوری فرم‌ها، ۱۲ نقطه قوت، ۲۴ نقطه ضعف، ۲۱ فرصت و ۲۴ تهدید جمع‌بندی و مشخص شد که زنجیره ارزش چای ایران از وضعیت مطلوب فاصله داشته و برای توسعه آن، راهبردهای یکپارچه‌گی استراتژیک/بهنه‌سازی و نوسازی بخش‌های تولیدی و راهبردهای تولید صادرات‌محور و رسوخ در بازار منطقه‌ای ارائه گردید.

**واژگان کلیدی:** زنجیره ارزش، محصولات صادرات محور، سیاست‌های اقتصاد مقاومتی

۱. استادیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی (گرایش بازاریابی)، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

۳. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

\* m.taleghani454@yahoo.com

۴. مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی استان گیلان و دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۸/۲

فصلنامه پژوهش‌های روابط بین‌الملل، دوره دهم، شماره پیاپی سی و نه، صص ۲۴۱-۲۶۸

## مقدمه

امروزه در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، دو واژه امنیت غذایی و توسعه پایدار با توجه به روند تحولات جهانی از مرز تفکر اندیشمندان گذشته و به اهداف مهم مورد توجه سیاستگذاران و دولتمردان جهت تحقق اهداف کلان اقتصادی تبدیل شده است. از سویی طبق پیش‌بینی‌های صورت گرفته، جمعیت جهان در سال ۲۰۵۰ به ۹/۱ میلیارد نفر می‌رسد و بالتبع تقاضای جهانی برای غذا نیز ۶۰ درصد افزایش می‌یابد. جهت رویارویی با این چالش و دستیابی به توسعه پایدار و امنیت غذایی، به سرمایه‌گذاری معناداری در بخش کشاورزی نیاز می‌باشد. زیرا در چنین شرایطی، بخش کشاورزی از ظرفیت‌های مناسب و ویژه‌ای برخوردار بوده و از آن به عنوان بازوی توانای مراحل توسعه اقتصادی در عصر فراصنعتی یاد می‌شود؛ با این حال، بازارهای محصولات کشاورزی در سطح جهان به دلیل تغییر و تحولات فزاینده در سلیقه و تقاضای مشتریان، توسعه استانداردهای مربوط به امنیت و کیفیت غذایی، پیشرفت فناوری و تغییرات در ساختار صنعت، بسیار پیچیده گردیده است. همچنین به گفته پژوهشگران و صاحب‌نظران، از دهه ۱۹۹۰، تجارت بین‌المللی محصولات کشاورزی به دلیل آگاهی و ریسک ادراک‌شده از سوی مشتری و به منظور مدیریت و تأمین امنیت غذایی، دستخوش تغییر و تحول شده است؛ به طوری که بزرگ‌ترین بخش تولید کشاورزی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه به طور مستقیم از تولید به مصرف‌کنندگان نمی‌رسد، بلکه از طریق سیستم‌های بازاریابی چندسطحی به فروش می‌رسد و این یعنی غالب شدن تفکر «زنجیره ارزش» که توانسته انقلابی در کشاورزی و صنعت غذایی به وجود آورد. بدین سبب، در سال‌های اخیر با توجه به اهمیت صنایع تبدیلی و تکمیلی و ارزش افزوده، زنجیره‌های ارزش محصولات کشاورزی و صنایع غذایی مورد توجه بسیاری قرار گرفته و زنجیره ارزش چای که پس از آب، محبوب‌ترین نوشیدنی در بین مردمان جهان است، از این قاعده مستثنی نبوده و پژوهش‌ها و ادعاهای پژوهشگران داخلی و خارجی در

1. Ti Nguyen and Jolly
2. Value Chain

راستای اهمیت زنجیره ارزش در بازارهای بین‌المللی محصولات کشاورزی و نقش‌آفرینی در معادلات جهانی امنیت غذایی و روابط بین‌الملل، گواه این مدعاست. بنابراین با توجه به اهمیت زنجیره ارزش چای به ویژه برای مناطق شمالی ایران و کمبود پژوهش‌های داخلی در حوزه توسعه پایدار زنجیره ارزش چای، اهداف پژوهش حاضر «شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی بخش‌های اصلی زنجیره ارزش چای کشور» و «ارائه راهبردهایی در راستای توسعه پایدار زنجیره ارزش چای صادرات‌محور» جهت کاهش شکاف عملکردی نسبت به رقباء و افزایش ضریب خوداتکایی از طریق رونق تولید بر اساس سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی که بر درون‌زا و برون‌نگر بودن تأکید دارد، در نظر گرفته شد؛ زیرا طبق گزارش سازمان خوارو بار جهانی (فائو) ایران جز ۱۰ کشور بزرگ تولیدکننده چای در جهان محسوب می‌شود. از سویی، چای ایرانی محصولی هویت‌دار، استراتژیک و با ارزش بخش کشاورزی است که علاوه بر خواص دارویی و غذایی، نقش مؤثری در فعالیت‌های اقتصادی و اشتغال‌زایی دارد. چای همواره در سبد خانوارهای ایرانی دارای جایگاه ویژه‌ای بوده و با توجه به گردش مالی بالای این صنعت در کشور می‌توان گفت عدم توجه به این محصول می‌تواند آسیب‌های جدی به صنعت و معیشت کشاورزان وارد نموده و باعث از بین رفتن فرصت‌های شغلی در بخش تولید، فرآوری، صنایع بسته‌بندی و فروش شود. حال آنکه ساماندهی و توسعه زنجیره ارزش چای، از نظر سیاست‌های کلان کشور (حمایت از چای ایرانی به عنوان کالای راهبردی و پایبندی به اقتصاد مقاومتی، رونق تولید و افزایش ضریب خوداتکایی چای به عنوان محصول راهبردی و تأمین امنیت غذایی) و از جنبه‌های اقتصادی (رونق تولید، مقاوم‌سازی اقتصاد و حمایت از سرمایه انسانی و کالای ایرانی؛ حفظ و ایجاد اشتغال و درآمد پایدار برای فعالان صنعت چای به ویژه منطقه چایخیز شمال حفظ اشتغال حدود ۵۰ هزار خانوار و حدود ۲۰۰ هزار نفر؛ استمرار و پایداری سرمایه‌گذاری و حفظ ۱۸۰ کارخانه موجود و افزایش آنها؛ کاهش خروج ارز از کشور در شرایط حساس کنونی و صادرات چای با کیفیت ممتاز برای حضور موفق در بازارهای جهانی و ارزآوری)، اجتماعی (حفظ ثبات

اجتماعی و جلوگیری از افزایش نرخ بیکاری و کاهش نرخ مهاجرت، بهبود رفاه زندگی چایکاران و جلوگیری از تنش‌های اجتماعی، زیست‌محیطی (جلوگیری از فرسایش خاک، تخریب و رهاسازی؛ جلوگیری از جاری شدن سیل و حفظ محیط زیست؛ آگروتوریسم و حفظ مناظر طبیعی و گردشگرپذیر و افزایش درآمد حاصل از آن)، رقابتی و امنیتی (کاهش وابستگی به واردات و واکنش متناسب به تهدید کشورهای صادرکننده چای به ایران و تصاحب بازار کشورهای همسایه از جمله کشورهای آسیای میانه و عراق و افغانستان) نیز ضروری است.

علی‌رغم اهمیت چای و زنجیره ارزش آن، وضعیت ایران در مقایسه با وضعیت مطلوب یعنی کشورهای برتر تولید و صادرکننده چای از جمله سریلانکا، هند، کنیا و چین بلحاظ کمی و کیفی فاصله داشته و با ضعف‌ها و تهدیدهای بسیاری مواجه است. همچنین صنعت چای ایران طی ۳۰ سال گذشته با تغییرات و اصلاحات ساختاری همراه بوده و پس از احیای سازمان چای کشور در سال ۱۳۸۹ به دلیل مشکلات باقی مانده از گذشته از جمله: (۱) عدم افزایش قابل ملاحظه بودجه هزینه‌ای برای خرید تضمینی برگ سبز از سوی دولت و قانونگذاران و عدم اتخاذ تصمیمات واحد و مبتنی بر اقتصاد مقاومتی برای پشتیبانی و حمایت از این صنعت به ویژه با حذف مالیات بر ارزش افزوده و حذف تعرفه واردات، (۲) عدم تخصیص مستمر بودجه فنی اعتباری برای اجرای طرح‌های ساماندهی و توسعه پایدار، (۳) گسستگی زنجیره ارزش و جزیره‌ای عمل کردن بخش‌های تولید، فرآوری، بازاریابی و فروش، (۴) افزایش اندک قیمت برگ سبز چای در مقایسه با سایر محصولات کشاورزی، (۵) تأخیر در پرداخت بموقع برگ سبز چای به چایکاران توسط دولت و کارخانجات، (۶) بی‌انگیزگی چایکاران برای ورود به باغات چای، (۷) رهاسازی، فروش و تغییر کاربری باغات چای به دلیل افزایش قیمت زمین، بالا بودن هزینه باغداری (داشت و برداشت)، افزایش قیمت نهاده‌ها و ماشین‌آلات و نیرو کارگری، (۸) خرده‌مالکی (۷۰ درصد باغات زیر ۳۰۰۰ مترمربع)، (۹) بی‌بهره ماندن چایکاران از مزایای واردات چای به دلیل عدم وضع تعرفه مؤثر، (۱۰) کمبود زیرساخت‌های لازم برای کارخانجات با استانداردهای ملی و بین‌المللی، (۱۱) ناکارآمدی شکل‌های بخش خصوصی و توجه اندک به تحقق سیاست کشاورزی قراردادی

(سازمان چای کشور، ۱۳۹۷)؛ همچنان با فراز و فرودهای بسیاری مواجه بوده و نوسان میزان تولید برگ سبز و چای خشک، صادرات و واردات آن طبق اطلاعات جدول (۱) باعث شده که ایران جایگاه خود را در بین تولیدکنندگان برتر جهانی در معرض خطر ببیند و از سویی سهم بازار داخلی و خارجی خود را به دلیل کاهش سطح زیرکشت و در پی آن نوسان میزان تولید و عدم امکان برنامه‌ریزی دقیق مبتنی بر آن از دست بدهد.

جدول شماره ۱. تولید برگ سبز و چای خشک، صادرات و واردات چای در سال‌های ۹۸-۱۳۸۹

سال	تولید برگ سبز (تن)*	تولید چای خشک (تن)*	صادرات (تن)**	واردات (تن)**
۱۳۹۸	۱۲۶۴۹۰	۲۸۴۶۰	۴۰۳۲	۴۹۳۱۷
۱۳۹۷	۱۱۲۷۳۶	۲۵۳۶۶	۱۶۳۲۶	۶۲۲۸۹
۱۳۹۶	۱۰۸۱۹۰	۲۴۳۴۳	۱۴۶۵۸	۵۸۱۴۶
۱۳۹۵	۱۳۹۲۲۸	۳۱۳۲۶	۱۴۷۸۶	۵۶۴۲۷
۱۳۹۴	۸۶۸۲۹	۱۹۵۷۳	۲۴۶۲۵	۵۱۱۵۷
۱۳۹۳	۶۵۰۵۰	۱۴۶۳۶	۳۵۶۱۳	۵۰۹۱۶
۱۳۹۲	۸۹۹۷۴	۲۰۲۴۴	۲۹۱۶۳	۶۵۶۸۹
۱۳۹۱	۱۱۰۱۴۷	۲۴۷۸۳	۲۶۶۷۵	۵۹۲۶۰
۱۳۹۰	۱۳۲۳۵۲	۲۹۷۷۹	۲۱۶۸۵	۵۰۹۸۲
۱۳۸۹	۱۲۰۷۹۴	۲۷۱۷۹	۲۲۴۲۲	۶۲۸۶۰

\*. مأخذ: سازمان چای کشور

\*\* .مأخذ: گمرک جمهوری اسلامی ایران - آمار سال ۱۳۹۸ هفت ماهه نخست است.

حال با توجه به مسائل و چالش‌های پیش روی زنجیره ارزش محصول استراتژیک و صادراتی چای؛ پژوهش حاضر در راستای موضوع پژوهش درصدد پاسخگویی به سؤالات ذیل می‌باشد:

(۱) نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی بخش‌های مختلف زنجیره ارزش محصول چای ایرانی کدامند؟

۲) بهترین راهبردها برای توسعه بخش‌های مختلف زنجیره ارزش چای جهت رونق تولید و مبتنی بر سیاست‌های اقتصاد مقاومتی با توجه به تحولات جهانی کدامند؟ بنابراین اهداف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر داخلی و خارجی زنجیره ارزش محصول استراتژیک و صادراتی چای و ارائه راهبردهایی برای توسعه پایدار زنجیره ارزش این محصول جهت رونق تولید و مبتنی بر سیاست‌های اقتصاد مقاومتی با توجه به تحولات جهانی است.

### ۱. ادبیات پژوهش

زنجیره ارزش، نخستین بار در سال ۱۹۸۵ توسط مایکل پورتر<sup>۱</sup> به عنوان مجموعه فعالیت‌هایی که بایستی در یک صنعت خاص به منظور ارائه محصول با ارزش به بازار انجام گیرد، مطرح شد. زنجیره ارزش به طور ساده عبارت است از فراهم نمودن شرایطی برای ایجاد منافع بیشتر از هزینه و توفیق یک صنعت خاص در بلندمدت (چاربند و جعفری، ۱۳۹۵: ۱۸)؛ که از دیدگاهی دیگر، به عنوان ترکیبی از برنامه‌ریزی یکپارچه، همکاری و کنترل همه فرایندها و فعالیت‌های سرتاسر زنجیره برای ایجاد ارزش افزوده تعریف می‌شود که هزینه کل ذینفعان را کاهش داده و در محیط جهانی امروز، منجر به کاهش ریسک، افزایش درآمد کلی و بهبود عملکرد می‌شود (جایاراتنه، ۲۰۱۱: ۲).

با توجه به منافع زنجیره ارزش و کاربردهای آن، توسعه و مقاوم‌سازی زنجیره‌های ارزش بخش کشاورزی (شامل امور لجستیک و پشتیبانی، باغداری، کارخانجات فرآوری، اختلاط و بسته‌بندی، بازاریابی و فروش داخلی و خارجی) که مشارکت خرده‌مالکان و شرکت‌های کوچک و متوسط و بازرگان را در جهت دستیابی به اهداف تسهیل می‌کند، به عنوان راهی جهت توزیع عدالت و به طور همزمان کاهش فقر خرده‌مالکان و گروه‌های به حاشیه رانده شده، رشد اقتصادی و افزایش رقابت‌پذیری دیده می‌شود (داناوان و همکاران، ۲۰۱۵: ۲؛ اُور و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۴) و ابزار قدرتمندی در راستای کاهش فقر و مبارزه با چالش امنیت غذایی و تاب‌آوری در مواقع بحرانی و شوک‌آور به ویژه در کشورهای در حال توسعه است

1. Michael Porter
2. Jayaratne
3. Donovan
4. Orr, Donovan and Stoian

(کومار و شارما، ۲۰۱۶: ۲؛ کوکاگنا و گلداسمیت، ۲۰۱۸: ۲۹۳). از سویی، دستیابی به توسعه پایدار و امنیت غذایی، به سرمایه‌گذاری معناداری در بخش کشاورزی نیاز می‌باشد (سوآمی و مونوسامی، ۲۰۱۶: ۲۱۲) و در این راستا، زنجیره‌های ارزش به ویژه در بخش کشاورزی مهم می‌باشد، زیرا منجر به کمک و پشتیبانی سایر صنایع شده و افزایش اشتغال و درآمد را در پی خواهد داشت و علاوه بر تأمین مصارف داخلی، ظرفیت صادرات به سایر کشورها را فراهم نموده و می‌تواند ضمن بهبود بهره‌وری، بر رقابت‌پذیری تأثیر بگذارد (تیبایونگ و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۰)؛ همچنین صادرات در رشد و توسعه پایدار کشور و کاهش اتکا به نفت نقش‌آفرینی کند (فرخ‌بخت فومنی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۴۹) زیرا در جهان امروز هیچ کشوری بدون اتکا به تولیدات و خدمات سایر کشورها، نمی‌تواند کلیه نیازهای خود را برآورده سازد (صبوری و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۸۸)؛ علاوه بر مزایای صادراتی ناشی از توسعه زنجیره ارزش، وجود زنجیره‌ای مقاوم و پایدار برای رویارویی با چالش‌هایی از جمله رشد جمعیت، تغییرات اقلیمی و تخریب منابع طبیعی (خشکسالی و آتش‌سوزی)، رشد شهرنشینی، شوک و نوسان قیمت لازم ضروری است؛ زیرا ماهیت شوک‌ها اغلب غیرقابل پیش‌بینی بوده و مدیریت ریسک را که در تلاش برای تعیین احتمال و نتایج اختلالات است، محدود می‌کند (ورواگیندوی و هودبود، ۲۰۱۸: ۲).

## ۲. پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر با توجه به اهمیت صنایع تبدیلی و تکمیلی و ارزش افزوده، زنجیره‌های ارزش محصولات کشاورزی و صنایع غذایی مورد توجه بسیاری قرار گرفته و زنجیره ارزش چای از این قاعده مستثنی نبوده و در راستای اهمیت زنجیره ارزش به ویژه در صنعت چای، پژوهشگران داخلی و خارجی نیز دستاوردهایی داشتند. به عنوان نمونه، اولومو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۰: ۱) در پژوهش خود ضمن اشاره به ظرفیت‌های بالای زنجیره ارزش بخش کشاورزی نسبت به سایر بخش‌های اقتصادی در رشد اقتصادی، پی بردند که بخش

1. Kumar and Sharma
2. Gcagna and Goldsmith
3. Swamy and Munusamy
4. Tippayawong et al.
5. Vøegindewey and Hodbod
6. Omu, Ekperiware and Akinlo

کشاورزی کشور نیجریه همچنان با چالش‌های جدی مواجه بوده و کاهش عملکرد زنجیره ارزش بخش کشاورزی این کشور تا حدی تحت تأثیر شکاف‌های سیستمی و خدماتی قرار دارد که زمینه‌ساز نارسایی بازار (بازارهای از دست رفته و بازارهای ضعیف) است؛ لذا زنجیره ارزش کشاورزی نیجریه نیازمند سرمایه‌گذاری و ایده‌های نوآورانه جهت افزایش تولید و خلق ارزش افزوده در سرتاسر بخش‌های سودآورتر می‌باشد.

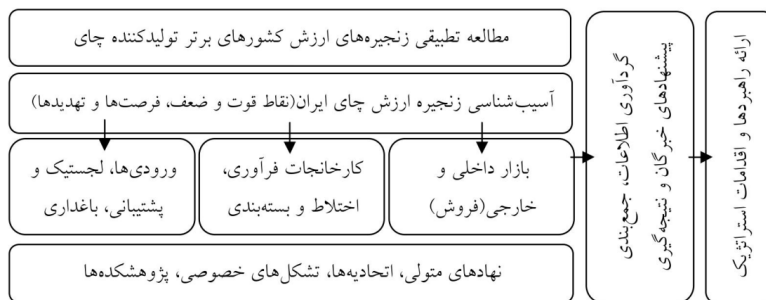
موهان<sup>۱</sup> (۲۰۱۶: ۵۲) نشان داد که ارتقاء زنجیره ارزش فرایندی است که از تغییرات نهادی در قوانین، استراتژی‌ها، سازمان‌ها و هنجارهای غیررسمی آغاز می‌شود؛ لذا وی زنجیره ارزش چای‌های کشور نپال را تبیین و چرخه‌ای برای تغییر نهادی در زنجیره ارزش ارائه کرد که متخصصان می‌توانند از آن برای ارتقاء و بهبود رفاه کلیه ذینفعان و فعالان زنجیره بهره‌گیرند. دارکنس<sup>۲</sup> (۲۰۱۵: ۱) به تحلیل تفصیلی وضعیت فعلی صنعت چای هند پرداخت و بر بازار چای هند و فرایند زنجیره ارزش چای هند به منظور شناسایی بخش‌هایی در زنجیره ارزش که بایستی به منظور ارتقای بهره‌وری و سودآوری بهبود یابد، تمرکز نمود تا استراتژی‌های جایگزینی را به منظور تقویت رقابت‌پذیری در بازار داخلی و خارجی پیشنهاد دهد. مونا سینگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷: ۱۵۵) نیز در مطالعه‌ای ضمن تبیین نقشه فرایند صنعت چای، از تحلیل زنجیره ارزش/ تأمین و چرخه حیات ترکیبی جهت بررسی پایداری و ثبات (اثرات محیطی، اجتماعی و اقتصادی) تولید چای در سریلانکا که یک منبع اصلی صادرات و اشتغال‌زایی است بهره‌گرفتند. کریم و همکاران (۱۳۹۴: ۳۱) نیز نبود دیدگاه مدیریت یکپارچه در زنجیره عرضه صنعت چای را مهم‌ترین و اساسی‌ترین عامل تضعیف این صنعت برشمرده و ایجاد ساختارهای پشتیبان در بخش‌های مختلف زنجیره عرضه چای و حاکم شدن تفکر مدیریت یکپارچه را به عنوان عاملی در شکل‌گیری مکانیزم‌های تقویت‌کننده مزیت رقابتی صنعت چای مطرح نمودند. فرخبخت فومنی و همکاران (۱۳۹۷: ۲۴۹) نیز در پژوهش خود پی بردند که زنجیره ارزش چای ایران گسسته و این صنعت علاوه بر تولید و فرآوری چای، در بخش بازاریابی بین‌المللی و تجارت که حلقه نهایی این زنجیره به شمار می‌آید با نقاط ضعف و چالش‌های بسیاری مواجه‌اند.

1. Mhan
2. Darkness
3. Mirasinghe et al.



### ۳. مراحل انجام پژوهش

روش پژوهش براساس هدف از نوع کاربردی و براساس نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی (غیرآزمایشی) و پیمایشی و در انجام پژوهش از رویکرد کیفی بهره گرفته شد. لذا در این پژوهش گام‌هایی به صورت شکل (۱) در راستای تحقق هدف پژوهش ترسیم گردید.



شکل شماره ۱. چارچوب نظری پژوهش

- برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز پژوهش از روش‌های ذیل بهره گرفته شد:
- روش استناد به کتب، گزارش‌ها و طرح‌های تخصصی، مقالات داخلی و خارجی معتبر و وبسایت‌های تی‌بردها جهت مروری بر ادبیات پیشین پژوهش، انجام مطالعه تطبیقی زنجیره‌های ارزش کشورهای برتر تولیدکننده چای و احصاء برخی از نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از مطالعات مشابه پیشین داخلی.
  - مطالعات میدانی (احصاء نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از جلسات گروهی و انفرادی با فعالان چای) و (توزیع فرم‌های نظرسنجی مستخرج از نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای به روش دلفی بین خبرگان جهت احصاء و جمع‌بندی فهرست نهایی).

جامعه آماری پژوهش شامل رئیس (۱ نفر)، معاونین (۳ نفر)، رؤسای ادارات چای شهرستان‌های گیلان و مازندران (۱۰ نفر) و مدیران کل و کارشناسان خبره سازمان چای کشور (۸ نفر)، مدیرعامل و مشاور فنی صندوق حمایت از توسعه صنعت چای کشور (۲ نفر)، مدیران کارخانجات فعال چایسازی دارای مجوز استاندارد و برند در استان گیلان و مازندران و عضو در سندیکای کارخانجات چای شمال (۵۵ نفر)، مدیران عامل اتحادیه‌های فعال چایکاری مستقر در گیلان و مازندران به نمایندگی از جامعه چایکاران (۳ نفر) و ۳ نفر

از اعضای هیأت مدیره اتحادیه تولیدکنندگان، بازرگانان و صنایع بسته‌بندی چای کشور و اتحادیه بازرگانان و صادرکنندگان چای در مجموع به تعداد ۸۴ نفر در نظر گرفته شد. با توجه به اینکه امکان مصاحبه با کلیه مدیران کارخانجات نبود و از سویی آن‌ها دارای نمایندگانی در سندیکا بودند؛ لذا به طور کلی با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند در دسترس و با توجه به اشباع نظری دیدگاه‌ها در نهایت ۳۴ نفر به عنوان نمونه خبره انتخاب شدند.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱. نتایج تحلیل مقایسه‌ای زنجیره ارزش چای کشورهای بزرگ تولیدکننده چای

در جدول (۲)، مقایسه تطبیقی زنجیره ارزش چای ۵ کشور مطرح تولیدکننده چای از جمله سریلانکا، کنیا، هند، نپال و ایران بر اساس فعالیت‌های اصلی (تدارکات و فعالیت‌های لجستیکی درونی و بیرونی، عملیات تولیدی، بازاریابی، فروش و خدمات) و فعالیت‌های پشتیبان (تدارکات، مدیریت منابع انسانی، توسعه فناوری و زیرساخت‌ها) صورت گرفته است (آنسر، ۲۰۱۸: ۱۵). همانگونه که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، زنجیره ارزش چای ایران تقریباً با زنجیره ارزش کشورهای مطرح تولیدکننده و صادرکننده چای شباهت دارد؛ اما بین زنجیره ارزش چای ایران با آن کشورها علی‌رغم تکامل طی سال‌های اخیر، در عمل تفاوت معناداری بلحاظ کیفی وجود دارد؛ زیرا علی‌رغم اینکه در سال ۱۳۹۴ صندوق حمایت از توسعه صنعت چای کشور به عنوان بازوی مالی سازمان چای کشور جهت اعطای تسهیلات به باغداران برای عملیات بهزراعی و خرید ماشین‌آلات هرس و اعطای وام تجهیز و نوسازی به کارخانجات تأسیس گردید (سازمان چای کشور، ۱۳۹۷)؛ و تشکل‌های بخش خصوصی از جمله سندیکای کارخانجات چای شمال و اتحادیه تعاونی غنچه طلایی و چند تشکل دیگر تقویت و همکاری پژوهشکده چای کشور تا حدودی افزایش یافت؛ با این اوصاف زنجیره ارزش چای ایران به دلیل جزیره‌ای عمل کردن بخش‌های مذکور و تعامل

۱. اعضای سندیکای کارخانجات چای شمال، علاوه بر باغداری، تولید و فرآوری، در حوزه تجارت (صادرات و واردات) نیز فعالیت دارند.

اندک آن‌ها، همچنان از وضعیت مطلوب دور بوده که این شکاف بین وضع جاری و مطلوب نیازمند آسیب‌شناسی دقیق‌تر می‌باشد.

۲۵۱

پژوهش‌های بین‌المللی  
روابط بین‌الملل

توسعه زنجیره  
ارزش محصولات  
کشاورزی صادرات  
محور در راستای  
تحولات جهانی  
مبتنی بر  
سیاست‌های اقتصاد  
مقاومتی

جدول شماره ۲. مقایسه تطبیقی زنجیره ارزش چای کشورهای برتر تولیدکننده و صادرکننده						
مراحل اصلی	کشورها					
	ایران	نیپال <sup>۴</sup>	هند <sup>۳</sup>	کنیا <sup>۲</sup>	سريلانكا <sup>۱</sup>	مراحل زنجیره ارزش
ورودی	✓	✓	✓	✓	✓	تدارکات ورودی (عملیات لجستیکی مقدماتی: تأمین بذر و نهال چای، کود و آفتکش‌ها، پشتیبانی فنی، تأمین نیروی انسانی)
تولید	✓	✓	✓	✓	✓	خرده‌مالکی
		✓	✓	✓	✓	باغات دولتی بزرگ مقیاس
	✓		✓	✓	✓	باغات خصوصی بزرگ مقیاس
جمع‌آوری و حمل و نقل	✓	✓	✓	✓	✓	برداشت (چین)، جمع‌آوری، ثبت آمار برگ تحویلی
	✓	✓	✓	✓	✓	کارخانه خصوصی کارخانه دولتی
پردازش	✓	✓	✓	✓	✓	عملیات فرآوری و پردازش (تولید چای خشک)
	✓				✓	آزمایش کنترل کیفیت در کارخانجات
تجارت و بازرگانی			✓	✓	✓	آزمایش در مرکز فروش به منظور قیمت‌گذاری یا ارزش‌گذاری
		✓			✓	مزایده در بورس خریداران محلی یا صادرکننده
					✓	بازار ثانویه

1. Jayaratne, (2011)
2. Bedford, Blowfield, Burnett and Greenhalgh, (2002)
3. Darkness, (2015)
4. Mohan (2016)

✓	✓	✓	✓	✓	عمده فروشان		
✓	✓	✓	✓	✓	خرده فروشان		
✓	✓	✓	✓	✓	صادرکنندگان		
✓	✓	✓	✓	✓	اختلاط و بسته‌بندی شرکت‌های عمده‌فروش چای	اختلاط و بسته‌بندی	
✓	✓	✓	✓	✓	مصرف‌کنندگان داخلی	توزیع و فروش جهت مصرف (بازار نهایی)	بازار نهایی
✓	✓	✓	✓	✓	مصرف‌کنندگان خارجی		
✓	✓	✓	✓	✓	نهادهای، انجمن‌ها، اتحادیه‌ها، سندیکا و مؤسسات پژوهشی، پژوهشکده‌ها	نهادهای همکار	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

#### ۴-۲. نتایج آمار توصیفی

یافته‌های مربوط به جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش به شرح جدول (۳) می‌باشد.

جدول شماره ۳. آمار جمعیت‌شناختی خبرگان

جنسیت	تحصیلات		سن	
	فرآوانی	مقطع	فرآوانی	رده سنی
مرد	۳۴	کارشناسی	۵	۴۰ سال و کمتر
زن	۰	کارشناسی ارشد	۲۴	۴۰ تا ۵۰ سال
		دکتر	۵	۵۰ سال و بیشتر

مأخذ: یافته‌های تحقیق

#### ۴-۳. نتایج آسیب‌شناسی به روش SWOT

همانطور که اشاره شد به منظور آسیب‌شناسی و احصاء نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای زنجیره ارزش چای، علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای از روش میدانی نیز بهره گرفته شد.

در بخش اول که به صورت جلسات هم‌اندیشی انفرادی (۱۴ جلسه با اعضای بخش دولتی) و گروهی (۶ جلسه با حضور کلیه فعالان بخش دولتی و خصوصی) بود، ابتدا

۱۳ نقطه قوت، ۵۳ نقطه ضعف، ۱۲ فرصت و ۲۱ تهدید پیش روی زنجیره ارزش چای احصا و گردآوری گردید که این یافته اولیه مؤید دلایل آسیب‌پذیری زنجیره ارزش چای و فراز و فرودهای آن طی سال‌های گذشته بود. اما به منظور اعتبارسنجی و دقت یافته‌های احصاء شده و رسیدن به جمع‌بندی پیرامون نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از تکنیک دلفی بهره گرفته شد. بدین ترتیب فرم‌های نظرسنجی طراحی شده به صورت ترکیبی مبتنی بر یافته‌های اولیه میان مدیران و کارشناسان خبره سازمان چای کشور توزیع گردید. فرم‌ها بدین ترتیب بود که از خبرگان درخواست شد موارد مذکور را قبول، رد و یا در صورت نیاز اضافه، اصلاح (ادغام یا تفکیک) و حذف موارد غیراساسی نمایند. پس از ۲ بار رفت و برگشت فرم‌ها و اشباع نظری، در نهایت نتایج به صورت جداول (۴) و (۵) بدست آمد و در مجموع ۱۲ نقطه قوت، ۲۴ نقطه ضعف، ۲۱ فرصت و ۲۴ تهدید مورد جمع‌بندی قرار گرفت.

۲۵۳



توسعه زنجیره  
ارزش محصولات  
کشاورزی صادرات  
محور در راستای  
تحولات جهانی  
مبتنی بر  
سیاست‌های اقتصاد  
مقاومتی

جدول شماره ۴: نقاط قوت و ضعف زنجیره ارزش چای (مدیریت باغ، کارخانجات فرآوری، بازاریابی و تجارت)

عوامل داخلی	شرح
نقاط قوت	➤ یارانه‌ای بودن خرید تضمینی برگ سبز چای و مشارکت بخش خصوصی در خرید
	➤ تولید چای طبیعی و نزدیک به ارگانیک و بدون یا حداقل استفاده از مواد شیمیایی
	➤ روند رو به رشد بهره‌گیری از روش‌های نوین آبیاری و عملیات به‌زراعی نسبت به سال‌های رهاسازی باغات به کمک اعطای تسهیلات کم‌بهره صندوق حمایت از توسعه صنعت چای به چایکاران
	➤ حضور در بین ۱۰ کشور بزرگ تولیدکننده چای
	➤ افزایش سرمایه‌گذاری جهت راه‌اندازی مجدد و احداث کارخانجات تولیدی جدید
	➤ روند رو به رشد تجهیز، توسعه و بهداشتی نمودن کارخانجات طی سال‌های اخیر به کمک اعطای تسهیلات کم‌بهره صندوق حمایت از توسعه صنعت چای
	➤ توجه بیشتر کارخانجات به لزوم تولید چای باکیفیت
	➤ توجه به استانداردسازی و متنوع‌سازی تولید (چای سیاه، سبز، سفید و ...)

- بهبود روند سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در تولید چای خشک و صنایع بسته‌بندی نسبت به قبل
- حضور پررنگ فعالان صنعت چای در غرفه نمایشگاه‌ها ملی و بین‌المللی طی سال‌های اخیر
- بهبود روند استفاده از فضای مجازی و رسانه‌های اجتماعی جهت عرضه و فروش چای
- فروش چای به گونه‌های مختلف عمده و خرده‌فروشی و متناسب با بازار هدف به مصرف‌کنندگان

- نامناسب بودن وضعیت باغات چای به دلیل خرده‌مالکی (۷۰ درصد باغات زیر ۳۰۰۰ مترمربع)
- کمبود نهال برای توسعه، احیاء و جوان‌سازی باغ‌های چای
- عدم توزیع یکپارچه نهاده‌ها برای آماده‌سازی باغات و عملیات ضعیف لجستیکی و پشتیبانی
- سرمایه بر بودن آماده‌سازی باغات و ناتوانی باغداران از انجام این کار
- بالا بودن هزینه‌های تولید چای در ایران (اعم از بالا بودن دستمزد نیروی انسانی، حمل و نقل، هزینه ضایعات، انرژی و ...) و در نتیجه عدم تناسب بین قیمت برگ سبز و هزینه تمام شده آن
- تولید غالب باغات چای به روش سنتی و غیر نوآورانه (پایین بودن ضریب مکانیزاسیون) و در نهایت پایین آمدن بهره‌وری به دلیل حاکم نبودن اصل رقابت در جریان تولید
- پایین بودن میزان تولید چای با کیفیت صادرات محور و دارای ارزش پولی بالا
- شکاف بین مقدار تولید و تقاضا و عدم توازن تولید داخلی با نیاز مصرفی کشور به دلیل محدودیت‌های سطح کشت چای و در نتیجه افزایش واردات و خروج ارز
- گسستگی زنجیره ارزش و عدم بهره‌مندی چایکاران از منافع حاصل از فروش چای داخلی و وارداتی
- معدود بودن کارخانجات فرآوری چای در حد استاندارد و با فناوری مناسب و روند کند اصلاح وضعیت کارخانجات تولید چای
- به‌روز نبودن تجهیزات فرآوری و تولید کارخانجات چای
- پایین بودن سرمایه صندوق حمایت از توسعه صنعت چای و عدم توان کافی در حمایت مالی لازم از زنجیره‌های ارزش چای کشور
- بهره‌گیری کم از دانش و تجارب کشورهای موفق و پیش‌تاز در عرصه تولید (اصول فنی و علمی تولید) و صنایع تبدیلی و زنجیره ارزش چای
- نبود ارتباط پویا و تعامل ضعیف بخش‌های مختلف زنجیره ارزش چای به

نقاط  
ضعف

#### دلیل فقدان استراتژی جامع

- نیازسنجی و امکان‌سنجی ضعیف طرح‌های پژوهشی کاربردی در حوزه صنعت چای و ضعف ارتباط دانشگاه با صنعت چای
- نامناسب بودن سیستم توزیع سراسری و متوازن چای یا قرار نداشتن چای ایرانی در سیستم عرضه کشور و در نتیجه عدم شناخت چای ایرانی توسط بسیاری از استان‌های کشور
- عدم معرفی درست چای ایرانی و مزایای آن به دلیل هزینه بالای تبلیغات و کمبود بودجه برای بخش تبلیغات و بازاریابی
- ضعف تشکلهای و اتحادیه‌های تولیدی و صادراتی
- ضعف ساختاری و محتوایی در حوزه بازاریابی و بهره‌گیری کم از رویکردهای نوین بازاریابی
- ضعف در بسته‌بندی و فله‌فروشی یا فروش در بسته‌بندی‌های ضعیف، فاقد جذابیت و بدون ارزش افزوده
- عدم حمایت برندهای معتبر داخلی از چای داخلی به دلیل سودآوری بالاتر چای وارداتی
- کمبود کارشناسان ماهر و متخصص و آشنا به فنون و رموز علمی و مسلط به استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین بازرگانی برای تسریع در امر تجارت بین‌المللی
- نبود برند با شهرت بین‌المللی و متناسب با استانداردهای کشورهای مقصد
- نبود رویکرد بازرگانی حرفه‌ای و تعداد اندک برندهای مطرح ملی و بین‌المللی
- تعامل اندک با کشورهای واردکننده چای و عدم حضور فعال بازرگانان در کشورهای هدف

مأخذ: یافته‌های تحقیق

جدول شماره ۵. فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی زنجیره ارزش چای (باغ، کارخانجات، بازاریابی و تجارت)

عوامل خارجی	شرح
فرصت‌ها	<p>دولتی، قانونی و حقوقی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ توجه سیاستگذاران به تولید ملی، حمایت از محصولات داخلی، مقاوم‌سازی اقتصاد و رونق تولید</li> <li>➤ سیاست‌های مبارزه با قاچاق کالا و ردیابی کالاهای قاچاق و ممانعت از ورود آن به بازار</li> </ul>

➤ توجه سیاستگذاران به چای به عنوان کالای اساسی در سبد خانوار و با اهمیت استراتژیک

➤ سیاست‌های حمایتی دولت از بخش کشاورزی طی سال‌های اخیر به ویژه با کشاورزی قراردادی

➤ اولویت قراردادن اعطای تسهیلات توسعه اشتغال روستایی و عشایری شرکت‌های کشت و صنعت یکپارچه (مدیریت زنجیره تولید و ارزش) فارغ از نوع محصول کشاورزی در سامانه کارا

#### اقتصادی و شرایط بازار تقاضا

➤ وجود صندوق تخصصی حمایت از توسعه صنعت چای و اعطای تسهیلات جاری به زنجیره ارزش

➤ مزیت‌های اقتصادی بسیار زنجیره ارزش چای برای اشتغال‌زایی و درآمدزایی

➤ افزایش نرخ ارز و بالا رفتن بهای چای خارجی و تمایل به خرید چای داخلی

➤ وجود ظرفیت‌های بسیار برای سرمایه‌گذاری در بخش تولید و تجارت بازار مصرف بزرگ در منطقه خاورمیانه، آسیای میانه و انعقاد تفاهم‌نامه تجاری اوراسیا

➤ امکان افزایش ضریب خوداتکایی و کاهش نیاز به واردات و جلوگیری از خروج ارز

➤ امکان یافتن بازارهای محصولات ارگانیک به دلیل وجود این قابلیت در چای ایرانی

➤ وجود مناطق آزاد تجاری-صنعتی و مناطق ویژه اقتصادی در کشور جهت تسهیل صادرات

#### فرهنگی - اجتماعی

➤ افزایش میزان علاقه و توجه مردم به محصولات ارگانیک در داخل و خارج از کشور

#### مزیت رقابتی - جغرافیایی

➤ وجود باغات چای در مناطق خوش آب و هوا به لحاظ بارندگی و رطوبتی

➤ کم‌آفت بودن بوته‌های چای و فرصت مناسب برای چای ایرانی با توجه به شرایط آب و هوایی

➤ موقعیت ژئوپولیتیک ایران در شاهراه اتصال آسیا به اروپا و کریدور شمال-جنوب

➤ نزدیکی به بزرگ‌ترین کشورهای واردکننده و مصرف‌کننده چای نسبت به سایر رقبای تولیدکننده (دسترسی آسان به بازارهای بین‌المللی)/



فرصت نقش آفرینی به عنوان سرزمین صادرات چای به نقاط مختلف جهان به عنوان حلقه اتصال بین کشورها با توجه به موقعیت جغرافیایی

#### فناوری

- ظهور ماشین‌آلات نوین در امر جوان‌سازی باغات و توسعه فعالیت‌های باغداری (بهزراعی)، مدیریت بهره‌وری آب، تجهیزات و فناوری‌های فرآوری و رویکردهای نوین تجارت و بازاریابی

#### وضعیت سیاسی و روابط بین‌المللی

- فرصت حضور در بازارهای بین‌المللی پس از بهبود روابط در عرصه بین‌المللی
- انعقاد تفاهم‌نامه‌های مشترک با کشورهای برتر در حوزه چای به منظور تبادل دانش و تجربیات
- انعقاد تفاهم‌نامه با کشورهای اوراسیا به مدت ۳ سال و افزایش امکان تعاملات بین‌المللی

#### دولتی، قانونی و حقوقی

- سیاستگذاری مقطعی و نبود رویکرد آینده‌نگرانه در حوزه چای علی‌رغم اهمیت استراتژیک آن
- مداخلات و اظهارنظرهای برخی افراد ناآگاه و غیرمتخصص در امور مربوط به چای و عدم وجود رویکرد واحد در قبال چای
- عدم وجود قوانین پیشگیرانه و الزام آور و عدم اصلاح قوانین مرتبط با تقسیم اراضی

#### اقتصادی و شرایط بازار تقاضا

- نوسان مستمر متغیرهای کلان اقتصادی (ارز، تورم، رکود، کاهش قدرت خرید، ...)
- کاهش تمایل و بی‌انگیزگی سرمایه‌گذاران برای ورود به صنعت چای به دلیل فراز و نشیب‌های بسیار در این صنعت طی ادوار گذشته و طولانی شدن دوره بازگشت سرمایه
- واردات بی‌رویه چای بی‌کیفیت و صرفاً ارزان با ارز دولتی و فروش با قیمت بالا
- حذف تعرفه واردات و مالیات بر ارزش افزوده

#### فرهنگی - اجتماعی

- تمایل مصرف‌کنندگان داخلی به مصرف چای خارجی به دلایلی از جمله رنگ و طعم
- احتمال کاهش تداوم مصرف چای ایرانی غیرکیفی به دلیل عدم تطابق چای ایرانی با کیفیت ادعایی توسط تولیدکنندگان
- افزایش مهاجرت کشاورزان و روستائیان یا عدم علاقه فرزندان آنان به

تهدیدها

## ادامه شغل خانوادگی

- رشد شهرنشینی و زندگی شهری، تغییر سبک زندگی و در نتیجه بی‌میلی به عملیات کشاورزی
- بی‌انگیزگی برای افزایش سطح زیرکشت به دلیل مشکلات موجود در همین سطح فعلی کشت
- تبلیغات سوء برخی از رسانه‌ها و شبکه‌ها درباره مضرات چای از طریق بیان مطالب غیرمستند و افزایش تبلیغات چای خارجی در رسانه‌ها
- شایعه‌پراکنی برخی از سوداگران مبنی بر کمبود چای و نیاز به واردات بالای این محصول

## شرایط رقابتی و جغرافیایی

- وجود رقبای با میزان تولید و صادرات بیشتر، متنوع‌تر و رقابتی‌تر در بازار از جمله چین، سریلانکا، هند و کنیا که همگی دارای زنجیره‌های ارزش پایدار هستند.
- افزایش حضور و سهم بازار رقباء در جهان توسط کشورهای برتر تولیدکننده چای
- سرمایه‌گذاری بیشتر رقبای خارجی در حوزه ساماندهی و توسعه زنجیره ارزش
- تغییرات آب و هوایی و صدمات ناشی از خشکسالی و یا سرمازدگی و عدم امکان جبران خسارات وارده ناشی از آن در کوتاه‌مدت و در نتیجه کاهش میزان تولید
- پراکنش و نوسانات بارش باران در فصول مورد نیاز به دلیل بروز پدیده‌های آب و هوایی
- فرسایش خاک و کاهش مواد مغذی موجود در آن

## فناوری

- تحولات مستمر فناوری و عقب‌ماندگی صنایع تولیدی و تبدیلی صنعت چای از فناوری روز دنیا
- بهره‌گیری کشورهای برتر از روش‌های نوین پکیجینگ، بازاریابی، بسته‌بندی و فناوری‌های نوین
- ظهور ماشین‌آلات نوین هرس و برگ‌چینی، وارداتی و گران بودن این ماشین‌آلات برای چایکاران

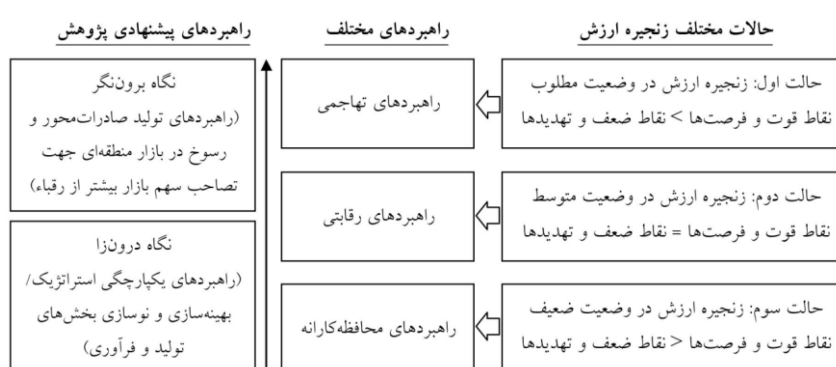
## وضعیت سیاسی و روابط بین‌المللی

- بازگشت تحریم‌های بانکی و غیربانکی، منع تبادلات بانکی و در نتیجه روی آوردن به تبادل کالا به کالا (پیشنهاد سریلانکا و هند به دادن چای به ازای پول نفت) و تهدید چایکاران داخلی

بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری شده، مشخص گردید که نقاط ضعف و تهدیدهای پیش روی زنجیره ارزش چای ایران از نقاط قوت و فرصت‌های پیش روی آن به لحاظ کمی و کیفی بیشتر است؛ یعنی هم تعداد نقاط ضعف و تهدیدها بیشتر است و هم وزن ضعف‌ها و تهدیدها به مراتب بیشتر از قوت‌ها و فرصت‌هاست و این یعنی وضعیت زنجیره ارزش چای ایران علی‌رغم بهبودهایی که طی سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۸ در این صنعت صورت گرفته از وضعیت مطلوب فاصله دارد. از سویی تحلیل شکاف بین سطح زیرکشت، تعداد بهره‌برداری‌ها (چین برگ سبز)، میزان تولید و صادرات- واردات کشورهای برتر و همچنین عملکرد زنجیره‌های ارزش برترین کشورهای تولیدکننده و صادرکننده یعنی سریلانکا، هند، چین، کنیا، ویتنام نیز از عملکرد زنجیره ارزش چای ایران که به لحاظ مراحل اصلی تقریباً یکسان هستند، بیشتر است و این یعنی می‌بایست در راستای توسعه زنجیره ارزش چای ایران، راهبردهایی در بخش‌های حاکمیتی و خصوصی (مدیریت باغ، کارخانه و بازار) ارائه شود.

با توجه به شرایط موجود زنجیره ارزش چای ایران و وجود نقاط ضعف و تهدیدهای بیشتر از نقاط قوت و فرصت‌ها، راهبردها در حال حاضر نمی‌تواند تهاجمی و حتی رقابتی باشد؛ زیرا برای هجوم به بازار، رقابت با رقباء و تصاحب سهم بازار نیاز به سطح زیرکشت بیشتر و در پی آن افزایش میزان تولیدات می‌باشد که با توجه به سطح زیرکشت ثابت و میزان تولید محدودتر و کمتر نسبت به رقباء و تقاضای بازار داخل، اتخاذ چنین راهبردی قطعاً با شکست مواجه می‌شود. اما بر اساس شکل ۲ و با توجه به سیاست‌های اقتصاد مقاومتی مبتنی بر نگاه درون‌زا و برون‌نگر می‌توان راهبردهایی با اتکاء بر توانمندی‌های داخلی در راستای توسعه زنجیره ارزش تدوین نمود؛ راهبردهایی نظیر راهبرد یکپارچگی استراتژیک (کشاورزی قراردادی و مجتمع باغ و کارخانه/ اتحاد استراتژیک بخش دولتی و خصوصی) و راهبرد نوسازی و بهینه‌سازی بخش‌های تولیدی و فرآوری در زنجیره ارزش که با سرمایه‌گذاری‌های مناسب و به‌کارگیری ایده‌های نوآورانه (از تولید تا بازرگانی) زمینه افزایش تولید را فراهم نموده و با خلق ارزش افزوده از خام‌فروشی

(فله‌فروشی) جلوگیری می‌کند. پس از رساندن زنجیره ارزش به وضعیت متوسط، می‌توان در مرحله دوم مبتنی بر اصول برون‌نگر بودن سیاست اقتصاد مقاومتی و با توجه به موقعیت استراتژیک جغرافیایی، راهبرد افزایش تولید صادرات محور متناسب با استانداردهای جهانی و رسوخ در بازار کشورهای منطقه‌ای از جمله کشورهای منطقه آسیای میانه و شمال اروپا (اوراسیا) را اتخاذ نمود.



شکل شماره ۲. تحلیل وضعیت زنجیره ارزش چای ایران و راهبردهای پیشنهادی

### نتیجه‌گیری

همانطور که تبیین گردید محصول چای از جنبه‌های مختلف کلان و خرد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، رقابتی و زیست‌محیطی حائز اهمیت بوده و از ظرفیت لازم برای تبدیل شدن به یک زنجیره ارزش پایدار جهت رونق تولید و افزایش ضریب خوداتکایی برخوردار است؛ اما پس از مقایسه تطبیقی زنجیره ارزش چای ایران با کشورهای برتر مشخص شد که زنجیره ارزش چای ایران با شکاف عملکردی نسبت به وضعیت مطلوب یعنی کشورهای برتر مواجه است. از سویی بر اساس آسیب‌شناسی بخش‌های مختلف زنجیره (باغ، کارخانه، بازار) و مقایسه عوامل داخلی و خارجی مشخص گردید که نقاط ضعف و تهدیدهای پیش روی زنجیره ارزش چای از نقاط قوت و فرصت‌های پیش روی آن بیشتر بوده و وضعیت این محصول از نقطه مطلوب فاصله دارد؛ اما این بدان معنا نیست که نمی‌توان نقاط

ضعف را رفع یا کاهش داد و تهدیدها را به فرصت تبدیل کرد؛ بلکه برای توسعه زنجیره ارزش چای می‌بایست راهبردهایی ارائه و متناسب با هر بخش اقداماتی استراتژیک انجام گیرد تا بتوان نقاط ضعف را به قوت و تهدیدها را به فرصت تبدیل کرد. بنابراین پژوهش حاضر سهم بسزایی در توسعه زنجیره ارزش محصولات کشاورزی به ویژه چای که محصولی راهبردی است، داشته و می‌تواند با نگاهی درون‌زا و برون‌نگر به این محصول و از طریق دیپلماسی اقتصادی با کشورهای هدف، به ویژه کشورهای همسایه شمالی و اعضای اتحادیه اوراسیا، زمینه صادرات و ارزآوری را در شرایط پیچیده امروز، فراهم آورد.

برای این منظور، همانطور که در شکل ۲ نشان داده شد، وضعیت زنجیره ارزش چای ایران از بین ۳ حالت کلی، در حالت سوم قرار گرفت زیرا نقاط ضعف و تهدیدهای زنجیره ارزش چای ایران در هر ۳ بخش باغداری، تولید و فرآوری و بازرگانی بیشتر از نقاط قوت و فرصت‌های پیش رو بود؛ و با توجه به اینکه نمی‌توان در چنین شرایطی به یکباره به حالت ایده‌آل رسید، بنابراین راهبردها در دو مرحله پیشنهاد شد. راهبردهای یکپارچگی استراتژیک/ بهینه‌سازی و نوسازی بخش‌های تولید و فرآوری مبتنی بر اصل درون‌زا بودن برای جهش تولید و حرکت از حالت سوم به حالت دوم؛ و راهبردهای تولید صادرات محور و رسوخ در بازار منطقه‌ای جهت تصاحب سهم بازار بیشتر از رقبای مبتنی بر اصل برون‌نگر بودن برای کاهش شکاف عملکرد فعلی با مطلوب زنجیره ارزش چای پیشنهاد گردید. پیاده‌سازی راهبردهای پیشنهادی، مستلزم انجام اقدامات استراتژیک می‌باشد که در این راستا، پیشنهادهایی به شرح ذیل متناسب با بخش‌های زنجیره ارزش اعم از امور تدارکاتی و زیربنایی و امور تولیدی و بازرگانی ارائه شده است.

➤ امور تدارکاتی و زیربنایی (مدیریت باغ):

- اولویت تهیه نقشه هوایی (کاداستر) از باغات به منظور مدیریت و نظارت یکپارچه باغات
- بهزراعی باغات چای به منظور جوان‌سازی باغات چای کشور، اصلاح ساختار بوته‌های چای و اصلاح آرایش شیب باغات چای (خلاف جهت شیب)، تداوم

دوره رویشی و جلوگیری از رشد زایشی بوته‌های چای، مقاوم‌سازی بوته‌های چای در مقابل آفات، بیماری و علف‌های هرز، گسترش سطح برداشت بوته‌های چای، انجام عملیات خاک‌ورزی به منظور بهبود شرایط فیزیکی خاک و آرایش ریشه‌های مغذی چای، اعمال مدیریت در جهت عرضه متناسب برگ سبز چای و ارتقای عملکرد کمی و کیفی چای

- افزایش به‌کارگیری روش‌های نوین آبیاری از جمله آبیاری تحت فشار به منظور افزایش عملکرد در واحد سطح، جلوگیری از آسیب ناشی از نوسانات جوی و تنش خشکی، بهبود تغذیه گیاه از طریق آبیاری و افزایش کیفیت برگ سبز چای و اعطای تسهیلات کم‌بهره و سایر مشوق‌ها که مستلزم افزایش سرمایه‌گذاری و افزایش تسهیلات بلاعوض در راستای مدیریت منابع آبی می‌باشد.
- به‌کارگیری شیوه‌های مناسب مبارزه با آفات، بیماری و علف‌های هرز گیاهی به منظور شناسایی باغات آلوده به نماتد مولد زخم ریشه، جلوگیری از گسترش بیماری و هجوم آفات به باغات سالم، آشنایی باغداران با آفات، بیماری و علف‌های هرز مهم گیاه چای و مبارزه با روش‌های تلفیقی با تأکید بر روش مبارزه غیرشیمیایی
- افزایش سرمایه صندوق حمایت از توسعه صنعت چای کشور در راستای ایجاد نظام باغ کارخانه و تحقق کشاورزی قراردادی و پشتیبانی مالی از طریق اعطای تسهیلات کم‌بهره به کارخانجات و باغداران
- مدیریت بهره‌وری و توسعه کشت و اصلاح و بازسازی باغات چای و انجام عملیات بهزراعی به منظور افزایش میزان تولید برگ سبز در واحد سطح از شش تن در هکتار به هفت تا هشت هکتار در هر مترمربع
- آموزش، مهارت‌آموزی، مشاوره و ترویج شیوه‌های به‌زراعی باغات به منظور کاهش آسیب‌های اجتماعی، بالا بردن جایگاه و منزلت شغلی چایکاران، ایجاد انگیزه برای ورود نیروهای جوان به بخش چای، تأمین شغلی و آتیه چایکاران، افزایش میانگین سطح زیر کشت باغ‌های چای، حفظ کاربری اراضی چایکاری،

تضمین مواد اولیه مورد نیاز صنعت چای، آموزش بهره‌برداران و کارکنان صنایع چای، تولید نشریه و برنامه‌های آموزشی.

- ارتقاء ضریب مکانیزاسیون از طریق ترغیب چایکاران به استفاده از فناوری‌های نوین و افزایش توزیع ماشین‌آلات هرس و برگ‌چین با اعطای تسهیلات کم‌بهره به منظور کاهش هزینه‌های تولید به ویژه در بخش برداشت، بهبود کیفیت برگ سبز برداشت شده، سهولت انجام دیگر عملیات باغداری، اصلاح باغ متناسب با شرایط استفاده از ماشین‌آلات مربوطه

۲۶۳

- طراحی مکانیزم نظام پرداخت هدفمند و نظام‌مند به چایکاران جهت افزایش انگیزه

- ایجاد نظام یکپارچه بین سازمان چای کشور، اتحادیه‌های تعاونی و صندوق حمایت از توسعه صنعت به منظور تأمین نهاده‌های مورد نیاز و تسهیل روند خرید و تأمین نهاده‌ها

➤ امور تولیدی و بازرگانی (مدیریت کارخانه و بازار):

- بخش دولتی و حاکمیتی باید با تدوین سیاست‌های فعال و محیط نظارتی و ارائه خدمات حمایتی لازم بر جذب سرمایه‌گذاری‌های بیشتر متمرکز شده، هزینه‌های معاملات را کاهش دهند و گردش مالی در طول زنجیره را تسهیل نمایند. تأمین اعتبار برای فرآوری و بازاریابی به ویژه برای رشد و گسترش زنجیره بسیار مهم است. امور مالی بانکی نباید به وام‌های تولید کوتاه‌مدت محدود شود، بلکه بایستی شامل وام‌های مناسب با سررسید بیشتر برای تأمین سرمایه‌گذاری در تجهیزات و ماشین‌آلات کشاورزی، حمل و نقل، انبارداری، کارخانه‌ها و سایر امکانات فرآوری باشد.

- جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی به ویژه جذب سرمایه از کشورهای همسایه شمالی، آسیای میانه و کشورهای عضو اتحادیه اوراسیا از طریق دیپلماسی فعال اقتصادی به منظور تقویت صنایع تبدیلی و تکمیلی چای با هدف تکمیل زنجیره تولید و حفظ توانمندی واحدهای تولیدی و استفاده بهینه از سرمایه‌گذاری‌های انجام شده، حفظ وضعیت اشتغال موجود و ایجاد فرصت‌های



جدید شغلی، تجهیز و نوسازی واحدهای چای‌سازی و بسته‌بندی در بخش‌های مختلف، معرفی فناوری‌های نوین به عاملان بخش و بالا بردن کیفیت محصولات تولیدی.

- اجرای طرح احداث مجتمع‌های باغ-کارخانه به منظور همسوسازی منافع چایکاران و کارخانه‌داران، ثبات در جریان تولید و تأمین مطمئن ماده خام، سهولت در برنامه‌ریزی و مدیریت اصولی باغ و کارخانه، امکان برنامه‌ریزی برای توسعه محصول و فراهم شدن بستر لازم برای ایجاد برندهای تجاری.
- مدیریت نوآوری استراتژیک تولید چای خشک و متنوع‌سازی محصولات با استانداردهای ملی و بین‌المللی.
- اجرای طرح مدیریت استراتژیک برند با رویکرد برندسازی چای (افزایش تعداد برندهای استاندارد)، تقویت شبکه‌های توزیع محصول چای در کشور به منظور افزایش سهم و حضور در بازار داخلی؛ زیرا بیشتر محصولات چای داخلی در استان‌های شمالی متمرکز شده و شبکه‌های توزیع سراسری بسیار ضعیف است و برای این منظور باید برای افزایش حضور در بازار داخلی و همچنین حضور در بازارهای بین‌المللی از شیوه‌های نوین بازاریابی بهره‌گرفت و از فناوری‌های نوین از جمله بازاریابی الکترونیک بهره‌گرفت.
- بهره‌برداری بهینه از فرصت به وجود آمده انعقاد تفاهم‌نامه فی ما بین اعضای اتحادیه اوراسیا برای ایران جهت انجام تجارت آزاد با کشورهای عضو به منظور صادرات چای با کیفیت و دارای ارزش افزوده که منجر به ارزآوری بیشتر به کشور شده و اصول اقتصاد مقاومتی یعنی نگاه درون‌زا و برون‌نگر را محقق می‌سازد.
- بهره‌گیری از راهبردهای صادرات محور از جمله استراتژی‌های نفوذ و توسعه بازارهای بین‌المللی (بازار هدف آسیای میانه و اوراسیا) از طریق برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی و دیپلماسی تجاری از طریق سفارتخانه‌ها، ورود به بازار خارجی (از طریق صادرات مستقیم و سرمایه‌گذاری مشترک) می‌تواند از دیگر



پیشنهادها پژوهش برای تحقق سیاست‌های صادرات‌محور و مبتنی بر اقتصاد مقاومتی باشد.

در صورت اجرای راهبردی پیشنهادی فوق، میزان تولید چای اعم از برگ سبز چای و چای خشک به ترتیب از میزان کنونی افزایش، میزان وابستگی به واردات چای و متعاقباً خروج ارز از کشور تا ۱۰۰ میلیون دلار کاهش می‌یابد که در چنین شرایطی که کشور با تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت‌های تبادلات بانکی مواجه است، ثمربخش خواهد بود و ضریب خوداتکایی را بهبود می‌بخشد. از سویی می‌توان با توسعه پایدار صنعت چای، مشاغل فصلی و دائمی بسیاری را به ویژه برای مردم استان‌های شمالی در عرصه تولید و فروش ایجاد نمود. به علاوه، افزایش ضریب مکانیزاسیون و بکارگیری شیوه‌های آبیاری نوین باعث کاهش هزینه‌های تولید و ارتقاء مدیریت بهره‌وری می‌شود. از سویی با بهره‌گیری از اقدامات بهزرایی و بهبود کیفی چای استحصالی می‌توان با توجه به اصول اقتصاد مقاومتی از جمله درون‌زا بودن و برون‌نگر بودن، همراه با تحولات جهانی زمینه حضور در بازارهای بین‌المللی را فراهم آورد و با گسترش روزافزون روابط در عرصه بین‌الملل میزان صادرات این محصول استراتژیک را افزایش داد. البته این مهم در صورتی اتفاق می‌افتد که محصولات کشاورزی استراتژیک با ارزش افزوده یعنی با بهره‌گیری از تکنیک‌های بسته‌بندی و در طرح‌های متنوع و متناسب با استانداردهای بین‌المللی تولید و صادرات شود؛ چرا که هم‌اکنون چای بی‌کیفیت ایرانی با ارزشی معادل یک پنجم چای‌های وارداتی به کشورهای آسیای میانه و عربی صادر می‌شود که این نقص در صورت برطرف نشدن منجر به کاهش سهم ایران در بازار چای صادراتی می‌شود. شایان توجه است که پیاده‌سازی و اجرای راهبردهای فوق در راستای حمایت از چای ایرانی و تحقق اهداف توسعه‌ای، نیازمند آن است که بخش‌های مختلف کشور اعم از مسئولین، فعالان اقتصادی، تولیدکنندگان و عرضه‌کنندگان و آحاد جامعه نقش خود را به بهترین شکل ایفا کنند.

۲۶۵

پژوهش‌های بین‌المللی  
روابط بین‌الملل

توسعه زنجیره  
ارزش محصولات  
کشاورزی صادرات  
محور در راستای  
تحولات جهانی  
مبتنی بر  
سیاست‌های اقتصاد  
مقاومتی

## منابع

چاربند، یگانه و جعفری، نیما. (۱۳۹۵). «بهبود عملکرد سازمان از طریق زنجیره ارزش و تسهیم دانش»، *مدیریت زنجیره ارزش*، دوره ۱، شماره ۲، صص ۳۱-۱۷.

سازمان چای کشور. (۱۳۹۷). *طرح ساماندهی و توسعه پایدار زنجیره ارزش محصول راهبردی چای*. لاهیجان: معاونت بازاریابی و تنظیم بازار.  
صبوری، ضیال‌الدین؛ شهرام‌نیا، امیرمسعود؛ رحیمی، رئوف. (۱۳۹۲). «سازمان‌های بین‌المللی و الگوهای همکاری اقتصادی سیاسی شمال جنوب»، *فصلنامه سیاست جهانی*، دوره ۲، شماره ۳، صص ۲۱۴-۱۸۸.

فرخ بخت، علیرضا؛ میرابی، وحیدرضا؛ بازایی، قاسمعلی؛ امیران، حیدر. (۱۳۹۷). «ضرورت تحقق راهبرد کلان توسعه صادرات: بررسی استراتژی‌های بازاریابی صادرات چای ایران»، *فصلنامه پژوهش‌های روابط بین‌الملل*، دوره ۸، شماره ۴، صص ۲۷۶-۲۴۹.

کریم، محمد حسین؛ فراهانی فرد، سعید؛ برجی، نسرین؛ کریمفر، محمدرضا؛ سردار شهرکی، علی. (۱۳۹۴). «بررسی چالش‌ها و راهبردهای بهبود کسب و کار صنعت چای کشور»، *فصلنامه رشد و توسعه اقتصاد روستایی و کشاورزی*، دوره ۵، شماره ۲۰، صص ۴۰-۳۱.

مسگریان، علی؛ آقاجانی ریک، رامین؛ درویش‌زاده، فرزاد؛ نصیراحمدی، علیرضا. (۱۳۹۶). «تحلیل استراتژیک صنعت چای شمال ایران با استفاده از مدل SWOT»، *مجموعه مقالات دهمین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد و مدیریت*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.

Bedford, A., Blowfield, M., Burnett, D. and Greenhalgh, P. (2002). **Value chains: lessons from Kenya tea and Indonesia cocoa sectors. Report (The Resource Centre In Focus series 3)**. Technical Report. Resource Centre for Social Dimensions of Business Practice, London, UK.

Cucagna, M. and Goldsmith, P. (2018). "Value adding in the agri-food value chain", **International Food and Agribusiness Management Review**, 21(3), pp. 293-316.

- Darkness, K. (2015). **Analysis of Tea Industry in India – Focus on Value Chain to suggest a method to improve productivity of tea**. India: Institute of Foreign Trade, Ministry of Agriculture Government of India.
- Donovan, J., Franzel, S., Cunha, M., Gyau, A. and Mithofer, D. (2015). "**Guides for value chain development: a comparative review**", *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 5(1), pp. 2-23.
- Food and Agriculture Organization. (2015). **World tea production and trade Current and future development**. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Jayaratne, P. (2011). "Sustainable Supply and Supply Chain Mapping - Sri Lankan Tea Supply Chain", **SBS HDR Student Conference**, 21(1), pp. 1-15.
- Kumar, S. and Sharma, A. (2016). "Agricultural value chains in India: prospects and challenges", **CUTS International, Discussion Paper**, pp. 1-19.
- Mohan, S. (2016). "Institutional Change in Value Chains: Evidence from Tea in Nepal", **World Development**, 78(1), pp. 52–65.
- Munasinghe, M., Deraniyagala, Y., Dassanayake, N. and Karunaratn, H. (2017). "Economic, social and environmental impacts and overall sustainability of the tea sector in Sri Lanka", **Sustainable Production and Consumption**, 12(1), pp. 155-169.
- Olomu, M., Ekperiware, M. and Akinlo, T. (2020). "**Agricultural sector value chain and government policy in Nigeria: issues, challenges and prospects**", *African Journal of Economic and Management Studies*, In Press, <https://doi.org/10.1108/AJEMS-03-2019-0103>.
- Oncer, A. Z. (2018). "Redesigning value chain for higher education and a proposal for analysis process", **International Journal of Research in Business Management**, 16(4), pp. 15-26.
- Orr, A., Donovan, J. and Stoian, D. (2018). "**Smallholder value chains as complex adaptive systems: a conceptual framework**", *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 8(1), pp. 14-33.
- Porter, M. E. (2008). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1st ed.)**. England: Free Press.
- Shafieyan, M., Homayounfar, M. and Fadaei, M. (2017), "Identification of Strategies for Sustainable Development of Rice Production in Guilan Province Using SWOT Analysis",

- International Journal of Agricultural Management and Development (IJAMAD)**, 7(2), pp. 141-153.
- Swamy, V. and Munusamy, D. (2016). "Analyzing the agricultural value chain financing: approaches and tools in India", **Agricultural Finance Review**, 76(2), pp. 211-232.
- Thi Nguyen, T. A. and Jolly, C. M. (2020). "Global value chain and food safety and quality standards of Vietnam pangasius exports", **Aquaculture Reports**, 16(1), pp. 1-12.
- Tippayawong, K. Y., Teeratidyangkul, P. and Ramingwong, S. (2017). "Analysis and Improvement of a Tea Value Chain", **Proceedings of the World Congress on Engineering, WCE 2017**, July 5-7, 2017, London, U.K.
- Vroegindewey, R. and Hodbod, J. (2018). "Resilience of Agricultural Value Chains in Developing Country Contexts: A Framework and Assessment Approach Sustainability", **Sustainability** 10(4), pp. 2-18.

۲۶۸

پژوهش‌های  
روابط بین‌الملل

فصلنامه

پژوهش‌های

روابط بین‌الملل،

دوره دهم، شماره

چهارم، شماره

پیاپی سی و نه

زمستان ۱۳۹۹