

**T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KENYA’NIN ÇAY İHRACATI YAPAN ÜLKELER ARASINDAKİ  
REKABET ANALİZİ**

**Donn Ochieng ONYANGO**

**Danışman  
Prof. Dr. Semra AYTUĞ**

**İZMİR – 2018**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ ONAY SAYFASI**

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : DONN OCHIENG ONYANGO  
**Öğrenci No** : 2014801908  
**Tez Başlığı** : Kenya'nın Çay İhracatı Yapan Ülkeler Arasındaki Rekabet Analizi

**Savunma Tarihi** : 17/04/2018  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Semra AYTUĞ

**JÜRİ ÜYELERİ**

<b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b>	<b><u>Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmza</u></b>
Prof.Dr.Semra AYTUĞ	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Sevinç Güler ÖZÇALIK	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Aykan CANDEMİR	- Ege Üniversitesi	

DONN OCHIENG ONYANGO tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği ( ) / oy çokluğu ( ) ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Metin ARIKAN**  
**Müdür**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kenya’nın Çay İhracat Yapan Ülkeler Arasındaki Rekabet Analizi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

**Adı SOYADI**

Donn Ochieng ONYANGO

**İmza**

## ÖZET

Yüksek LİSANS Tezi

Kenya'nın Çay İhracatı Yapan Ülkeler Arasındaki Rekabet Analizi

Donn Ochieng ONYANGO

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Kenya ekonomisi, neredeyse yüzyıllar boyunca, ihraç edilen çaydan istihdam yaratarak ve döviz kazancı elde ederek ekonomisini geliştirmiştir. Ancak geçmişteki istatistikler, Çay sektörünün Kenya ekonomisine olan katkısında azalma olduğunu göstermektedir. Çay sektörü, küresel endüstrideki rekabet nedeniyle birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Kenya zaman zaman ortaya çıkan çay ihracatını olumsuz bir şekilde etkileyen Sri Lanka gibi rakiplerin yol açtığı kırıcı rekabet nedeniyle, çay ihracatında geleneksel pazarlara güvenerek ticaretini sürdürmesi sektörü olumsuz etkilenmiştir. Gümrük, ithalat tarifeleri, bürokrasi ve potansiyel piyasalardaki yatırım engelleri gibi hükümet kısıtlamaları ve kontrollerinin varlığı piyasaya girme konusunda bir zorluk oluşturmakta ve ihracatı büyük ölçüde etkilemektedir.

Bu çalışmada, Kenya'nın küresel çay piyasasındaki rekabet gücü Kenya çay üretim ve ihracatı diğer rekabetçi ülkelerle karşılaştırmalı olarak incelenmektedir. Çalışma, küresel çay endüstrisindeki rekabetin yoğunluğunu değerlendirmekte ve Kenya'nın küresel çay piyasasındaki rekabetçiliği artırmak için kabul etmesi gereken olası stratejiler ve politikaları önermektedir. Bu çalışmanın bulguları çay üreticileri, satıcılar ve Hükümet için önem taşımaktadır. Çalışma, küçük ölçekli çiftçilerin ve Nyayo Çay Bölgesi'nin giderek daha rekabetçi hale gelen küresel çay piyasasında başarılı olmak için mevcut stratejilerini şekillendirmesini sağlayacaktır. Ayrıca bulgular, politika yapımcıların, yerel çay üreticilerinin ve çay satıcılarının yerel çay pazarında

**başarılı olabilmeleri için olanak sağlamaya çalışması için Hükümetin müdahale etmesi ve kaynak tahsisi yapması gereken alanları belirlemelerini sağlayacaktır.**

**Anahtar Kelimeler: Kenya, Rekabetçilik, Çay, İhracat, Üretim.**



## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**Analysis of Kenya's Competitiveness among Tea Exporting Countries**

**Donn Ochieng ONYANGO**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Business Administration**

**MSc International Business Administration Program**

The Kenyan economy has for almost a century benefitted from the tea industry through creation of employment and foreign exchange earnings. In the recent past, the statistics show a decline in the contribution of tea towards the Kenyan economy with most explanations arising from numerous challenges the industry is facing among them being competition from the global industry. Kenya has continually relied on their traditional few market destinations for the export of tea creating an undesirable condition and has highly influenced trade negatively. The existence of government restrictions and controls such as customs, import tariffs, bureaucracy and investment barriers in the potential markets pose a challenge for market penetration and greatly impact on export.

The paper assessed Kenya's competitiveness in the global tea market considering Kenya's tea production and export and a comparison with other competing countries. The study evaluated the intensity of competition in the global tea industry and determined possible strategies and policies that Kenya should adopt in order to improve competitiveness in the global tea market. The observations in study are important to tea producers, sellers and the Government. The study will enable small-scale farmers and Nyayo Tea Zone to shape their current strategies in order to succeed in the increasingly competitive global tea market. Moreover, it will also enable policy makers to identify the areas where the Government should intervene and allocate resources with the intention of enabling domestic tea producers and tea sellers to succeed in the global tea market.

**Keywords: Kenya, Competitiveness, Tea, Export, Production**

# KENYA’NIN ÇAY İHRACATI YAPAN ÜLKELER ARASINDAKİ REKABET ANALİZİ

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
yemin metni	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜRESEL ÇAY ÜRETİMİ VE İHRACATI

1.1. KÜRESEL ÇAY ÜRETİMİ	3
1.1.1. Dünyada Çay Yetiştirilen Yerler	3
1.1.2. Küresel Üretim	6
1.1.3. Verimlilik	8
1.2. KÜRESEL ÇAY İHRACATI	9
1.2.1. Çay İhracatının Değeri	12
1.2.2. Küresel Çay Fiyatları	13
1.3. KÜRESEL ÇAY PİYASALARI	15
1.4. KÜRESEL ÇAY TÜKETİMİ	16
1.5. KÜRESEL ÇAY ENDÜSTRİSİ ZORLUKLARI	18
1.6. KÜRESEL ÇAYIN GELECEĞİ	19

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KENYA'DA ÇAY ÜRETİMİ VE İHRACATI**

2.1. KENYA'DA ÇAYIN TARİHİ	21
2.2. YETİŞTİRİCİ BÖLGELER	24
2.3. KENYA'DA ÇAY ÜRETİMİ	25
2.4. KENYA'DA ÇAY İHRACATI	30
2.4.1. Mombasa Çay Müzayedesesi	34
2.4.2. Çay Fiyatı Gelişimi	35
2.4.3. Büyük İhracat Noktaları	37
2.5. ÇAYIN KENYA EKONOMİSİNE KATKISI	38
2.6. KENYA'DA ÇAY İHRACATININ KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR	39

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **KENYA VE REKABETÇİ ÜLKELER ÇAY ÜRETİMİ VE İHRACATININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

3.1. KENYA'NIN EN BÜYÜK RAKİPLERİ	42
3.1.1. Çin	42
3.1.1.1. Çin'de Çay Üretimi	43
3.1.1.2. Ürün Yapısı	44
3.1.1.3. Çay Pazarlaması	46
3.1.2. Hindistan	48
3.1.2.1. Üretim Kapasitesi	49
3.1.2.2. Hindistan'ın Çay İhracat Performansı	50
3.1.3. Sri Lanka	51
3.1.3.1. Üretim	52
3.1.3.2. Çay İhracat Performansı	52
3.1.3.3. Çayın Yeniden İhracı	53
3.2. KENYA VE RAKİP ÜLKELERİN ÇAY ÜRETİMİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMASI	54
3.2.1. Hasat Edilen Alan ve Dünyadaki Çay Üretimi	54

3.2.1.1. Kenya ve Dünyanın En Büyük 5 İhracatçısı	57
3.2.1.2. Kenya'nın Esas Rakibi- Sri Lanka	58
3.3. KENYA VE RAKİP ÜLKELERİN ÇAY İHRACATI AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI	59
3.3.1. Çay Pazarları	61
3.3.2. İhracatçıların Karşılaştıkları Zorluklar	62
3.3.3. Çay Üreten Ülkelerdeki Tüketim	63
3.4. KENYA VE RAKİPLERİ ARASINDAKİ MUKAYESELİ ÜSTÜNLÜK	64
3.4.1. Pazar Eğilimleri ve Rekabetçi Konumlandırma	65
3.4.2. Kenya Pazar Bağlamı	65
3.5. KÜRESEL ÇAY SEKTÖRÜNÜN VE KENYA'NIN REKABET GÜCÜ ANALİZİ	67
3.5.1. İş Çevresine Girebilecek Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit	68
3.5.2. İkame Malların Tehdidi	69
3.5.3. Pazarda Yer Alan Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti	70
3.5.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	70
3.5.5. Müşterilerin Pazarlık Gücü	71
3.6. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ OLUŞTURMAK İÇİN GENEL STRATEJİLER	72
3.6.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	72
3.6.2. Farklılaştırma Stratejisi	74
3.6.3. Odak Stratejisi	75
SONUÇ VE ÖNERİLER	78
KAYNAKÇA	80

## KISALTMALAR

<b>M.Ö</b>	Milattan Önce
<b>FAO</b>	Gıda ve Tarım Örgütü
<b>ITC</b>	Uluslararası Çay Komitesi
<b>UNCTAD</b>	Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
<b>SEBD</b>	Sri Lanka İhracat Geliştirme Korumu
<b>KTDA</b>	Kenya Çay Geliştirme Kuruluşu
<b>NTZC</b>	Nyayo Çay Bölgesi Geliştirme Kurumu
<b>EATTA</b>	Doğu Afrika Çay Ticareti Derneği
<b>TD</b>	Çay Müdürlüğü
<b>TBK</b>	Eski Kenya Çay Kurulu
<b>KTGA</b>	Kenya Çay Yetiştiricileri Kuruluşu
<b>AFFA</b>	Tarım Balıkçılık ve Gıda Otoritesi
<b>DTTC</b>	Dubai Çay Ticaret Merkezi
<b>WTE</b>	Dünyanın En büyük İhracatçılarından
<b>CAGR</b>	Yıllık Bileşik Büyüme Oranı
<b>BDT</b>	Bağımsız Devletler Topluluğu
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletler
<b>CTC</b>	Cut, Tear, Curl
<b>KALRO</b>	Kenya Tarım ve Hayvancılık Araştırma Örgütü

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> 2000-2014 Arası Çay Üretimi	s.7
<b>Tablo 2:</b> 2007-2014 Arası İhraç Edilen Çay	s.10
<b>Tablo 3:</b> Uluslararası Müzayede Fiyatları (US\$/Kg)	s.14
<b>Tablo 4:</b> En İyi 10 Tüketici	s.17
<b>Tablo 5:</b> İhracat Miktar ve Değer	s.32
<b>Tablo 6:</b> Çay İhraç Eden Ülke Başına Mombasa Müzayedesini Ortalama Fiyatları (\$/kg)	s.36
<b>Tablo 7:</b> Çeşitli Çay Türlerinin 2000-2014 Arasındaki Üretimleri ve Oranları	s.45
<b>Tablo 8:</b> 2000-2014 Bölge, Üretim, Verim ve İhracat Miktarı (Hindistan)	s.49
<b>Tablo 9:</b> Hindistan'daki Çay Üretimi	s.49
<b>Tablo 10:</b> İşleme Yöntemi İle Çay Üretimi (MKg)	s.52
<b>Tablo 11:</b> Dünyadaki Alan ve Üretim Büyümesindeki Uzun Vadeli Eğilim, 2001-2014	s.55
<b>Tablo 12:</b> Önemli Üretici Ülkelerdeki Çay Üretimi Eğilimleri, 2001–2014.	s.56
<b>Tablo 13:</b> Kenya ve WTE'nin Yıllık Ortalama Çay İstatistikleri, 2001-2010.	s.57
<b>Tablo 14:</b> Küresel Çay İhracatında Pay Sahibi (%) Ülkelerin Eğilimleri	s.59
<b>Tablo 15:</b> Küresel Çay İhracatında Değerleri (%) Ülkelerin Eğilimleri	s.60
<b>Tablo 16:</b> Büyük Üretici Ülkelerin Toplam Üretimden İhracat Yüzdesi ( Milyon Kg.)	s.61
<b>Tablo 17:</b> Gelişmiş Ülkelerde Yıllık Kişi Başına Düşen Çay Tüketimi (kg)	s.69
<b>Tablo 18:</b> Üç Genel Strateji	s.73

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Çay Ekili Küresel Alan (Ha)	s.4
<b>Şekil 2:</b> Başlıca Çay Üreticisi Ülkelerdeki Çay Ekili Alan	s.5
<b>Şekil 3:</b> Dünyada Çay Yeri	s.5
<b>Şekil 4:</b> Küresel Üretim	s.6
<b>Şekil 5:</b> Üretim ve İhracat	s.10
<b>Şekil 6:</b> FAO Çay Bileşik fiyatları	s.14
<b>Şekil 7:</b> Uluslararası Müzayede Fiyatları (US\$/Kg)	s.15
<b>Şekil 8:</b> Çay 3 Yıllık Ortalama Tüketimi. (gram 'deki kişi başı)	s.18
<b>Şekil 9:</b> Ekili Hektar	s.25
<b>Şekil 10:</b> Toplam Üretim	s.26
<b>Şekil 11:</b> 2010-2014 Yılları Arasında Çay Ekim Alanı Ve Üretim Arasındaki Değişiklikler	s.43
<b>Şekil 12:</b> 2005-2014 Yıllarındaki Toplam Üretim Değeri ve Yıllık Büyüme Oranı	s.44
<b>Şekil 13:</b> 2006-2014 Arası Çin Çayının Ürün Yapısı	s.45
<b>Şekil 14:</b> Geçtiğimiz On Yılda Kişi Başına Düşen Tüketim Eğilimi	s.46
<b>Şekil 15:</b> Son Yıllarda Çin'in Çay İhracatındaki Yapısal Değişim	s.47
<b>Şekil 16:</b> Hindistan Çay Üretimi (MKgs)	s.50
<b>Şekil 17:</b> Sri Lanka'nın Çay Çeşitleri	s.52
<b>Şekil 18:</b> Çay Üretimi ve Hasat Edilen Alans.	s.58
<b>Şekil 19:</b> Küresel Çay sektörünün ve Kenya'nın Rekabet Gücü Analizi	s.67

## GİRİŞ

M.Ö 2737’de çayın tarihi, yerli çay bitkilerinin kaynağı ve ilk çay bahçelerinin ortaya çıktığı Çin’de oluşmuştur. Efsanelere göre ünlü Çinli bitki bilimci Shen Nung, kaynayan içme suyunun yanında ağacın altında oturmaktaydı. Ağaçtan düşen birkaç yaprak kaynayan suya düşerek hükümdarın ilgisini çeken hoş bir koku yaydı. Bu çay ağacının adı *Camellia sinensis* idi ve çay içeceğinin tesadüfen günümüze gelmesi bu şekilde gerçekleşmiştir. Sömürgeci dönem boyunca çay, ticareti sıklıkla yapılan bir mal haline gelmiştir. Uzak doğudaki ilk çay tüccarları Türkler ve Portekizliler iken batıda Hollandalılar hem sömürgelerinde hem de kendi ülkelerinde çay kullanımını yaygınlaştırmışlardır. Çay içme alışkanlığı hızla Fransa’ya, Almanya’ya ve ardından Birleşik Krallığa yayılmıştır (Wang, 2001: 5).

17. yüzyılın ortalarından beri çay, dünyanın diğer noktalarında da büyük ölçüde rağbet görerek dünyadaki en çok kullanılan içecek olmuştur. Çayın ticari amaçla yetiştirilmesi adım adım Hindistan’a, Endonezya’ya ve Sri Lanka’ya 19. yüzyılın ortalarına doğru genişlemiştir. 1850 yılında Afrika’da çay yetiştirilmesine dair ilk bulgu gün yüzüne çıkmıştır. Söz konusu durum genellikle Malavi, Kenya ve Tanzania gibi eski İngiliz sömürgelerinde ortaya çıksa da 20. yüzyılın ortalarına kadar çay endüstrisinde ileriye dönük bir gelişme kaydedilmemiştir. Hali hazırda çay bitkileri Asya, Afrika ve Güney Amerika’nın tropikal, subtropikal ve ılıman iklim bölgelerinde ve Kuzey Amerika, Avrupa ve Avustralya’nın kısıtlı bölgelerinde yetiştirilmektedir.

Dünyadaki diğer tüm bitkiler gibi çay bitkisinin de *Camellia sinensis* adında botanik bir ismi vardır. Daima yeşil kalan çay bitkisi, genç yaprakların toplanmasını kolaylaştırmak için çalılık şeklinde yetiştirilmektedir. Eğer çay bitkisi vahşi doğada herhangi bir bakım görmeden büyürse doğal olarak ağaca dönüşmektedir. Şu an dünyanın hemen her yerinde bulunan *Camellia sinensis*’nin anavatanı Çin, Hindistan, Tayland, Tibet, Laos, Burma, Bangladeş ve Vietnam’ı da içinde barındıran Güneydoğu Asya bölgesidir (FAO-*Gıda ve Tarım Örgütü*, 2015: 4). Çay bitkisinin büyümesine elverişli iklim koşulları yüksek yağış miktarı, ılık ve nemli iklimdir. Çay bitkileri dağıtılmış ışıktaki, iyi drene edilmiş (kurutulmuş) ve zayıf asitli toprakta verimli gelişmektedir. İyi koşullarda büyüyen çay bitkisi yüksek kaliteli çay

yapraklarının oluşmasını sağlamaktadır. Ancak çevresel koşullar, iklim, rakım ve yetiştiricinin sahip olduğu toprak tipine göre değişiklik gösterebilmektedir (Hung, 2015: 50).



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜRESEL ÇAY ÜRETİMİ VE İHRACATI

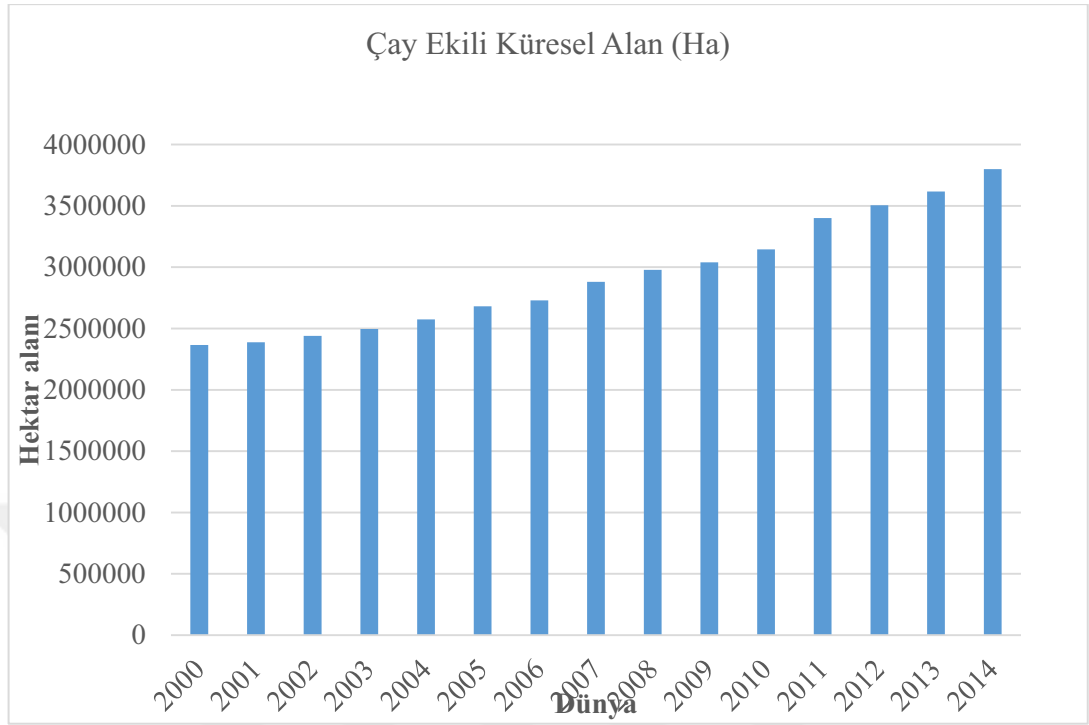
#### 1.1. KÜRESEL ÇAY ÜRETİMİ

Günümüzde çay yetiştiriciliği 30'dan fazla ülkede gerçekleşmektedir. Çay yetiştiren ülkeler arasında Çin, Kenya, Sri Lanka, Hindistan, Türkiye, Malavi, Vietnam, Tayland ve niceleri bulunur. Latin Amerika'da çay üretimi yalnızca Arjantin'de gerçekleşir. Dünyadaki toplam üretimin %60'ından fazlası başlıca Çin, Kenya, Hindistan ve Sri Lanka'dan gelir. Çay değişik formlarda kendini gösterse de siyah çay küresel pazarda egemen konumda bulunmaktadır.

##### 1.1.1. Dünyada Çay Yetiştirilen Yeriler

Küresel çay üretiminin analizi, çay yetiştiriciliğinin altında yatan toprakta başlar. Gıda ve tarım örgütü istatistiklerine göre (2015), çay ekili küresel alan 2000 yılında 2.365.729 hektar iken 2014 yılında bu rakam 3.799.831 hektara yükselmiştir. 2000 ile 2014 arasındaki zaman diliminde çay ekili alanda 1.434.102 hektarlık büyüme gerçekleşmiştir. Çay ekili alandaki istikrarlı büyüme şekil 1'de aşağıda gösterilmiştir.

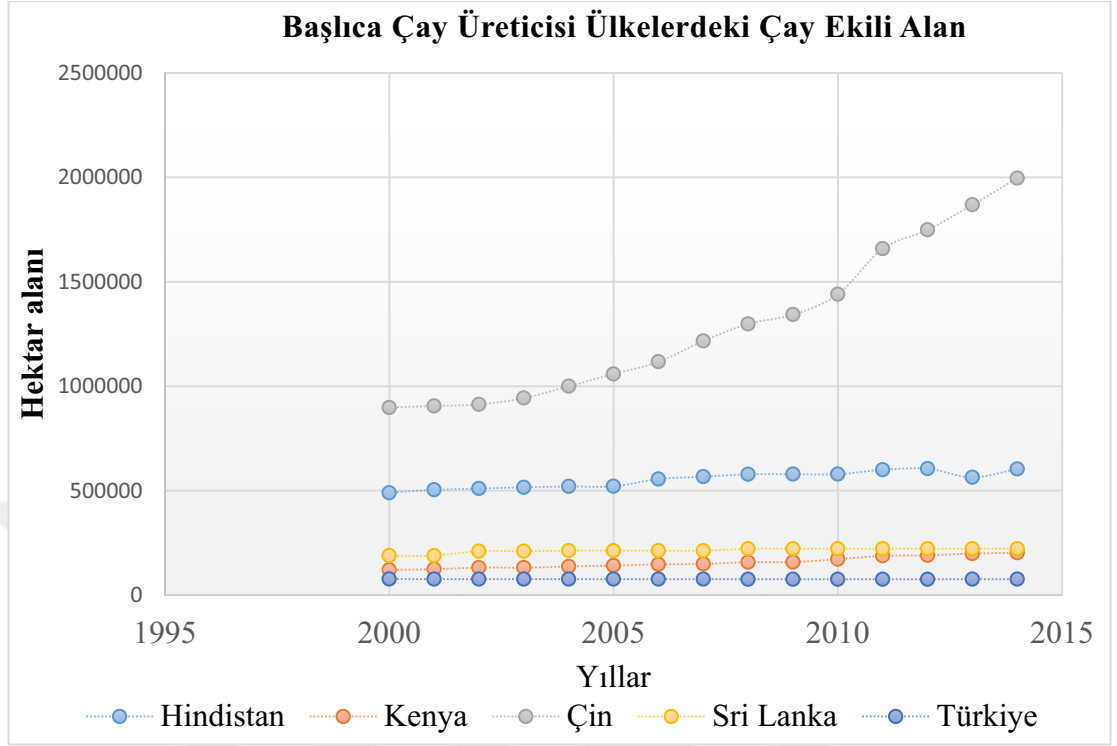
**Şekil 1:** Çay Ekili Küresel Alan (Ha)



Kaynak: Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü, 2017

2000 ile 2014 yılları arasında Çin, Hindistan, Sri Lanka, Kenya ve Türkiye küresel olarak çay ekili alanların %80'ini kapsamaktadır. Çin, bir milyon hektardan fazla bir oranla en büyük çay ekili alana sahiptir. Çin, çay ekili alan konusunda istikrarlı yükselen bir eğilim göstermektedir. Hindistan, 2013'te gerçekleşip 2014'te tekrar toparladığı düşüşe rağmen pozitif yükselen eğilim ile ikincidir. Sri Lanka ve Kenya ekili çay alanları konusunda elle tutulur yükselme göstermemekle birlikte Türkiye Şekil 2'de gösterildiği gibi istikrarlı yükselme kaydetmiştir (Birleşmiş Milletler Tarım ve Gıda Örgütü, 2017).

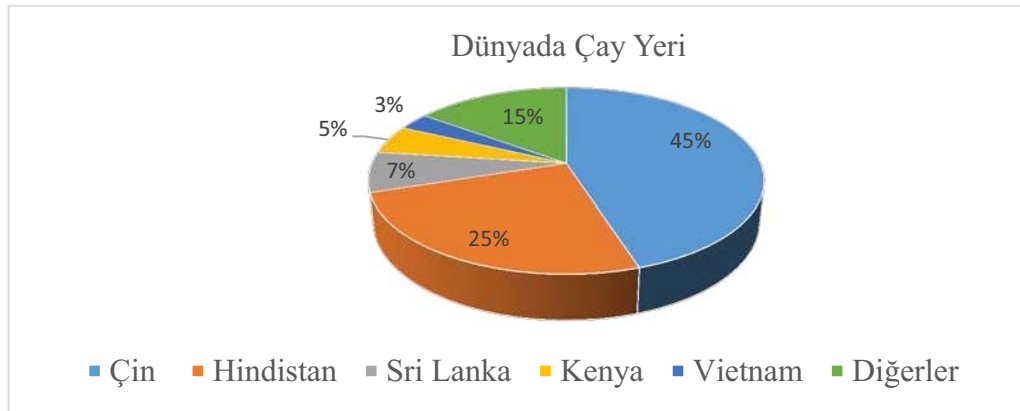
Şekil 2: Başlıca Çay Üreticisi Ülkelerdeki Çay Ekili Alan



Kaynak: Birleşmiş Milletler Tarım ve Gıda Örgütü, 2017

Uluslararası çay komitesi (2014) göre, Çay plantasyonu alanının son iki on yılında (1991-2010) ortalama olarak, Çin (% 45), ardından Hindistan (% 21), Sri Lanka (% 7), Kenya (% 5), Vietnam (% 3). Üretilen tüm ülkeler, bu dönemde yetiştirilen çay yer alanlarında artmaktadır.

Şekil 3: Dünyada Çay Yeri

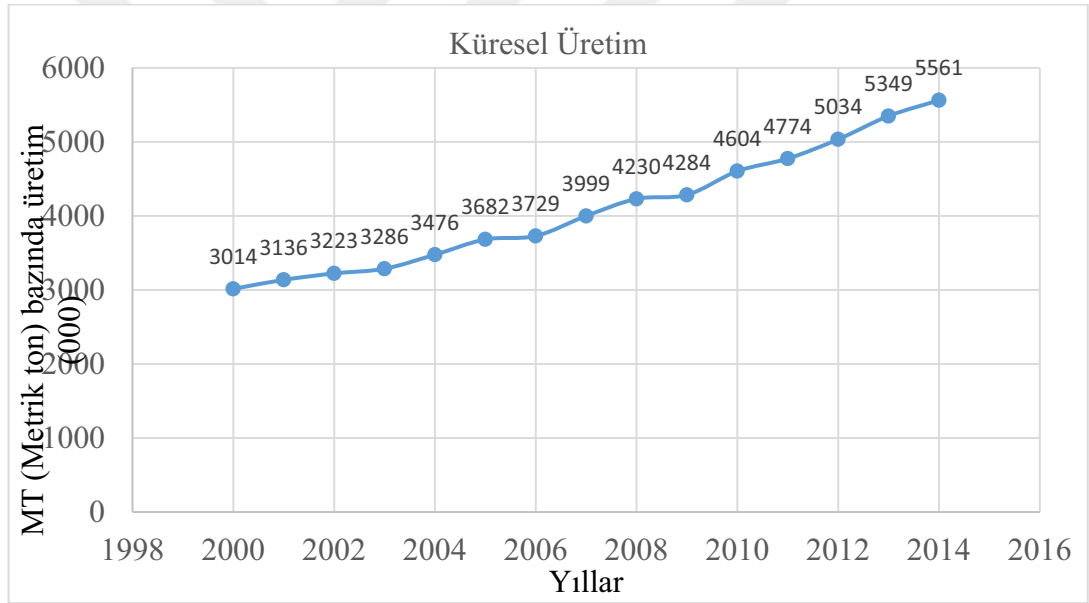


Kaynak: Uluslararası Çay Komitesi, 2014

### 1.1.2. Küresel Üretim

Gıda ve Tarım Örgütü (2014) istatistiklerine göre, üreten ülkelerin sayısının artması sebebiyle küresel çay üretiminde artış meydana gelmiştir. Şekil 4'te, 2000'den 2014'e kadar küresel üretimi göstermektedir. 2014'teki toplam üretim, 2013 rakamlarının %6 yükselmesiyle 5.561 milyon tona ulaşmıştır. Çin, dünyadaki toplam üretimin %38'ine sahip olarak en yüksek üretime sahip ülke olma özelliğini korurken, Hindistan 1,2 milyon tonla kayda değer bir gelişme göstermiştir. İki en büyük ihracatçı ülke olan Kenya ve Sri Lanka'dan gelen üretim yükselirken, Vietnam önceki yıla nazaran %7,5'lik düşüş yaşamıştır (Birleşmiş Milletler Tarım ve Gıda Örgütü, 2017).

Şekil 4: Küresel Üretim



Kaynak: Birleşmiş Milletler Tarım ve Gıda Örgütü, 2017

2000-2014 arasındaki zaman dilimi küresel üretimde 2.547 milyon tonluk yükselme göstermiştir. Şekil 4'te gösterilen trend yükselme trendini sergilemektedir. Dolayısıyla on yıllık süre boyunca çay üretimi, çay dikimi için alanların artması, gelişmiş ekim-dikim malzemeleri gibi ilerlemiş teknoloji ve benzeri sebeplerle yükselen bir trend göstermiştir. Çin, diğer büyük çay üreticisi ülkelerin arasında, 2014'te 2,11 milyon tonluk üretimle dünyadaki toplam üretimin %35'ine sahip olarak 2005'ten günümüze en büyük çay üreticisi olmuştur. Hindistan ise 2014'te 1,207 milyon tonluk rakamla ikinci sırada gelmektedir.

**Tablo 1: 2000-2014 Arası Çay Üretimi**

	('00,000' ton miktarı)												
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Çin</b>	7.7	7.9	8.6	9.5	10.5	11.8	12.8	13.8	14.7	16.4	18.1	19.4	21.1
<b>Hindistan</b>	8.5	8.5	8.8	9.1	9.5	9.7	9.9	9.7	9.9	11	11.4	12.1	12.1
<b>Kenya</b>	2.9	3.0	3.3	3.3	3.1	3.7	3.5	3.1	4.0	3.8	3.7	4.3	4.5
<b>Sri Lanka</b>	3.1	3.1	3.1	3.2	3.1	3.1	3.2	3.0	3.3	3.3	3.3	3.4	3.4
<b>Türkiye</b>	1.4	1.5	2.1	2.2	2.1	2.1	2.0	2.0	2.4	2.2	2.3	2.1	2.3
<b>Diğerler</b>	8.8	9.0	9.1	9.6	9.1	9.7	11.1	11.4	11.8	11.1	11.7	12.1	12.3
<b>Toplam</b>	<b>32.2</b>	<b>32.9</b>	<b>34.8</b>	<b>36.8</b>	<b>37.3</b>	<b>40.1</b>	<b>42.3</b>	<b>42.9</b>	<b>46.1</b>	<b>47.7</b>	<b>50.4</b>	<b>53.5</b>	<b>55.6</b>

Kaynak: Birleşmiş Milletler Tarım ve Gıda Örgütü, 2017

Çay üretiminin 35 ülkeden fazla yerde meydana gelmesine rağmen, küresel üretimin dörtte üçü yalnızca bir avuç ülkeden gelmektedir. 2009 yılında Çin, dünya üretiminin %35'inden, Hindistan %25'inden, Kenya %8'inden ve Sri Lanka %7'sinden sorumluydu (ITC 2010). Üretim yapan diğer ülkeler ise Türkiye (%4), Vietnam (%4) ve Endonezya'dır (%3,5). Diğer başlıca üretim yapan ülkelerin yanı sıra Çin, 2005 yılından günümüze dek en büyük çay üreticisi haline gelmiş ve 2014 yılında 2,11 milyon ton üretim gerçekleştirerek dünyadaki toplam üretimin %35'inden sorumlu olmuştur. 2014 yılında Çin'deki çay ekim alanları 2.72 milyon hektar; üretim alanı 2.08 milyon hektar ve sırasıyla yıllık bazda büyüme oranları %10,17 ile %12,00 olmuştur. 2014 yılındaki toplam üretim 2,11 milyon ton ve yıllık büyüme oranı %12'dir (Birleşmiş Milletler Tarım ve Gıda Örgütü, 2015).

Hindistan, dünyadaki ikinci en büyük üreticidir ve toplam üretimin %25'ini oluşturmaktadır; ancak ülke kendi üretiminin %75-80 kadarını tüketmektedir. 2013 yılındaki yıllık çay üretimi 1200 milyon kg olmakla birlikte, Kuzey Hindistan toplam üretimin %79'unu gerçekleştirirken, geri kalan kısım Güney Hindistan'dan gelmektedir. Hindistan'da çay üretimi 2013 yılında 1.20 milyon ton üretimle, 2012 yılındaki 1,126 milyon tona kıyasla %6,5 büyümüştür. Üretimdeki bu artış, çayın büyük çoğunluğunun CTC düzeyinde olması ve tümünün hızla büyüyen iç piyasa tarafından tüketilmesi sebebiyle ihracata pek katkıda bulunmamıştır. Hindistan küresel çay üretiminin yaklaşık %25'ini gerçekleştirmektedir ve Hindistan'daki çay üretimi her geçen yılda artarken başlıca ürün siyah çaydır. Geçtiğimiz on yıldaki

üretim bir büyüme göstermektedir. Hindistan aynı zamanda 2013-14 yılları arasında 911 milyon kg çay tüketmiş olarak dünyanın en büyük siyah çay tüketicisidir. Hindistan 2015-16 yılları boyunca 232,92 milyon kg'a ulaşan ve 686,67 milyon Amerikan Doları değerinde olan çay ihracatı ile dördüncü sırada gelmektedir (ONICRA, 2014: 4).

Sri Lanka yıl boyunca çay üretmektedir ve toplam çay üretimi yıllık olarak yaklaşık 340 milyon kg'dır. Çay üretimi yapan alanlar büyük ölçüde merkezi yüksek alanlar ve güneydeki iç kesimlerde yoğunlaşmıştır. Sri Lanka dünyanın en büyük Ortodoks Çay üreticisidir. Sri Lanka'daki öncü üreticiler çay üretiminde çeşitli iklimlerin etkisini keşfetmişlerdir. Bu keşif aynı şarap gibi Sri Lanka'nın farklı tarımsal iklime sahip bölgelerine özgü bir dizi seçkin çay çeşidinin üretilmesi ile sonuçlanmıştır. Seylan çayının tadı ve kalitesi tarımsal iklim koşulları ve mevsimlere göre farklılık göstermektedir. Başlıca bölgeler Nuwara Eliya, Dimbula, Uva, Uda Pussellawa, Kandy, Ruhuna ve Sabaragamuwadır (Sri Lanka İhracat Gelişimi Heyeti, 2016: 3).

### **1.1.3. Verimlilik**

Çay, olgunluğa erişmek için en az üç yıla ihtiyaç duyan çok yıllık yapraklı bir mahsuldür. İyi yetişmiş çay bitkileri yüksek kalite çay yaprakları vermekte ve 40 yıl boyunca ekonomik açıdan verimlilik gösterebilmektedir. Ancak bazı çiftçiler çay ağacını 60-100 yıl boyunca üretimde tutmayı yeğlemektedir. Öyleyse bir çay bitkisinin kullanım ömrünün; iklim koşullarına, toprak türüne, çay bitkisinin türüne ve yaşamı boyunca yetiştiricilerinden aldığı bakımın miktarına göre değişmek kaydıyla 100 yıl olduğu sonucunu çıkarabiliriz (UNCTAD, *Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı*, 2015). Dünya çapındaki coğrafya ve çay ekimi, arazi ve iklime göre değişiklik göstermektedir; bu sebeple farklı kaynaklardan farklı kalite çaylar elde edilmektedir. Çay üretimi dünyada coğrafi olarak belirli bölgelerle sınırlıdır ve büyüme koşullarındaki değişikliklere yüksek ölçüde duyarlıdır. Çay bitkisinin büyüme koşulları kimyasal bileşimlerini etkiler ve bunun sonucunda aynı tür çayın farklı tada ve kokuya sahip olması sonucu çıkmaktadır. Kimyasal bileşim, farklı büyüme koşullarına ve işleme metoduna bağlı olarak değişmektedir. Buradan yola çıkılarak çay verimliliğinin ülkeden ülkeye değiştiği sonucu çıkarılabilmektedir.

Çay bitkisinin büyümesi, bitkinin kendinde var olan ve iklim koşulları, haşere ve hastalıklar, mahsul çiftçiliğinde insan gücü kullanımı ve kültürel uygulamalar gibi çay mahsulüne doğal yollardan uygulanan etmenlere bağlıdır (Kamau, 2008: 4).

*İklim koşulları:* Tropik ve subtropik iklimler çayın büyümesi için yararlıdır, ancak büyüme mevsimi boyunca makul miktarda yağış miktarı gereklidir, bu da elverişli büyüme koşullarının tüm yıl sürmediğinin göstergesidir. Diğer yandan Asya ülkeleri Mart ve Kasım arası özellikli zaman dilimiyle sınırlandırılmıştır. Zaman dilimi ne kadar uzun olursa üretim de o kadar artar.

*Ekim alanının boyutu:* Küçük çiftlik sahibi küçük çiftçiler ve büyük çiftlik sahibi tüzel kuruluşlar farklı ülkelerde çay yetiştirmektedir. Küçük çiftliklere nazaran büyük ekim alanları daha yüksek verimlilik getirmektedir. Kenya, Çin ve Endonezya küçük ölçekli çiftçilik yapmakta ve bunun sonucunda bu ülkelerde düşük verimlilik yaşanmaktadır.

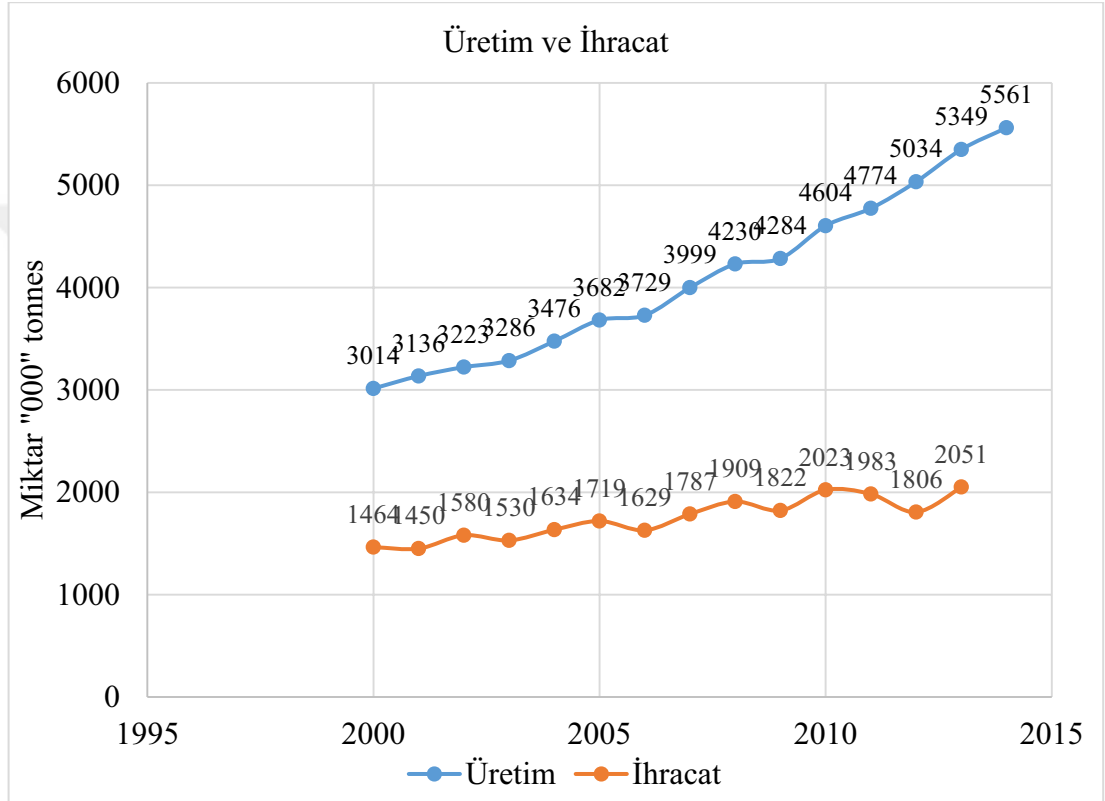
*Fidanın yaşı:* Fidandan alınan en yüksek randıman on birinci yılda başlar, kırkıncı yıla kadar devam eder ve bundan sonra azalmaya başlar. Çalışmalar ilerleyen yıllar ile çaydan alınan randımanın azaldığını göstermektedir (Dutta ve diğerleri, 2010:7). Ancak Kenya ve Hindistan, çay çiftliklerinde verimliliği arttırmak için çiftliğin iyi koşul ve idare altında olduğu azotlu gübreleme yöntemini uygulamaktadır. Azotlu gübre uygulaması bir dezavantaj ile birlikte gelmektedir, zira aşırı uygulama, yapı değerinde dengesizlik yaratıp asitleşmeye neden olurken daha eski çay çiftlikleri azotlu gübreye daha geç tepki vermektedir. Araştırmalar, stres periyodunda olumsuz tepkiyi önlemek için azotlu gübre uygulamasının minimum düzeyde ve ölçülebilir miktarda tutulması gerektiğini göstermektedir (Owuor ve Odhiambo, 1994: 2). (Sudo ve diğerleri, 1996: 8).

## **1.2. KÜRESEL ÇAY İHRACATI**

Dünyadaki iki büyük ihracat ülkesi Kenya ve Sri Lanka'dır; ihracat bu ülkeler için hayati önem teşkil etmektedir, zira ihracat yoluyla kamu gelirleri kazanılmakta, çiftçilere istihdam oluşturulmakta ve ürün için pazar yaratılmaktadır. Küresel pazarda ticareti en çok yapılan iki çay türü siyah ve yeşil çaydır. Kenya ve Sri Lanka ağırlıklı olarak siyah çayın üretimi ve ihracatı ile bilinmektedir. Çay üretiminin küresel boyutta artışı, uluslararası piyasadaki çay ticareti hacminin artmasına sebep

olmuştur. Hem Afrika hem de Asya ülkeleri uluslararası piyasaya katkı sağlamaktadır. Çin, ağırlıklı olarak ihracat ve tüketim için yeşil çay üreten tek ülkedir. 2014'te dünya ihracat rakamlarında 1.86'dan 1.82'ye küçük miktarda bir düşüş olmuştur ancak Sri Lanka ve Kenya'daki üretim artışları sayesinde 2003'den itibaren dünya çay ihracatında %18 oranında bir yükselme gerçekleşmiştir.

**Şekil 5:** Üretim ve İhracat



Kaynak: Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü, 2017

**Tablo 2:** 2007-2014 Arası İhraç Edilen Çay

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Çin</b>	289431	298785	302949	302419	322581	321790	332416	301484
<b>Hindistan</b>	156710	193000	189000	189000	170000	180000	209000	208000
<b>Kenya</b>	299649	325533	279849	369333	345298	346777	413035	422848
<b>Sri Lanka</b>	294254	298785	279839	298587	301271	319947	317710	317885
<b>Endonezya</b>	83000	95000	93000	87101	75000	71000	70000	68000

Kaynak: Birleşmiş Milletler Tarım ve Gıda Örgütü, 2017

Çay endüstrisi Kenya ekonomisinde büyük rol oynamaktadır. 2015'te Kenya, toplam dünya çay üretiminin tahminen %10'una sahip olarak dünyada üçüncü en büyük üretici olmuştur. Gıda ve Tarım Örgütü raporuna göre (2016), Kenya toplam dünya çay ihracatının yaklaşık %22'sini gerçekleştirerek dünyadaki en büyük çay ihracatçısı konumundadır. Çay, ülkenin ihracat kazançlarına %26'luk ve GSYİH'e %4'lük bir katkı sağlamaktadır. Nüfusun takribi %10'u çay üretimine bağımlıdır. Endüstri aynı zamanda Kenya'da bir milyondan fazla insana istihdam sağlamaktadır. Yıllar boyunca çay endüstrisi en büyük istihdam, kamu geliri ve ihracat kazancı kaynağı olmuştur.

Sri Lanka dünyadaki ikinci en büyük çay ihracatı yapan ülkedir ve Oolong Çayının birinci en büyük ihracatçısıdır. İhracat geliri geçtiğimiz iki yılda artmış ve 2015 yılında en çok üretim ihracat yaptığı birkaç ülkelerdeki ekonomik krizler sebebiyle nispeten düşüş göstermiştir. Bununla birlikte 2014 yılında ihracatlarını değeri %5,43 yükselmiştir. Çay ihracatı ülkedeki toplam tarım ihracatının yaklaşık olarak %65'ine tekabül etmektedir. Çay sektörünün 2020 yılında ihracat hedefi olan 3,000 Milyon Amerikan Dolarına erişmesi beklenmektedir (Sri Lanka İhracat Gelişimi Heyeti, 2016: 7).

Hindistan; Rusya, Birleşik Arap Emirlikleri, Birleşik Krallık ve Polonya gibi büyük ihracat bağlantıları ile en büyük dördüncü çay ihracatçısıdır. Çay üretimi ile Hindistan son on yılda toplam bir yıllık büyüme oranı olan %3 oranında büyümüş; ihracat iç piyasadaki tüketimin artışı ve diğer çay üretimi yapan ülkelerle rekabetin artması sebebiyle az çok sabit kalmıştır. Yıllar içinde çay ihracatı; aynı kalite düzeyine sahip çayı daha ucuz fiyatlara satmayı başaran Kenya ve Sri Lanka ülkeleri ile olan rekabetin artışı sebebiyle sabit kalmıştır. Hindistan'da Ortodoks çayı ve CTC, üretilen başlıca çay türleridir ancak yeşil çay da bir ölçüde üretilmektedir. Hindistan CTC düzeyi ihracatını genellikle Mısır, Pakistan ve Birleşik Krallığa ve Ortodoks çeşidini de Irak, İran ve Rusya'ya yapmaktadır.

Geçtiğimiz yıllarda, Çin çay ihracatı değeri sürekli artarken, ihracat miktarı belirgin bir biçimde dalgalanmış ve sonuç olarak ihracat artmayarak aynı seviyede kalmıştı. Hem 2011 hem de 2013'te Çin'de üretilen çay miktarı 0,32 milyon ton üzerinde seyretmiştir. Bununla beraber 2012'de ve 2014'te yukarıda tablo 2'de gösterildiği gibi ihracat miktarı düşmüştür. 2014'te toplam ihracat miktarı geçen

seneye kıyasla %7,5 düşüş göstererek 0,301 milyon ton, yeşil çayın ihracat miktarı bir yıl öncesine kıyasla %5,8 düşüşle 0,249 milyon ton, siyah çayın miktarı %15,6 düşüş ile 2800 ton; Oolong çayı %9,7 düşüş ile 15000 ton, kokulu çay %15,7 düşüş ile 6000 ton; Pu-erh çayı (kara çay) %25 düşüş ile 3400 ton olmuştur.

İhracat değeri, çayın artan birim değeri sebebiyle bir büyüme trendi göstermektedir. Geçtiğimiz on yıl için, Çin çayı ihracat değerinin yıllık ortalama büyüme oranı %11,31'e ulaşmıştır. 2014'te ihracat değeri 12,7 milyar dolardır ve geçen yılki değerine oranla %2,21 artmıştır (FAO, 2016).

### **1.2.1. Çay İhracatının Değeri**

Döviz elde etmek için çay ihracatına bağımlı olan çoğu gelişmekte olan ülke genelde çay ihracatı yapar. Önceki çalışmalara göre Kenya ve Sri Lanka, döviz kazanımlarında düşüş yaşayan diğer ülkelere göre istisnadır (Asopa, 2011: 9). İhracat yoluyla elde edilen döviz belirlenmek için ihraç edilen çay miktarı ve ihracat birimi başı birim değer realizasyonu baz alınır. Yükselen birim değeri realizasyonuna sahip olmak önemlidir çünkü bu durum, aynı miktarda ihraçta daha fazla döviz kazanılmasını sağlar. Birim değer realizasyonunu belirleyen etmenlerden bazıları şunlardır:

*Katma değeri yüksek ürünlerin ihracatı:* Teknolojik yenilik, çay ihracatında büyük bir değişimin kıvılcımı olmuştur. Poşet çay, hazır çay ve paket çay ihracatlarında artış olmuştur. Sri Lanka katma değerli hali ile çayın %51 kadarını ihraç etmektedir. Sri Lanka çayının katma değerli ürün yelpazesine yeşil çay, aromalı çay, organik çay, çözünebilir çay, buzlu çay ve içime hazır çay dâhildir. Çay esaslı sabun, banyo jeli, şampuan ve kozmetik ürünleri de son yıllarda bu ürün yelpazesine eklenmiştir. Sri Lanka dünyadaki en büyük çay araştırmasını desteklemektedir. Colombo aynı zamanda dünyadaki en büyük poşet çay üretimi merkezlerinden birine sahiptir (Sri Lanka İhracat Gelişimi Heyeti, 2016: 5). Gelişmiş ülkeler katma değeri yüksek çayları tüketerek, çay üreticisi ülkelerin daha yüksek satış fiyatına sahip olmasına neden olmakta bu da satış fiyatlarının yükselmesine; sonuç olarak ihracat birimi başı kazanılan dövizde artış gerçekleşmesine sebep olmaktadır. Çayı toptan ihraç etmek ile katma değerli çayın ihracatı arasında fark vardır zira katma değerli çay daha fazla döviz getirmektedir (Asopa, 2011: 40).

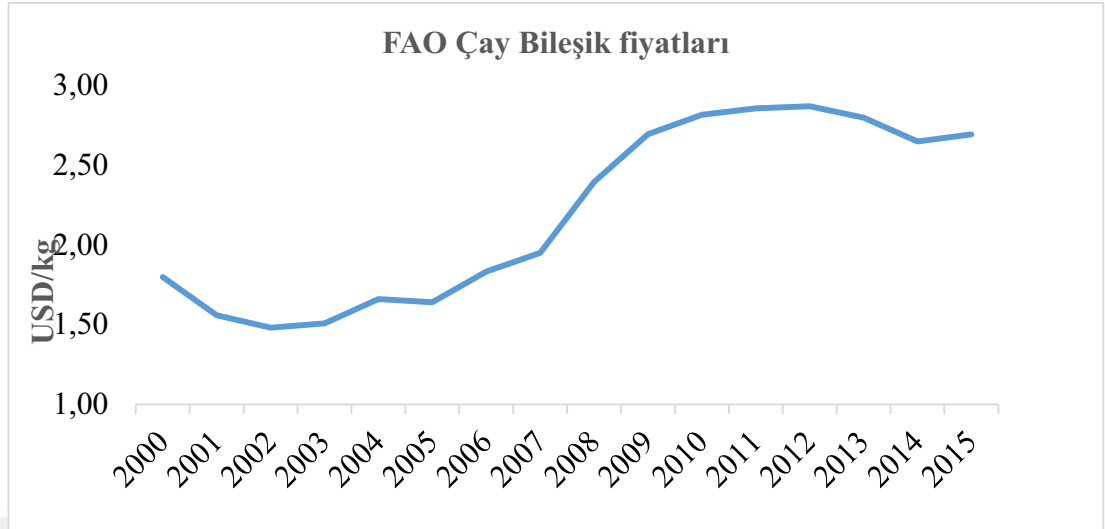
*İthalatçı ülkelerin döviz kuru:* İhracatçı ülkenin kuru, ithalatçı ülkenin kuruna yapay olarak sabitlenirse ihracatçı ülke için daha fazla döviz kazancı oluşmasını sağlar. Güney Asya'daki ülkeler son zamanlarda Sri Lanka'nın Pakistan pazarına kolaylıkla erişmesini sağlayacak ve böylece tüketici nihai hakim olacak gibi pazardaki rekabetçiliği artıracak bir Serbest Ticaret Bölgesi Anlaşması imzalamışlardır. Döviz kurlarındaki dalgalanmadan etkilenmemesi nedeniyle bu ülkeler arasındaki ortak bir para birimi, daha fazla döviz kazandırmayı garantileyecektir.

*Uluslararası piyasada elde edilen kalite ve fiyat:* Çayın kalitesi birim değer realizasyonunu belirler, eğer çayın kalitesi yüksekse birim değer realizasyonu da yüksek olur. Kalite yalnızca siyah ve yeşil çay bakımından değil, aynı zamanda bu iki geniş kategorideki birçok özelliikle ilgilidir. Çay kalitesi, çayların tadı ve kimyasal bileşimi gibi doğal özellikleridir. Çay sınıfları dünya çapında standartlaştırılmamıştır ve menşe ülkesine göre değişiklik göstermektedir. Bu, çay standartlarının çayın kalitesini her zaman belirtmediği anlamına gelir. Bunun nedeni, koparılmış, aktif hasatların hasat edilen bitkilerdeki oranı, sürgünlerin kimyasal bileşimi ve fabrikaya nakliye sırasında hasat sonrası etkilenen çay plantasyonunun yarattığı çay kalitesidir.

### **1.2.2. Küresel Çay Fiyatları**

FAO Çay Bileşik fiyatları tarafından ölçüldüğüne göre, Uluslararası çay fiyatları %5.3 düşüş yaşanan 2014'e dek geçtiğimiz on yılda sabit kalmıştır. FAO Çay Bileşik fiyatları 2014'te CTC ve Ortodoks çaylarını da kapsayan siyah çay için ortalama fiyat endeksini ölçmüştür. 2014'teki Bileşik fiyatlardaki düşüş büyük ölçüde saltanat süren ihale fiyatlarında temizlemesi 12 ay süren arz talebi aştığı için CTC çay fiyatlarındaki zayıflama kaynaklıydı. Eğer Ortodoks çayı fiyatlarının 2014'te devam eden katılığı olmasaydı düşüş çok daha büyük olabilirdi. Bununla birlikte 2015'e gelinceye dek roller tersine dönmüştür. CTC fiyatları toparlanıp, Rusya federasyonu ile Yakın Doğu'dan (Ortodoks çayının başlıca pazarları) gelen Ortodoks çayı ithalat taleplerinin daha düşük petrol fiyatları ile ilişkilendirilen ekonomik büyüme oranlarındaki düşüş sebebiyle düşmesi gerçekleşmiştir. FAO Bileşik fiyatları 2015'İN büyük bir kısmında nispeten biraz daha yüksek oranda seyretmiştir (Şekil 6).

Şekil 6: FAO Çay Bileşik Fiyatları



Kaynak: FAO İGG / Çay Sekreterliği 2016

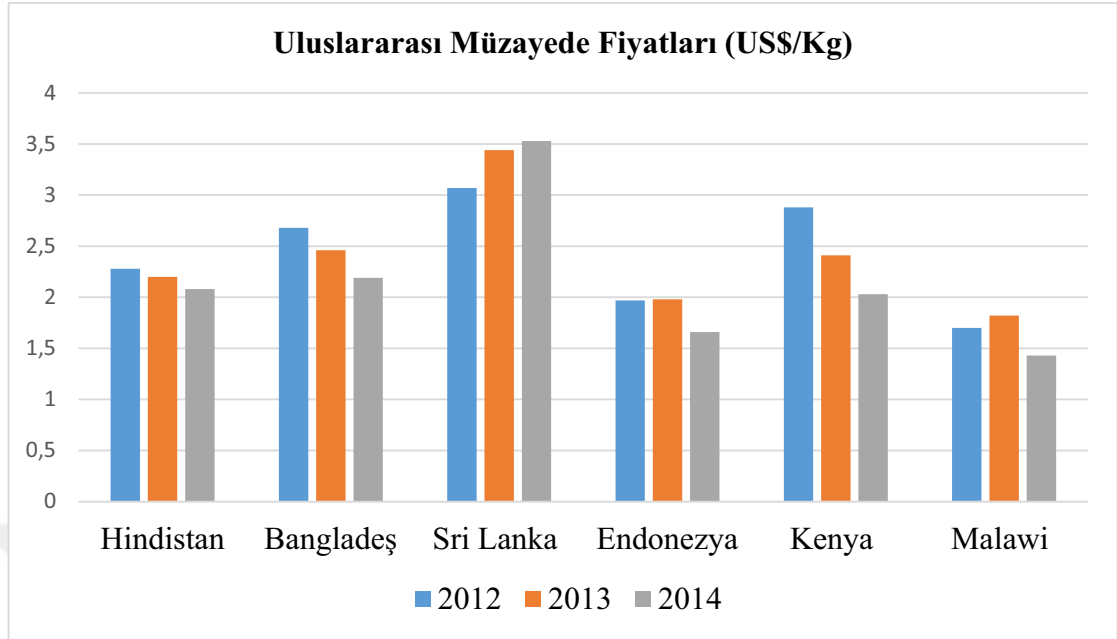
Tablo 3: Uluslararası Müzayede Fiyatları (US\$/Kg)

Yıllar	Hindistan	Bangladeş	Sri Lanka	Endonezya	Kenya	Malawi
2012	2.28	2.68	3.07	1.97	2.88	1.7
2013	2.2	2.46	3.44	1.98	2.41	1.82
2014	2.08	2.19	3.53	1.66	2.03	1.43

Kaynak: Hindistan Çay Kurulu, 2015

2012-2014 yılları arasındaki uluslararası müzayede fiyatlarının bir grafiği, Sri Lanka çay pazarında daha yüksek fiyat gösteriyor. Bunun nedeni, Sri Lanka'nın çayın% 50'sini katma değerli formda ihraç etmesidir. Bununla birlikte, Kenya üretimin% 85'ini ihraç ediyor ve önde gelen siyah çay ihracatçısı olmakla birlikte, fiyatlar çok rekabetçi. Kenya, ağırlıklı olarak, katma değer üzerine daha az odaklanarak dökme olarak ihraç etmektedir.

Şekil 7: Uluslararası Müzayede Fiyatları (US\$/Kg)



Kaynak: Hindistan Çay Kurulu, 2015

### 1.3. KÜRESEL ÇAY PİYASALARI

Çay; Çin, Hindistan, Kenya, Sri Lanka ve Türkiye'nin küresel üretimin %76'sını oluşturmasıyla başlıca Asya ve Afrika'da gerçekleşmektedir. Kahve ve kakaonun aksine çay üretiminin büyük bir kısmı yerel olarak, iç piyasalarda tüketilmektedir. Küresel çay piyasasında en çok üretilen türler Siyah Çay ve Yeşil Çay'dır (Hilal ve Mubarak, 2016: 25). 2009'da küresel üretimin %61'i siyah çay (%38'i CTC, %23'ü Ortodoks) ve %31'i yeşil çaydı. Siyah çay büyük çoğunlukla Kenya ve Sri Lanka tarafından üretilmekte ve ihracatı gerçekleştirilmekteydi. Yeşil çay ise çoğunlukla Çin tarafından yetiştirilmekte ve tüketilmekteydi (Hilal ve Mubarak, 2016: 25). Siyah çay açık ara en çok üretilen ve ihracatı yapılan çay olsa da yeşil çayın üretimi ve ihracatı, küresel üretim çoğaldıkça artmaktadır (FAO 2014). Diğer başlıca çay çeşitleri Oolong, Yasemin ve Pu-Erh çayıdır ve genellikle Çin'den gelir.

Bununla beraber, 2011'de küresel üretimin 6.6 milyar Amerikan Doları değerinde olan %44'ünün ihracata gitmesi beklenmektedir. Ticaretin yaklaşık dörtte biri Rusya, ABD ve Birleşik Krallık için planlanmaktadır (FAO, 2013). 2011'de 4.7 milyon ton çay 45'den daha fazla ülke tarafından ülkenin tarımsal arazisinin

%0.07'si üzerinde üretilmiştir<sup>1</sup>. Aynı yıl süresince ihaleler yoluyla iki milyon ton ihracat yapılmıştır (çay için bir menkul kıymetler borsası veya vadeli işlemler piyasası mevcut değildir. Çay tedarik zinciri az sayıda şirketin üretimden paketlemeye ve müşteri marka çalışmasına kadar tüm çay tedarik zincirini kontrol etmesiyle dikey ve yatay bütünleşme ile nitelenmiştir (Van der Wal, 2008). Küresel çay üretiminin %85'i, piyasanın beşte birini kontrol eden çok uluslu şirketlerce yürütülmektedir: Unilever (%12), Tata Global Beverages (önceki ismiyle Tata Tea, %4) ve Twinings (%3) (Groosman, 2011).

Sonuç olarak bireysel çay üreticileri veya işçileri genellikle ticaretin koşulları üzerinde çok küçük bir etkiye sahiptir. Yaklaşık olarak üretimin üçte biri, uluslararası piyasadaki ihtiyarı sürdürülebilirlik standartlarına uyumlu olarak satılmaktadır (veya küresel çay üretiminin %4'ü ve ihracatların %9'u). Kenya, Hindistan ve Malavi 2011/2012'de standartlara uyumlu çayın hacimce en büyük üreticileridir. Piyasa liderleri inovasyon ve reklamcılık yoluyla piyasa hissesini korumak ve talebi canlandırmak için savaşılmaktadırlar. Yüksek derecede esneklik, emniyet stoku ve spekülasyon işlemler bazında faaliyet göstermektedirler.

#### **1.4. KÜRESEL ÇAY TÜKETİMİ**

Çay, sudan sonra dünyanın en popüler ve en düşük maliyetli içeceği. Dünya çapında geniş bir çay yelpazesi tüketilmektedir ancak siyah çay en çok tüketilendir. Çay tüketimi sağlık özellikleri açısından artmaktadır. Aynı zamanda özel sağlıksal yararları olan çaylar için (kilo verdirici özellikler, antioksidan) ve yeni aromalar için de artan bir talep mevcuttur (yenilikçi içerik malzemeleri). 2009'dan 2013'e kadar çay üretimi yaklaşık %24 artarak 2013 yılında 4.8 milyon tona erişmiştir. Bu artış özellikle Çin, Hindistan ve diğer büyüyen ekonomilerdeki kişi başına düşen gelir seviyelerindeki hızlı artışla desteklenmiştir ki bu durum tüketimde gözle görülür bir artışa sebep olmuştur. Bu ülkelerdeki orta sınıfa giren artmakta olan insan sayısı daha çok çay tüketimine sebebiyet vermiştir (UNCTAD, 2016: 4).

---

<sup>1</sup> 2011'de çay üretimine ayrılmış arazi 4,911,622,000 hektardı.

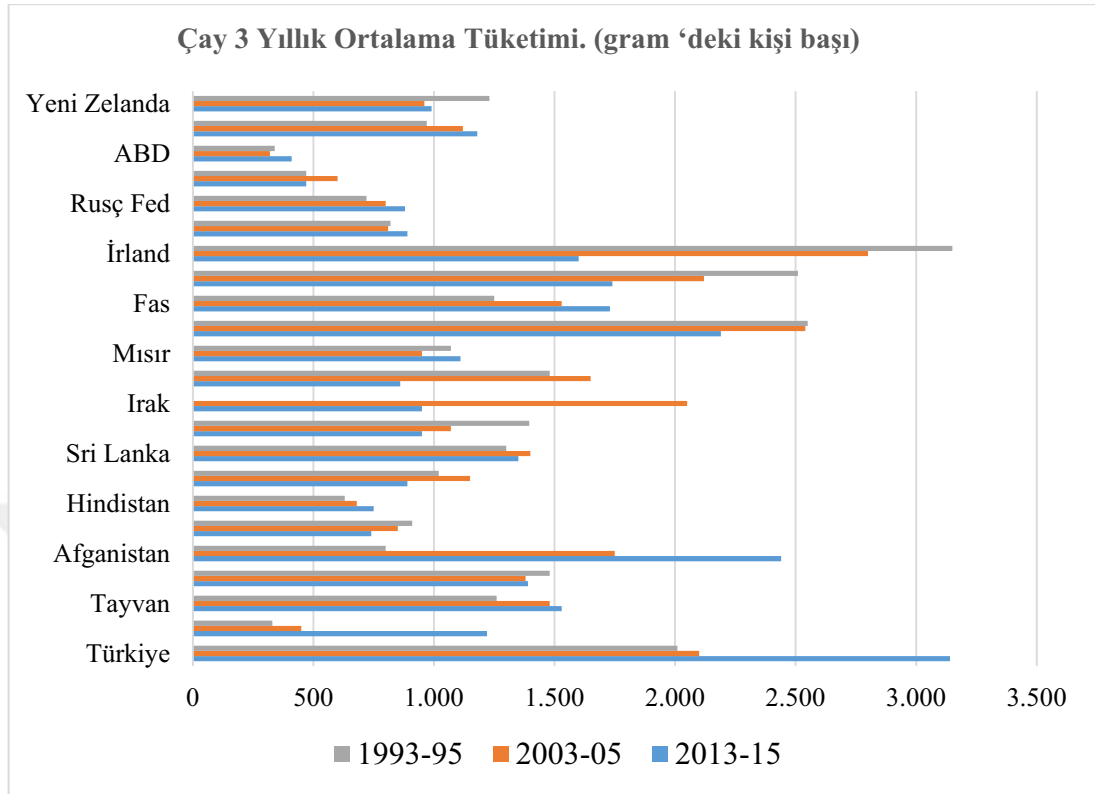
**Tablo 4:** En İyi 10 Tüketici

<b>Her ülkenin yıllık ortalama çay tüketimi (kişi başı kgs cinsinden)</b>		
1	Türkiye	3.1575
2	İrlanda	2.1913
3	Birleşik Krallık	1.9418
4	Rusya	1.3839
5	Fas	1.2165
6	Yeni Zelanda	1.1925
7	Mısır	1.0120
8	Polonya	0.9997
9	Japonya	0.9675
10	Suudi Arabistan	0.8994

Kaynak: FAOSTAT, 2014

ITC'ye göre (2016) Çin, Hindistan ve Türkiye birlikte geriye kalan dünyanın çay tüketen uluslarından daha fazla çay içmektedirler. 2015'te Çin 1,812 ton çay tüketmiştir. 2015'te büyüyen orta sınıftan belirgin bir artan talep yaşayan Hindistan 948 ton ve dünyadaki kişi başına düşen en çok tüketimi gösteren Türkiye 253 ton çay tüketmiştir. Tüketimdeki değişiklikleri keşfetmek amacıyla ITC kilo bazında aşağıda şekil 8 gösterildiği gibi ülke başına üç yıllık bir ortama tüketim denetimi üstlenmiştir. Türkiye'nin kişi başına düşen 3.12 kiloluk (7 pound) çay tüketimi artarken İrlanda Cumhuriyeti'nin tüketimi 1993-95 yıllarında benzer bir ortalama düşmüştür. İrlandalı çay tüketicileri 2014'te üç yıllık ortalama olan 1.6 kiloyla (3.5 pound) birinci sıradan beşinci sıraya düşmüştür. Türkiye'yi şimdi ise kişi başına 2.4 kiloyla Afganistan, 2.19 kiloyla Libya, 1.74 kiloyla Birleşik Krallık ve 1.73 kiloyla Fas izlemektedir. Çin'de çay tüketimi 1.22 kiloyla (2.65 pound) artmıştır. Diğer bir büyük çay tüketicisi ve dünyanın en büyük çay ithalatçısı olan Rusya 2015'te kişi başına üç yıllık ortalaması bir çeyrek artarak 0.88 kiloya (1.95 pound) erişerek, geçtiğimiz son on yılda güçlü bir trend göstermiştir. ABD ve Kanada kahve uluslarıdır. 2015'te üç yıllık bir kişi başına düşen ortalama tüketimde Kanada 0.47 (16.5 ons) iken, ABD'de beş yıllık çay tüketimi artarak 0.41 kiloya (14.5 ons) yükselmiştir.

Şekil 8: Çay 3 Yıllık Ortalama Tüketimi. (gram 'deki kişi başı)



Kaynak: Uluslararası Çay komitesi (ITC)

### 1.5. KÜRESEL ÇAY ENDÜSTRİSİ ZORLUKLARI

Küresel çay üretimi maliyetleri, yüksek vergiler, artan iş gücü maliyetleri, gübre, makineleşme ve ambalaj malzemeleri gibi pahalı girdiler ve üretici ülkelerdeki zayıf altyapı nedeniyle yüksektir. Artan üretim maliyetleri, düşen fiyatlar ve üretici ülkeler arasındaki artan rekabet çay endüstrisindeki yeniden yapılanma sürecine yön vermektedir. Bu değişiklikler, endüstrinin geleneksel yapısıyla ilişkili olduğu için rekabette önemli etkilere sahiptir (SOMO, 2007: 48). Örneğin Hindistan'daki arazi modelleri, külfetli ve maliyetli iş kanunları nedeniyle terk edilmiştir. Küçük işletme modeli, Malawi dışındaki tüm üretici ülkelerde giderek daha popüler hale gelmiştir. Küçük çiftliklerde üretim maliyeti, gizli aile maliyetleri ve herhangi bir sosyal masrafa sahip olmamaları nedeniyle mülkiyete göre nispeten daha düşük kalmaya devam etmektedir. Kısıtlı yönetmelik, aile masrafları ve mevsimlik emek kullanımı nedeniyle küçük işletme üretimi üretim maliyetleri büyük mülklerden daha düşük olduğu için uygulanabilir olarak görülmektedir. Bu, ölçek

ekonomileri teorisine aykırıdır, çünkü üretim maliyetini tarımsal yığın emtia zincirlerine göre kesmenin en avantajlı olacağı düşünülmektedir.

Çay sektöründe çay gelişimi az yatırım gerektirdiğinden ve emek yoğunluğunun üretim maliyetini büyük ölçüde etkilediğinden zıt bir gelişmenin varlığı görülmektedir. Bu yüzden, Kenya ve Sri Lanka'nın dünya pazarında daha çok rekabetçi olmasının sebebinin artan küçük işletme üretimi olduğu tartışılmaktadır (SOMO, 2007: 18). Sektör için sürdürülebilirlik konularında iki farklı endişe bulunmaktadır. Birincisi, alt sektördeki düzenlemenin daha zayıf olması ve daha az çevre dostu tarım uygulamaları. İkinci konu ise, bu üreticileri artan kalite, sosyal ve çevresel standartlar gerektiren ihracata yönelik tedarik zincirlerine dâhil etmenin zor olmasıdır. Bunun nedeni, küçük işletme modellerinin düşük izlenebilirlik, kalite ve sürekli çay yaprağı tedariki gibi konularda zorluklar yaratmasıdır.

## 1.6. KÜRESEL ÇAYIN GELECEĞİ

FAO, dünya siyah çay üretimi büyümesinin önümüzdeki 10 yılda yıllık %1.87 olacağını (bir önceki on yılın oranı olan %1.99'dan nispeten daha az) ve 2021'e dek 3.8 milyon tona erişeceğini tahmin etmektedir. Dünya yeşil çay üretiminin ise yıllık %7.2 ile daha hızlı büyümesi ve 2021'de 2.6 milyon tona erişmesi beklenmektedir. Bu da Çin üretiminin 2.3 milyon tona erişmesi ve beklenen bir büyümeyi yansıtmaktadır. Siyah çay tüketiminin yıllık %1.8'de büyüyerek 2021'de 3.36'e erişmesi; arzın ise talebi 2021 itibariyle geçmesi beklenmekte ve bu durum FAO'nun dünya ortalama çay fiyatını yaklaşık 2.75\$/kg olarak (son zamanlardaki yükselişinden bir derece az ancak tarihsel fiyat ortalamasına göre yüksek) belirlemesi anlamına gelmektedir (Agritrade, 2010: 3).

Hem Afrika hem de Asya'dan gelen benzer büyüme oranlarıyla siyah çay ihracatının 2023'te 1.67 milyon tona erişmesi beklenmektedir. Bununla birlikte 2023 itibariyle Asya için olan ihracat hacimlerinin, Afrika için olan 743.384'e kıyasla 820.921 tona erişmesi hedeflenmektedir. Başlıca ihracat ülkelerinin aynı kalması beklenmektedir; en büyük ihracatçı ülke olarak Kenya, ardından sırasıyla Sri Lanka, Hindistan, Vietnam, Endonezya, Malavi, Uganda ve Tanzanya. Dünya yeşil çay ihracatının yıllık %7.1 oranında büyümesi ve 2023'e kadar 750.981'e erişmesi beklenmektedir. Çin'in 458579 tonluk bir ihracat hacmi ile pazara hâkim olması, Vietnam'ın 251.024 tonluk uzak bir rakamla onu takip eden ikinci olması, Hindistan

18.500 ton ve Japonya için 7.631 beklenmektedir. FAO'ya göre (2015), Çay tüketiminin 2021 itibariyle bir yılda %1.8 büyümesi ve 3.36 milyon tona ulaşması hedeflenmektedir. Yüksek kalite için olan talep artmaktadır, özellikle de büyümekte olan ülkeler için. Temmuz 2012'de Las Vegas'taki The World Tea Expo bu yeni trendlerin başlıcalarını aydınlatmıştır: kaliteli çay, perakende çay dükkanlarının gelişimi, soğuk demleme (cold brew) yeşil çay, matcha latte (ince toz yeşil çay sütü), diğer özel çaylar ve çay takımları.

Son olarak geçtiğimiz yıllarda bazı çay harmanlama ve paketleme faaliyetlerinin stratejik bir kaymayla tüketici ülkelerdeki birkaç büyük paketlemeci şirket tarafından üretici ülkelere taşınmasıyla talepte büyük kaymalar meydana gelmiştir. Daha yüksek masraflı üreticiler için masraf/fiyat baskısının üretim üzerinde olumsuz bir etkisi olmuştur. Tedarik zinciri masrafları da işlem ve dağıtım maliyetlerindeki artışla büyük ölçüde artan yakıt fiyatları sebebiyle artmıştır. Dünya çay piyasasındaki uzun vadeli yapısal koşulları arttırmak adına Çay Üzerine FAO Hükümetler Arası Grubu eylem yöneltimi programlarının gelişiminde etkin olmuştur. Dünya çay piyasasındaki ısrarcı fazla arz problemlerinin ve dünya fiyatlarındaki devam eden bastırıcı gücün belirlenmesinde Grup, yanıtın piyasa dengesini sağlamak adına talepte bir artış ve arzda bir azalma içermesi gerektiği konusunda uzlaşmıştır. Geleneksel çay piyasasındaki zaten mevcut olan yüksek tüketim seviyeleri göz önünde bulundurulduğunda, üretim yapan ülkelerdeki çay talebi daha dikkatli incelenmelidir, özellikle de, nispeten düşük kişi başına düşen çay tüketimi ve nispeten güçlü ekonomik büyümesi olan üretim ülkelerinde (FAO, 2015).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KENYA'DA ÇAY ÜRETİMİ VE İHRACATI

#### 2.1. KENYA'DA ÇAYIN TARİHİ

Kenya'da çay üretimi Hindistan'dan gelen sömürgeci yerleşimlerinin 1903'te getirmesinin ardından yirmi yıl sonra 1920'de başlamıştır ve uzunca bir süre boyunca çiftçiler ticari üretim yapmakla sınırlandırılmıştır. Brooke Bond adında bir Birleşik Krallık şirketi Kenya'nın çay üretimini sömürgeci ihracat ekinleri olarak geliştirmiştir. 1920 ile 1939 arasında Brook Bond Kenya'nın çay üretiminin, pazarlama ve dağıtımının tüm kilit aşamalarını kontrol etmekteydi. İkinci Dünya savaşının sonunda Kenyalılar Birleşik Krallık'tan bağımsızlık talebinde bulunmuşlardır. 1954 yılında Afrikalı üreticilerin ülkenin başlıca ihracat ekini üretiminde daha "kapsayıcı" bir rol oynaması yoluyla yeniden arazi dağılımı üzerine olan talepleri yatıştırmak için Swynnerton Planı sunulmuştur. Afrikalı çiftçiler çayın üretimi işlenmesi ve pazarlanmasında Brook Bond gibi özel şirketlerin yardımı ile küçük toprak sahibi şemaları veya Shambas aracılığı ile birleşerek anonimleşmişlerdir (Swynnerton ve Kenya 1955). Plan çay, kahve, ananas ve diğer ekinlerin üretiminde Kenyalılar tarafından kısıtlı katılıma izin verilmekteydi. Plan aynı zamanda özel şirketlerin bu şemalara ekinlerin üretimi, işlenmesi ve pazarlanması konularında yardım etmelerini gerektirmekteydi. Brook Bond bu şemalardaki başlıca katılımcıydı ve küçük çiftçilere üretimlerinin ihracat pazarlarına gitmesi konusunda eğitim verirken küçük çiftlik sahiplerinin çayları yerel tüketim için geriye kalmaktaydı. Bu durum büyük ölçüde, üretim standartlarını belirlenmesi ve başlangıçta büyük işletmecilere yapraklarını satan küçük çiftçilere tarımsal yayın hizmetlerinin sağlanması ile gerçekleştirilmiştir (Dinham ve Hines, 1984).

1947 ile 1960 arasında Brook Bond; daha yüksek verimi olan çeşitler, çay kalitesini arttıracak işleme teknikleri ve yeni toplama teknikleri için araştırmalara sponsorluk ederek kaliteyi ve işgücü verimliliğini arttırmayı başarmıştır. Bu ilerlemeler Kericho'daki şirket tarafından kurulan Çay Araştırma Enstitüsünde gerçekleştirilmiştir. Bu girişim doğrudan küçük toprak sahiplerine yarar sağlamak için tasarlanmış olmasa da küçük toprak sahiplerinin gelişmesinde büyük etkiye sahip olmuştur. Swynnerton Planı, şirketlerin üzerindeki politik baskıyı azaltırken (ekili alanlarını korumalarına izin vermiştir) diğer yandan küçük çiftlik sahiplerinden

yüksek kalite çay üretimine erişim sağlayarak hem bir politik hem de ticari başarı olarak görülmüştür (Dinham ve Hines, 1984).

1963'te Kenya büyük bir mücadeleden sonra bağımsızlığını kazanmıştır. Bu mücadelenin en büyük özelliği siyahi Kenyalıların beyazların sahiplendiği yayla bölgeleri geri alma talepleri etrafında toplanmıştır. Bağımsızlık ile beyazlarca sahiplenilen topraklar Afrikalı Kenyalılara Dünya Bankası ve Milletler Topluluğu Kalkınma Kurumu tarafından sağlanan kredilerce yeniden dağıtılmıştır (Dinham ve Hines, 1984). Sonunda bu şema üzerinden satın alınabilecek arazi miktarı dağılımı eşit hale getirebilmek için yeterli değildi. Bu durum Kenya ekonomisinin piyasa durumu olarak varlığını sürdürmektedir. Bağımsızlıktan sonra hükümet küçük çiftlik sahiplerinin çay yetiştirme yaygınlaştırmasına entegrasyonunu destekleyerek kümelenme gelişimini yönetmeye devam etmiştir. Bu, 1964'te Kenya Çay Geliştirme Otoritesinin (KTDA) 1964'te küçük çiftlik sahiplerini korumak ve desteklemek ayrıca uluslararası çay piyasalarındaki küçük çiftlik sahipleri için bir niş pazarının gelişimini yönetmek için kurulmasıyla gerçekleştirilmiştir. KTDA çabucak yeşil çay yaprağını çiftçilerden satın alan ve bunun üretim ve pazarlamasını kontrol eden devlete ait çay fabrikaları inşa etmeye başlamıştır. Bu yolla, KTDA; Mombasa ve Londra'da gerçekleşen müzayedeler üzerinden faaliyet gösteren uluslararası çay piyasalarındaki küçük çiftlik sahipleri için bir niş pazarı kurma yolunda gelişimi yönetmeye başlamıştır. KTDA aynı zamanda idari destek, tarımsal yayın hizmetleri ve büyük ölçüde uluslararası yardım tarafından finanse edilen küçük çiftçilere kalite kontrol desteği sunmuştur. Hükümet, küçük ölçekli çay yetiştiricilerinin oynadığı rolün önemini yerli Afrikalıların kırsal kalkınması ve ekonomik güçlendirmesinde fark etmiştir (Nyaga ve Doppler, 2009). Bu girişim çok başarılı olarak küçük ölçekli çay üretiminin 1972'de çay alanı arazisinin ve 1987'de üretimin önüne geçerek hızla yükselmesini sağlamıştır.

1986'da yarı-özerk bir devlet kurumu olan Nyayo Çay Bölgesi Geliştirme Kurumu (*NTZC, Nyayo Tea Zone Development Corporation*), artan üretim sürecini idare etmek ve çay bölgelerini ve ağaç dikimlerini geliştirme yoluyla ormanların korunması için kurulmuştur. Bu yarı-özerk devlet kurumu, Ticari/İmal Kurumu'nun çatısı altındadır ve bu kurum ihracat için üretilen çaydan daha fazla randıman alınması için ormanları korumakla yükümlüdür. Görevleri KTDA'ninkileri bütünler

niteliktedir (Mwaura ve Muku, 2007). Kurumun 1986'da kuruluşundan sonra geliştirme için tahsis edilmiş 5000 hektar çoktan çay ve çeşitli çaylarla kaplıydı ve Great Rift Valley'de orman ile insan yerleşimini ayıran 17 bölge ve tampon bölgeyi oluşturuyordu. Kurum ilk hasadını 1989'da gerçekleştirdi ve bu zamandan beri her yıl 3 milyon kilogramdan fazla üretim yapmaktadır.

2000 yılında Dünya Bankası Yapısal Düzenleme programından gelen artan baskı ile, KTDA verimliliği ve çay üretiminin yönetimini ayrıca yeşil çay yaprağının pazarlamasını arttırmak adına özelleştirilmiş daha sonra ise Kenya Çay Geliştirme Otoritesinin (KTDA) yerine Development Agency (Kenya Kalkınma Ajansı) ismini almıştır. Bununla birlikte 2006'ya dek Kenya içerisinde KTDA'nın yeniden ulusun emrine verilmesi için çağrılar mevcut olmuştur. Yeniden ulusun emrine verilmesini destekleyenler KTDA yöneticilerinin sanayinin dinamiklerine tepkisiz kaldığını ve küçük çiftlik sahiplerinin zararına bir biçimde araçların fayda etmesine izin verdiklerini bu durumun da çay gelir bazında devlet adına prim elde ederken çiftçilerin kusurlu sistem sebebiyle ellerinde hiçbir şey kalmadığını iddia etmişlerdir. Karşı çıkanlar ise geçtiğimiz günlerdeki beklenmedik kazancın Ajansın verimliliğine kanıt olduğunu ve otoriteyi devlete düşürecek her hangi bir hareketin felakete sonuçlanacağını savunmaktadırlar. 2008 yılında Kenya Çay Sanayisi Çalışma Kolu bu meselenin üzerinde durmak için komisyonu toplamış ve raporunu yayınlamıştır (Allafrica, 2008).

Tarım, çay sektöründe yıllar boyunca karışık sonuç vermiş olsa da Kenya ekonomisinin belkemiği olmuştur. Tarım Bakanlığı (2009) tarımın Kenya GSYİH'sine önemli ölçüde katkı sağlayarak yoksulluğu azalttığını vurgulamıştır. Çay kahve ve çiçekler ülkeden ihraç edilen ana tarım ürünlerinden bazılarıdır, çay GSYİH'ye %26'lık bir oranla en büyük katkıyı sağlar. Kenya Vision 2030 (2007) stratejisi tarımın altı en önemli ekonomik sektörden biri olduğunu ve ekonomiyi, önümüzdeki 20 yılda yenilikçi, ticari odaklı modern tarımın tanıtılması yoluyla yıllık yüzde 10 büyüteceği beklenildiğini vurguladı. Devlet, ihracatın kalkınmayı ve büyümeyi, üretimi, verimliliği, yüksek kaliteyi, insan kaynaklarını ne denli geliştirdiğinin farkındadır (Were ve diğerleri, 2002).

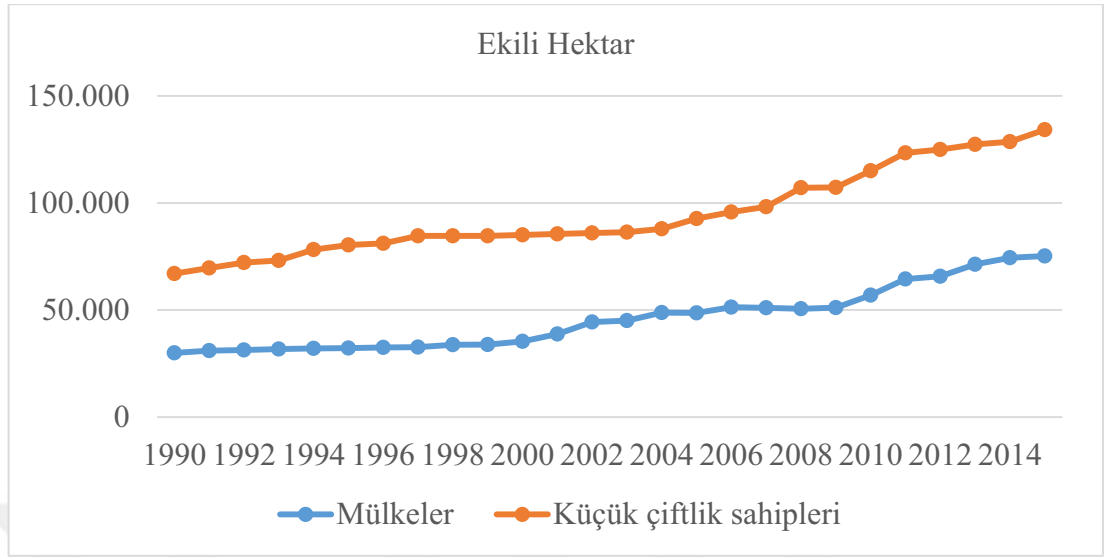
## 2.2. YETİŞTİRİCİ BÖLGELER

Kenya Ekvatorun iki tarafında da uzanarak çay yetiştirmek için ideal bir iklimi sağlamaktadır. Çay; Büyük Rif Vadisi'nin kenarlarında, yaylaların eğimlerinde ve deniz seviyesinden 1,500 ile 2,700 metre yükseklikte yetiştirilmektedir. Çay yetiştirilen alanlar Rift Vadisi'nin batısına doğru yoğunlaşmıştır buna aynı zamanda Trans-Nzoia, Kakamega ve Kisii de dâhildir. Doğuda Kirinyaga, Embu ve Nyeri'nin de dâhil olduğu yedi bölge çay yetiştirmektedir. Bu denli yükseklikte neredeyse başka hiçbir ekin yetiştirilememektedir. Bununla birlikte çay bu kesimlerde en kârlı olandır; başka hiçbir ekin bununla karşılaştırılmaz. Bu bölgelerde topraklar tropik, volkanik, iyi drene edilmiş, vitaminler açısından zengin ve bereketlidir. Yükseklik idealdir ve hava, özellikle de çay toplama gibi açık alan operasyonları için oldukça tercih edilebilir bir havadır. Yağış miktarı boldur ve yıllık olarak 1,200 mm ile 2,700 mm arasında seyretmektedir, iyi dağılımlanmıştır ve bağımlıdır. Bu koşullar altında büyüyen çayın benzersiz bir aroması ve karakteri bulunmaktadır. Yıl boyunca bolca yetişmektedir. Bu ideal bir biçimde uygun koşullar Kenya'nın çay yetiştirme becerisi üzerinde rekabetçi bir avantaj sunmaktadır (Asopa, 2010: 33).

### *Kenya'da Ekili Haldeki Alan*

Şekil 9'da, 1990 ile 2015 yılları arasında Kenya'daki çay endüstrisinin büyümesi devamlı olmuştur. Çay ekili alanda küçük çiftlik sahiplerinde 67041'den 134187 hektara ve mülklerde 29979'den 75239 hektara bir artış meydana gelmiştir. Çay ekili alandaki bu büyüme oranı başlıca çay üretimi yapan ülkeler arasındaki en yüksek orandır (EATTA, 2017). Çay yetiştirme ve işleme faaliyetleri genellikle kırsal kesimlerde gerçekleştirilmekte ve kırsal toplulukların ekonomik refahına aynı zamanda kırsal altyapının kalkınmasına belirgin biçimde katkı sağlamaktadır.

**Şekil 9: Ekili Hektar**



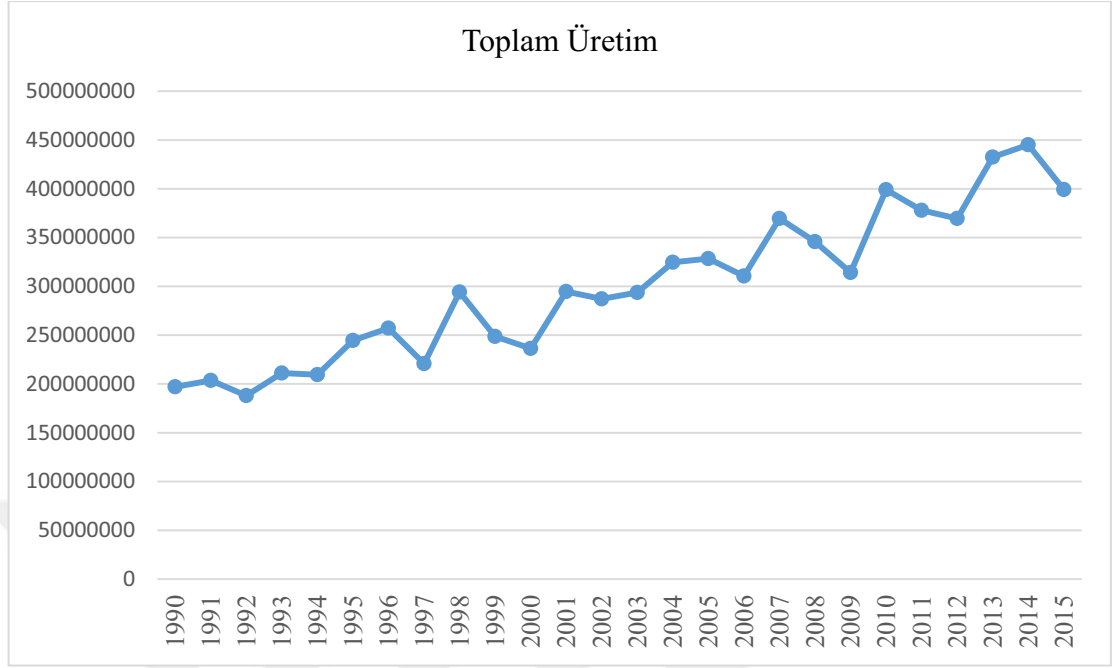
Kaynak: Doğu Afrika Çay Ticareti Derneği

Yayımla hizmetlerinin yasal koşulları KTDA Ltd'nin başarılı biçimde çay fidanlıklarının kurulmasını yüklenmesine, yetiştiriciler tarafından arazi hazırlıklarının izlenmesine, gerekli kıstaslara uygun ekimin yapılmasına, zararlı ot temizlemeye, gübre uygulamasına, yana yatırma, budama, doğru toplama metotlarına ve genel olarak ekin ziraatçılığına izin vermiştir. Bu çabaların sonucu olarak, 1989-1998 yılları arasındaki zaman diliminde küçük çiftlik sahipleri alt sektörünün yıllık yeşil çay yaprağı geliri hektar başına 1,735 Kg'dan yaklaşık olarak hektar başına 2,075 Kg'e yükselmiştir (ITC, 2010).

### 2.3. KENYA'DA ÇAY ÜRETİMİ

Çay endüstrisi Kenya tarımının en büyük başarılarından biridir. Çay dikimi ve üretimi 1963 yılındaki bağımsızlığındaki rakam olan 18,000 tondan ve 24,448 hektardan 2015 yılında 400,000 ton ve 209,426 hektara hızla tırmanmıştır (TD, 2016). Üretimdeki artış kısmen iyi hava örüntüsü, çokuluslu çay şirketlerinin erken dahil olması ve toplam ekili alandaki artışla açıklanabilmektedir.

Şekil 10: Toplam Üretim



Kaynak: Kenya Çay Geliştirme Kuruluşu

Çin ve Hindistan'ı takip eden Kenya, üretiminin yalnızca %5'ini yurtiçi piyasasına satarak Dünyadaki en büyük üçüncü çay üreten ülkedir. Küresel çay üretiminin yaklaşık olarak %10'u Kenya'dan gelmektedir (Monroy ve diğerleri, 2013: 15). Bu üretimin büyüklüğü hakkında bir örnek vermek adına: 2014'te Kenya ulusal çay üretimi 2013 yılında üretilen 432,000 tona kıyasla yaklaşık olarak 445,000 ton kuru çaya erişmiştir (TBK, 2014). Çay ihracatı Kenya'nın toplam tarımsal ihracat gelirinin %25'ine tekabül etmektedir (Monroy ve diğerleri, 2013: 20).

Çay, büyük ekim alanlarında da yetiştirilse de Kenya'da çay üretimi büyük ölçekte küçük çiftlik sahiplerinin elindedir. Küçük çiftlik sahibi sektör Kenya'daki toplam alanın %60'ına ve biçilen alanın %65'ine tekabül etmektedir (IDH, 2011: 6). Küçük çiftlik sahipleri üretime ortalama olarak toplam üretimin %60'ı ile egemen olmaya devam etmektedirler (TBK, 2014). Bununla birlikte, hektar başına ortalama gelir küçük çiftlik sahiplerine kıyasla büyük mülk sahiplerinde daha iyi teknoloji kullanımı, girdi ve ölçek ekonomileri sebebiyle daha yüksektir. Bu sebeple, küçük çiftlik sahiplerinin verimliliğinin hacmini ve değerini arttırmak adına yeni yollar bulunmalıdır.

Yaklaşık 600,000 küçük çiftlik sahibi çay üreticisi 0.5 hektar ile 3.5 hektar arasında değişen çiftlikleri idare etmektedirler (KTDA, 2014). Bu küçük çiftlik sahipleri ilk başta devlet tarafından kurulan sonrasında özel bir şirkete dönüşen KTDA'nın sahibi olduğu çay işleme fabrikalarının hem tedarikçisi hem de hissedarlarıdır. Kenya Çay Kurulu (KBT) Kenya çay endüstrisini ve yetiştirme, işleme, ticaret ve promosyon gibi tüm yönlerini düzenlemektedir. Bu devlet organı 1959 yılında Kenya kanunları Çay Akdi (Başlık 343) altında kurulmuştur (TBK, 2015). KTDA, hektar başına düşen üretimin mülklere yetişmesi umuduyla sektördeki üretkenliği şiddetlendirmektedir. Küçük ölçekli çay üreticileri 600,000'den fazla çiftçiden oluşmaktadır ve Kenya Çay Gelişimi Ajansı (KTDA) tarafından yönetilmektedirler. KTDA web sayfasına göre, şirket gübre ve büyük miktarlarda makine malzemeleri ve çiftçi ölçek ekonomilerindeki fiyatlandırmaya bir uzlaşma gibi önemli girdilere kaynak sağlamaktadır. KTDA aynı zamanda küçük ölçekli yetiştiriciler tarafından üretilen çayın lojistik ve pazarlamasını doğrudan bir satış süreci yahut Mombasa Açık Arttırması yoluyla koordine etmektedir ve bunun sonucu olarak da yönettiği fabrikalar tarafından yönetim ücretleri almaktadır.

Birçok faktörün birleşimi sebebiyle çay küçük çiftlik sahipleri için ilgi çekici bir ekindir (IDH, 2011; IFC, 2014). Kenya'nın uygun hava ve toprak koşulları ve çayın hep yeşil kalan bir bitkiden yetişiyor olması çayın tüm yıl boyunca toplanabilmesini sağlamaktadır. Bir çay bitkisinin dikildikten sonra ticari amaçlara uygun mahsul vermesi 5 ila 7 yılı bulabilse de bir kez dikildikten sonra çay bitkisi 100 yıldan fazla bir süre boyunca üretken kalabilmektedir. Makine sanayi ve sulamaya büyük yatırımlar küçük ölçekli yetiştiricilik için gerekli değildir. Bununla birlikte birkaç çokuluslu firmanın piyasa payının büyük bir kısmını ellerinde tutmaları sebebiyle çay çiftçileri tedarik zincirinde en savunmasız konuma sahiptir. Çay birincil süreci takiben ihraç edilmektedir. Bunun anlamı, ikincil süreç yani harmanlama, paketleme aynı zamanda pazarlama büyük ölçüde tüketici ülkelerdeki büyük markalarca yürütülmektedir (Ethical Consumer, 2013). Bunlar tüm değer zincirindeki en kârlı aşamalardır ve imalatçı ülke katma değerinin yalnızca %10'una sahiptir. Piyasa satışların %85'inin dört şirketten geldiği bir alıcılar konsantrasyonu tarafından şekillenmektedir. Bu durum da yerel üreticilerin karşısında bir bakıma monopsoni (tek alıcılı piyasa) gücü sağlamaktadır (IDH, 2011: 1).

Çay sektöründeki küresel meseleler, yüksek gübre ve ilaçlama oranları, enerji yoğunluklu işleme ve tek tip ekin üretmeden (monocropping) kaynaklanan biyo-çeşitlilikteki azalmadır. Neyse ki, Kenya’da yetişen çay diğer çay üreten kesimlerle kıyaslandığında üretimde kullanılan belirli çay türleri ve çayın yetiştiği seviyedeki yüksek rakım sebebiyle daha az miktarda ilaçlama gerektirmektedir (Agritrade, 2013). Çevresel etkinin haricinde bu ekinin biçilmesi oldukça büyük bir sosyal etkiye sahiptir. Düşük maaş seviyesi, sosyal ve iş güvenliğinin azlığı, uzun çalışma saatleri ve kadın erkek ayrımcılığı gibi sosyal meseleler çeşitli STK’ların ve Kenya çay sektöründe faaliyet gösteren standart belirleyici organizasyonların ajandasında yer almaktadır. Küçük çiftlik sahipleri aile gücüne dayanmaktadır ancak aynı zamanda kiralık iş gücüne de başvurmaktadır. Bu işçiler düzenli bir bazda istihdam edilmektedirler (Karanga, 2014).

Kenya çay sektöründeki küçük çiftlik sahipleri çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. İlk olarak tedarik zincirindeki güç dengesi büyük ölçüde alıcı tarafında odaklanmaktadır. Bu da üreticilere ödenen fiyatlar üzerinde perakende fiyatına kıyasla düşük kalmaktadır (Ethical Consumer, 2013; IDH, 2011). İkinci olarak, küçük çiftlik sahiplerinin aldıkları verim güncel olarak büyük mülklerin verimlerinin gerisinde kalmaktadır, bunun bir bakıma sebebi kaynakların optimum girdi kullanımı ve iyi tarımsal uygulamalar hakkında daha düşük bilgi düzeyi sebebiyle verimsiz kullanılmasıdır (Owuor, 2005: 10). Bu standardın altında kalan verimler çiftçi gelirini böylece de çiftlik düzeyinde maaşları yükseltip çiftliğe sermaye yatırımını arttıran emme kapasitesini etkilemektedir.

Neyse ki, Kenya çay sektöründeki durumu iyileştirmek adına çaba sarf edilmektedir. Perakendeciler ve markalar kendi sürdürülebilir tedarik kriterlerini düzeltmektedir ve şu anda nihai tüketiciye satılan çayın büyük bir kısmı sertifikalıdır (Ethical Consumer, 2013). İhtiyari Standartlar Sistemleri sosyal performansa, çevresel performansa veya ikisine de değinmektedir böylece sektöre sosyal ve çevresel meseleleri azaltmak için baskıda bulunmaktadır. Sosyal ve çevresel meselelere değinmeyi gerektiren durumlarda alınan bir inisiyatife örnek de Farmer Field School (FFS) (Çiftçi Saha Alan Okulu) programıdır (IDH ve True Price, 2014: 7).

Bu programın hedefi 2020'ye kadar Unilever, KTDA ve IDH arasındaki bir kamusal-özel ortaklıkla çiftçilerin %30'una erişmektir. Bu eğitim programı çiftçileri profesyonelleştirmeyi ve aynı zamanda yaygın biçimde kabul görececek bir sertifika oluşturmaktır (LEI Wageningen, 2014). Hükümet seviyesinde birincil işleme aşamasındaki faaliyetleri iyi yönde etkilemek amacıyla Kenya Çay Kurulu (TBK) tarafından faaliyetlere başlanmıştır. TBK tüm çay işleyen fabrikaların çay işlemeden önce bir lisans için başvurmalarını gerektirmektedir. Bu yönetsel bariyer TBK'nın üretim standartları ve protokollerine uygunluğu gözlemlenmesini kolaylaştırmaktadır. TBK aynı zamanda ekim materyallerinin, verimin, kalitenin ve haşere mücadelesinin iyileştirilmesini amacı taşıyan araştırmaları yürütmekte buna ek olarak saha ziyaretleri, tanıtım gösterileri ve araştırma bulgularının paylaşımı üzerinden yetiştiricilere danışmanlık hizmetleri sunmaktadır (TBK, 2015).

#### **Kenya Çay Sektöründeki Kilit Oyunculara Şunlar Dâhildir:**

*Çay Müdürlüğü:* Çay Müdürlüğü 1950'de bir meclis akdi olan Çay Akdi (Cap.324 1979) ile ve Çay (Yasa değişikliği) Akdi 1999 ile kurulan eski Kenya Çay Kurulu (TBK)'nin yerini almıştır. Çay Müdürlüğü 1 Ağustos 2014'te 2013 Ekin Akdi'nin işlemeleştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Yeni bir düzenleyici kuruluş olan Tarım Balıkçılık ve Gıda Otoritesi (AFFA) altında çalışmaktadır. Bu kurulun amacı araştırma, alıcıları düzenleme, ihracat, idare birimleriyle, paketçi ve komisyoncuları ayarlayarak çay endüstrisini düzenlemektir. TBK hükümete Tarım Bakanlığı aracılığıyla çay endüstrisindeki politik sorunlar hakkında tavsiye vermektedir. Kurul aynı zamanda çayın Kenya'da idare ve üretiminde düzenleyici kuruluş olarak da hizmet vermektedir (TBK, 2012). Kurul tüm çiftçiler için eşit şartlar sunarak endüstrinin yükselen üretime odaklanmasını sağlamakta ve üretimde sürdürülebilirlik ve dünya verimliliğini sağlamak için ileri araştırmayı teşvik etmektedir.

*Kenya Çay Geliştirme Kurumu Ltd. (KTDA):* 1964'te meclis yarasının altında kuruluşundan beri hükümetin kontrolünde olan bu özel kuruluş küçük ölçekli işlerin büyümesine ve gelişmesine katkı sağlıyordu. Bu küçük ölçekli iş sahipleri, KTDA tarafından sahip olunan çay işleme fabrikalarının tedarikçisi ve hissedarlarıydı KTDA küçük çiftlik sahiplerini (2,5 hektardan daha az toprağa sahip olan) temsil etmekte ve hissedarlık ile küçük ölçekli üreticilerce sahiplenilen 67 küçük çiftlik

sahibi fabrikanın yönetim vekili olarak görev yapmaktadır. Bu organ, birincil görevi çay toplamak ve işlemek aynı zamanda pazarlamak olan bir vekildir.

*Kenya Tarım ve Hayvancılık Araştırma Örgütü (KALRO)*: ilk kez Kenya Çay Araştırma Kuruluşu ile (TRFK) diğer üç araştırma kurumunun bir araya gelmesini sağlayan Kenya Tarım ve Hayvancılık Akdinin 1 Temmuz 2014'te meydana çıkmasıyla yürürlüğe girmiştir. Temel hedefi "araştırmayı teşvik etmek ve Kenya üzerinde üretkenlik (verim), kalite, çay dikimi ve sürdürülebilirlik ve benzeri meselelerde çay ve benzeri ekinlerle ve ziraatçılık sistemleri ile ilişkili problemleri araştırmaktır." (www.tearesearch.or.ke)

*Kenya Çay Yetiştiricileri Kuruluşu (KTGA)*: Kericho merkezlidir, KTGA büyük ölçekli çay üreticileri için gönüllü bir kuruluştur. Kuruluşun temel hedefi büyük ölçekli çay üreticilerinin büyük ölçekli çay operasyonları üzerine ortak çıkarlarını hissedarlar ile ve hissedarlar arasında lobi çalışmaları ve bağlantı oluşturma yoluyla korumaktır.

*Doğu Afrika Çay Ticareti Organizasyonu (EATTA)*: EATTA çay üreticilerini, komisyoncuları, çay paketleyicilerini, alıcılarını ve depocularını bir araya getiren gönüllü bir kuruluştur. İşlevleri arasında Mombasa müzayedesine olanak sağlamak, ticaret sırasındaki anlaşmazlıkları gidermek, Afrika'daki çay ticaretinin en iyi çıkarlarını gözetmek, üyelere faaliyetlerinde yardımcı olmak için ve çay endüstrisinde yakın ilişkileri güçlendirmek için istatistiksel verileri derlemek ve dolaşımını sağlamaktır. (EATTA, 2017)

*Çay komisyoncuları*: Mombasa Çay Müzayedesinde çay komisyoncusu olarak 12 kayıtlı şirket bulunmaktadır ancak yalnızca 10 tanesi çalışmaktadır. Üreticiler adına çay satışını gerçekleştirmektedir.

#### **2.4. KENYA'DA ÇAY İHRACATI**

Kenya, dünya toplam çay üretiminin yüzde 10'una hakim olarak dünyada önde gelen üçüncü en büyük siyah çay üreticisi konumundadır. FAO (*Gıda ve Tarım Örgütü*) raporuna göre (2016), Kenya toplam dünya çay ihracatının %22'sini gerçekleştirmesinden ötürü dünyadaki en büyük çay ihracatçısıdır. Piyasada uluslararası olarak satılan tüm çay türlerinin arasındaki fark, süreç yöntemiyle

belirlenmektedir. Ortodoks<sup>2</sup> yöntem ile elde edilen yeşil çayın aksine siyah çay üretimi yapan Kenya, dünyadaki en büyük üçüncü çay üreticisidir ve siyah çayın en büyük ihracatçısıdır. Kenya ihracat çayları Cut, Tear, Curl (CTC)<sup>3</sup> yöntemiyle üretilmektedir. CTC yöntemiyle üretilen çay daha çok demlenmeye müsaittir ve daha yoğun bir şekilde demlenir, bu da ihracat ülkesi ve birim ağırlık başına maksimum fincan hacmini arttırır (Dünya Bankası, 2004). Çay, ülkenin ihracat kazançlarının %26'sına ve GSYİH'nin %4'üne katkı sağlar. Nüfusun yaklaşık %10'u çay üretimine bağlıdır. Endüstri aynı zamanda Kenya'da bir milyondan fazla kişiye istihdam sağlamaktadır. Yıllar boyunca çay endüstrisi istihdamın, kamu gelirlerinin ve ihracat kazançlarının en büyük sağlayıcısı olmuştur. Kenya, üretici ve ithalatçılar tarafından özel bağlantıların yüzde 10'unu oluşturduğu toptan üretimin toplamının yaklaşık yüzde 85'ini ihraç etmektedir. Geriye kalan yüzde 5'i ise yerel tüketim oluşturmaktadır (ITC, *Uluslararası Çay Komitesi*, 2014). Kenya, dünyada en iyi kalite siyah çayı üretmesi ile bilinmektedir. Çay Müdürlüğü ihracat raporuna (2014) göre mevcut çay pazarlama mahreci şu şekildedir:

- Mombasa açık artırmaları %75
- Kenya Çay Paketleyicileri (% 7)
- Yurtdışı ve yerel pazarlarda doğrudan satışlar (% 15)
- Fabrika kapı satışları% 3

Kenya'daki çay ihracat sanayi, AFFA-Çay Müdürlüğü tarafından tescil edilen ve satın alma / ihraç etme üyeleri olarak tanımlanan şirketlerden oluşmaktadır. AFFA Çay Müdürlüğü çay alış kayıtlarına (2014) göre, müdürlük 72'si çay ihracatı ile aktif olarak ilgilenen 76 çay kullanıcıını kaydetmiştir. Bu rapora göre, çay ihracatçıları çekirdek piyasalarında güçlü bir konumda varlıklarını sürdürmekte ve mevcut pazarlara yapılan ihracatları artırıp yeni yerlere açılarak dünya pazar paylarını genişletmeye devam etmektedir. Ayrıca, raporda Kenya Çay Geliştirme Ajansı (KTDA) Ltd'nin 2010-2014 yılları arasında çay ihracat değeri açısından ortalama

---

<sup>2</sup> Soldurulup ardından girintileri çıkıntuları veya her ikisi de olan kıvrma makinelerinde geçirilmiş, fermente edilmiş ve sınıflandırmadan önce kurutulmuş, geleneksel tarzda üretilen çay.

<sup>3</sup> parçalama (crushing), özsuynun çıkarılması (tearing) ve kıvrma (curling) terimlerinin baş harflerini belirtir. Soldurma işleminden sonra yaprağın parçalanmasını, öz suyunun çıkarılmasını ve kıvrılmasını sağlayan bir özel tip merdanenin kullanıldığı makine ile üretilen çaydır.

pazar payının % 11,37 düzeyinde devam ettiği de belirtilmektedir. Diğer önemli ihracatçılar arasında ise ile Cargill (K) Limited (% 10.94 -ortalama pazar payı-), James Finlay Mombasa Limited (% 8.20), Lipton Limited (% 6.19), Global Çay ve Emtialar (% 6.02), LAB International (Kenya) Limited (% 5.65), Chai Ticaret Limited Şirketi (% 5.15), Mombasa Coffee Limited (% 5.14), Van Rees BV Limited (% 5.12) ve Unilever Çay Kenya Limited (% 5.06) yer almaktadır.

**Tablo 5:** İhracat Miktar ve Değer

Yıl	İhraç edilen miktar	İhraç Edilen Değer
	tonu	'000' Amerikan Doları
2001	207244	448677
2002	288300	500000
2003	293751	481485
2004	284309	463726
2005	347971	566875
2006	325066	661491
2007	374329	698790
2008	396641	934921
2009	331594	894027
2010	417661	1165137
2011	421298	858250
2012	430205	635621
2013	448809	1218039

Kaynak: FAOSTATS (*Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü İstatistikleri*)

FAO (*Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü*) istatistiklerine göre, Kenya tarafından ihraç edilen çayın değeri zaman içerisinde artış göstermiştir. Kenya en büyük ihracatçı konumunu sürdürmektedir ve hali hazırda en büyük ihracatçıdır (tablo 5). Çay endüstrisi, üretimin ve doğal olarak kazançların da artışıyla istikrarlı bir konumdadır. 2001 ve 2013 arasında ihraç edilen miktar arasında artış bulunmaktadır ve bu da kazanç değerini etkilemektedir. İhracat artışı, küçük iş

sahipleri ve küresel talep tarafından üretime yönelik sürekli artışın bir sonucudur. Kenya tarafından yapılan ihracatların artışının devamı, sektördeki küçük iş sahiplerinin verimliliğinin artmasından ötürü olasıdır. Buna ilave olarak Kenya siyah çayı toptan olarak satılmaktadır. Bazı saygıdeğer küresel çay markalarını üretmek için, önde gelen çay harmanlayıcıları tarafından talep görmektedir. Kenya çay ihracatındaki katma değer rolü oldukça kısıtlıdır. Birleşik Krallık ve Almanya dünyadaki en büyük çay üreticileri arasında olmasa da söz konusu iki ülke hala dünya çay ihracatı piyasasında önemli konumdadır ve çaya katma değer ekleyip tekrar ihraç etmesiyle Kenya ihracat kazançlarının neredeyse %50'sini sağlamaktadır (FAO, 2014).

Buna karşın Kenya çiftçileri yarı işlenmiş, düşük değerleri üretimi ihraç etmektedir. Değer eklemenin sınırı ve yüksek üretim maliyetleri, Kenya çay ihracatını küresel pazarda daha az rekabetçi konuma sürüklemektedir. Kısacası Kenya'daki çay üretimin en büyük kısıtlayıcılarından biri işleme kapasitesidir. Öyleyse Kenya'nın, hali hazırdaki katma değerden daha fazlasını elde etmesini sağlayacak politikaları benimsemesine ihtiyacı vardır. TBK'nın (Kenya Çay Kurulu) cesaretlendirmesiyle, Çay Ambalajcılar Derneği tarafından yürütülen katma değer alt sektörü oluşmuştur ve dünya çapındaki tüketicilerin, kaynakta harmanlanmış saf Kenya markalı çaylarla buluşmasını sağlamaya çalışmaktadır (EPZA, *Serbest Üretim Bölgeleri Otoritesi*, 2005). Buna örnek olarak, Kenya Çay Ambalajcılar Derneği (KTP) ve Kenya çayı için ABD piyasasının %10'unu güvenceye almak amacıyla ABD'deki Tabai ile yapılan anlaşma verilebilir. Bir diğer anlaşma ise KTDA (Kenya Çay Geliştirme Kuruluşu) ve Safari Tea Canada ile yapılan, üretim ve katma değer için Kanada teknolojisinin çayı pazarlamak için kullanıldığı anlaşmadır (Gesimba ve diğerleri, 2005).

Kenya çayı ticareti; üretici, komisyoncu, ambalajcı, Alıcı/İhracatçı ve depocular gibi kategoriler altında organize edilmiştir ve EATTA (*Doğu Afrika Çay Ticareti* Derneği) üyeleri olarak gruplandırılmıştır. Diğer kilit rol oynayan maddeler ve paydaşlar arasında TBK, TRFK, KEPHIS, KRA ve KPA'yı içinde barındıran hükümet düzenlemeleri acentaları bulunmaktadır. Çay endüstrisinin, endüstriye sunulan hizmetlerin türüne bağlı olarak çeşitli ilgili gruplarda kendini organize eden birçok faktörü bulunmaktadır. Bu faktörlerin arasında çay komisyonculuğu, alım ve

ihracat, depoculuk ve ilgili lojistik bulunmaktadır. Söz konusu gruplar Doğu Afrika Çay Ticareti Derneği (EATTA) diye adlandırılan kooperatif şirketi kurmuşlardır ve bu derneğin amacı üyelerin karşılıklı etkinliklerini koordine etmek ve müşterek dış menfaatlerin tümüyle ilgilenmektir (EATTA, 2010). Çay Kuruluşu, endüstrideki bütün çay etmenlerinin ruhsatlama ve düzenleyici kuruluşudur. Aynı zamanda ürünü pazarlama ve TBK'nın web sitesinde belirtildiği gibi üründen piyasaya ürün hareketi istatistiğini sağlama görevi de vardır. Çay üreticileri, genellikle çok uluslu şirketler tarafından çalıştırılan ve büyük ölçekli çay üreticilerinin işleyişini sağlayan büyük ölçekli üreticiler altında gruplandırılmıştır. Dernek, Kenya Çay Yetiştiricileri Derneği (KTGA) olarak adlandırılmıştır. Çay varlığı işçilerinin, endüstri işçilerinin arasındaki çalışma uyumluluğunu güçlendirebilecek ücret politikasını öne çıkarmakla görevlendirilmiştir.

#### **2.4.1. Mombasa Çay Müzayedesini**

Mombasa Çay Müzayedesini, dokuz Doğu Afrika ülkesi çaylarının katılımıyla tüm dünyadan alıcılara yönelik olarak her pazartesi ve salı gerçekleştirilir. Sri Lanka'dan sonra %84'ün üzerinde Kenya çayı satılan, on bir müzayede arasında dünyanın en büyük ikinci CTC çayı müzayedesidir. Müzayede dünya çapında fiyat keşfi olarak hizmet eder ve yerel fabrikalara ve küçük iş sahiplerine dünya pazarlarına doğrudan erişim olanağı sağlar. Mombasa müzayedesinde satılan çayın hacmi 1980 ve 2011 arasında düzenli olarak tırmanışa geçmiştir ve 300.000 MT'nin (metrik ton) üzerinde satılarak altıya katlanmıştır. Mombasa çay müzayedesinde satılan çayın %72'si Kenya, %16'sı Uganda ve geri kalanı da Doğu Afrika'daki diğer ülkelerden gelmektedir (Dünya Bankası, 2014).

Doğu Afrika Çay Ticareti Derneği (EATTA), müzayedeyi yürütmeye destek vermektedir. EATTA komisyoncuları, alıcıları, depocuları, ambalajcıları ve üreticileri içermektedir. Müzayededen önceki gün alıcılar, fabrika müdürlerinin ürünlerini test ettiği şekilde çayı tatmak için bir araya gelmektedir. Demleme adı verilen süreçte sıcak su çay ile birleşir. Sonuç damıtık içki olarak adlandırılır ve çayın ağızda dağıldığından emin olmak için sert ve hızlı hüpürdetmelerle yudumlanmaktadır. Bu süreç gürültülüdür ve tükürük hokkası bulundurulmalıdır. İçeceğin tadının yanı sıra kuru çayın görünümü, ıslak tortu ve görsel zıtlık sunması

amacıyla sütle karıştırılan içecekten de bilgi toplanılır. Komisyoncular, alıcıların çayı ihraç ettiği, kendilerine karşı fiyat verdikleri ve en yüksek fiyatı verenin satın aldığı müzayede pazarlarında üreticiler adına hareket etmektedirler. Kenya'da üretimin yüzde 10'unun, kişisel düzenlemeler ile dünya çapında doğrudan üreticilerden çay ithalatçılara satıldığı tahmin edilmektedir.

2012'de Mombasa müzayedesinde siyah çayın ortalama fiyatı kilogram başı 3 Amerikan Dolarına tekabül etse de, fiyatlar mevsim, konum ve derece açısından önemli değişiklik göstermektedir. Unilever ve Cargill, Kenya çay sektöründe büyük rol oynamaktadır. Unilever, doğrudan ihracat yaptığı mülklere sahiptir ve %15-20 bir oranla müzayedeki satışların en büyük tek hissesinden sorumludur. Cargill, Unilever için satın alma ajanı olarak işlev görür ve birkaç şirkete lojistik hizmet sunar. Her hafta yaklaşık 100 adet 40 feet'lik konteynerlarda çay nakliye eder ya da Mombasa'daki çay ihracatlarının %25-30'unu nakliye eder. Kenya çayının çokuluslu şirketler tarafından düşük katma değerli doğrudan kendi işleme fabrikalarına denizasıırı toptan ihracatı, çiftçilerin daha yüksek fiyatlar elde etme yeteneğine ket vurur (EATTA, 2014).

#### **2.4.2. Çay Fiyatı Gelişimi**

Kenya'da Mombasa, Sri Lanka'da Colombo ve Hindistan'da Calutta olmak üzere büyük ulusal müzayedeler çay fiyatlarını belirler. Çin ve Hindistan gibi yükselen piyasaların yüksek talebi sebebiyle üretimin artmasından sonra çay fiyatları son 10 yılda yükselmiştir. Fiyatlar 2012'de dünyadaki çeşitli müzayedelerde sabit kalmaya devam etmiştir. Ortalama çay fiyatı, son on yılda yüzde 50'lik bir artış göstermiştir. Tablo 6'deki veri, Kenyalı satıcıların Mombasa Müzayede Merkezi'nde elde ettikleri fiyatı açık bir şekilde göstermektedir. Afrika'da Kenya çayı, \$3/kg ile en yüksek değere sahiptir. Burundi & Ruanda çayı da aynı zamanda yüksek fiyatlara sahiptir. 2012'de Mombasa'da çayın ortalama fiyatı \$2.98/kg'den \$3.18/kg'ye 2011'de yükselmiştir ve bu fiyat 2010'da ise \$2.76 idi (2011'de %6,7'lik bir artış ve 2010 fiyatıyla karşılaştırıldığında %15.2'lik bir artış). 2012'deki daha yüksek fiyatlar Kenya ve Doğu Afrika'nın tamamındaki çiftçi gelirlerini yükseltmiştir. Kenya en yüksek değere sahipken, en düşük fiyat \$1.09 ile Mozambik çayına biçilmektedir, bu da Kenya çay fiyatının 1/3'üne tekabül etmektedir (IDH ve True Price, 2014: 12).

**Tablo 6:** Çay İhraç Eden Ülke Başına Mombasa Müzayedesi Ortalama Fiyatları (\$/kg)

Ülkeler	2010	2011	2012
Kenya	2.76	2.98	3.18
Burundi	2.48	2.77	2.99
Ruanda	2.61	2.73	2.87
DRC	1.82	1.88	1.89
Uganda	1.77	1.76	1.87
Madagaskar	1.95	1.99	1.82
Tanzanya	1.52	1.38	1.46
Malavi	1.25	1.25	1.15
Mozambik	1.25	1.16	1.09
<b>Toplam ortalama</b>	<b>2.54</b>	<b>2.72</b>	<b>2.88</b>

Kaynak: Doğu Afrika Çay Ticareti Derneği

Uluslararası çay fiyatları, pazar payı için üreten ülkeler arasındaki sıkı rekabet sebebiyle üretim fazlasından dolayı suni olarak düşürülmüştür. Küresel üretim, Kenya, Hindistan ve Sri Lanka'daki sert kuraklığa rağmen devamlı olarak artış göstermiştir. Uluslararası çay fiyatları, 2000-2005 arasında hiç olmadığı kadar düşüktü. Üretim masraflarının artmasından mütevellit, özellikle son on yılda çay endüstrisinin uzun vadeli karlılığı tehdit altındadır (Grooseman, 2011).

Talepteki yükselme ve kuraklıktan ötürü düşen arz, 2005-2009 arasında tahmini olarak yüzde 0,8 üretimden fazla tüketime yol açmıştır ve 2009'da bir önceki yıla nazaran fiyatları yüzde 30 oranında arttırmıştır. Yağmurun artmasından dolayı fiyatlar geçici olarak düşse de, Kenya'daki kuraklık fiyatları 2011'de tekrar yükseltmiştir (Grooseman, 2011). Muhtemelen 2009-2012 arası yüksek çay fiyatlarına ve iyi hava koşullarına yanıt olarak, küresel çay üretimi 2013'de önemli derecede yükselmiştir. Kenya'nın üretimi yüzde 17 yükselerek satış hacmi yükselmiştir ancak fiyatların hızlı derecede düşüşüne yol açmıştır (Ananthanarayanan, 2014).

### 2.4.3. Büyük İhracat Noktaları

Kenya, hacim bazında dünyanın lider siyah çay ihracatçısı konumundadır. Kenya için büyük ihracat pazarları arasında Pakistan, Mısır, Birleşik Krallık, Sudan, Tunus, Libya, Yemen ve Rusya Federasyonu bulunmaktadır. Büyük ithalat ülkeleri Kenya çayını tüketirken, Kenya çayını ithal eden bazı büyük ülkeler, uluslararası talebi artış göstermesinden ötürü katma değer çay olarak tekrar ihraç etmektedir. Kenya'nın bazı büyük pazarları arasında yüksek miktarda Kenya çayı ithal eden Pakistan, Mısır, Rusya ve Afganistan bulunmaktadır. Büyük yeniden ihraç eden ülkeler Birleşik Arap Emirlikleri, Birleşik Krallık, ABD ve Almanya'dır. Birleşik Krallık aynı zamanda dünyada en çok çay tüketen ülkelerden biri konumundadır. Yeniden ihraç eden söz konusu ülkelerin çoğu, Kenya'dan çayı toptan ithal etmektedir ve ardından yeniden ihraç edilmeden önce çay işlenmekte ve katma değer uygulanmaktadır.

Kenya'nın ana uğraşlarından biri, siyasi istikrarsızlık yaşayan Mısır, Pakistan, Afganistan ve Sudan gibi pazarlara olan bağımlılığıdır. Bir diğeri ise, tüketici fiyatı kaygılarına yanıt olarak daha ucuz çay arayışı sebebiyle ekonomik gerileme yaşayan Birleşik Krallık'tır. Artan rekabet ile birlikte bu husus, Kenya'dan Birleşik Krallığa yapılan ihracatta, 2008-2012 arasında %14'lük bir oranla gerilemeye sebep olmuştur. Ancak bu düşüşte görülen olumlu bir faktör ise pazarlara doğrudan ulaşımaya yönelik gayretlerin başarılı olmasıdır (Agritrade, 2014). 2014'te ülke, 499.0 milyon kilogram çay ihraç etmiştir. Bu durum, ülkeye yaklaşık 94.6 milyar Kenya şilini kazandırmıştır, bu da 2013 periyodundaki 114.4 milyar şilin değerine bakıldığında bir düşüş anlamına gelmektedir. Ülkede üretilen çayın %95'i ihraç edilmekte iken, geriye kalan %5 yurtiçi piyasada bulunmaktadır. Artan kazançlara rağmen kilo başına düşen ihracat değeri düşüştür ve sonuç olarak kilo başına düşen kazanç da düşmektedir. Bu durum da, çay piyasasına tedarik edilen yüksek hacimlerden ötürü işlenmiş çaya yönelik düşük tekliflere atfedilmektedir.

Kenya'nın sınırlı sayıdaki piyasalara olan aşırı bağımlılığı, pazar çeşitliliğine yönlendirmektedir ve Kazakistan, Ukrayna, Polonya ve Kafkasya ülkelerine doğru yönelmektedir. Geleneksel çay içme kültürü bulunan söz konusu piyasalarda başarı elde edilmektedir. Örneğin ihracatların başladığı 2003 yılından beri Kenya,

Ukrayna'ya yönelik satışlarda çift rakamlı büyüme oranları elde etmiştir. Diğer Afrika piyasalarına (Nijerya, Nijer, Gana, Mali vb.) yönelik gelişmekte olan ve ilerleyen ihracat, Doğu Afrika'da yüksek öncelikli konumdadır (Agritrade, 2013).

Kenya çay ihracatının piyasaya erişimi son beş yılda yükselen eğilim gösterse de uluslararası piyasa, Pakistan ve Mısır gibi büyük piyasalara yönelik çay ihracatının düşüşüyle doyum noktasına ulaştığının sinyallerini vermektedir. Birkaç önemli ihracat piyasasına yönelik aşırı bağımlılık, Kenya çay ihracatının en büyük sorunlarından biri olmuştur. Söz konusu aşırı bağımlılığın riski, Pakistan'ın Kenya'dan ithal ettiği çayın miktarını düşürme kararıyla pekişmiştir (Business Daily Africa; 2008). Kenya, yaklaşık 12 milyon dolar değerindeki 98 milyon kilogram çayı 2005'te Pakistan'a ihraç etmiş, ancak bu rakam 2007'de 80 milyon kilograma kadar gerilemiştir. Gerileyen piyasa payı, Bölgesel İşbirliği için Güney Asya Birliği (SAARC) çerçevesinde Pakistan'ın Hindistan ve Sri Lanka ile Serbest Ticaret Anlaşması'na (FTA) girme kararına bağlanabilir.

## **2.5. ÇAYIN KENYA EKONOMİSİNE KATKISI**

Kenya ekonomisi, istihdam yaratmak ve yoksulluğu düşürmek için büyük ölçüde tarıma dayanmaktadır. Tarım sektörü GSYİH'nin yüzde 26'sını ve Kenya'nın ihracat gelirlerinin yüzde 60'ını temsil etmektedir, bu husus da dolaylı olarak üretim, dağıtım ve hizmetle ilgili sektörlerle yönelik bağlantılarla GSYİH'e ek olarak yüzde 27 katkı sağlamaktadır. Ulusal istihdamın yüzde 60'ına tekabül etmekte ve kadınlar iş gücünün yüzde 75'ini temsil etmektedir. Kenya halkının çoğu fakirdir (yüzde 80), kırsal bölgelerde yaşamaktadır ve yaşamlarını sağlamak için tarıma bağlı geçinmektedir (Kenya Cumhuriyeti, 2004). Nüfusun yüzde 25'inin açlık tehlikesi altında olduğuna bakıldığında tarım, ülkenin ekonomik gelişimi ve yoksulluğu düşürmek için büyük önem taşımaktadır (Kenya Cumhuriyeti, 2011).

Kenya Çay Araştırmaları Kurumu'nun 2010-2015 stratejik planına yönelik bir rapora göre çay, Kenya'nın önde gelen tek endüstri bitkisidir ve bu da ekonomiye önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Ekonomik büyüme odaklı çay üretimi tarım sektörünün %11'ini oluşturarak çayın en büyük döviz getiricisi olmasını sağlamaktadır. 2010 yılında ülke, 339 metrik ton çay üretmiştir ve döviz kurunda 97 milyar Kenya şilini elde etmiştir. Söz konusu durum, toplam ihracat gelirlerinin

yaklaşık %26'sını ve GSYİH'in yaklaşık %4'ünü oluşturmaktadır. Aynı raporda tahmini 5 milyon Kenyalının (toplam nüfusun yaklaşık %8'i), geçim kaynaklarını çay endüstrisi ile elde etmektedir. Ülkede tüketilen çay 2012,2013 ve 2014 yıllarında bir yükseliş yaşamıştır ve sırasıyla 27.7, 26.5 ve 32.1 milyon kilogram çay tüketilerek ülke ekonomisine olumlu etki sağlamıştır (TBK, *Kenya Çay Kurulu*, 2014). Çay yetiştiriciliği ve imalatı, uygun koşullara sahip olan kırsal bölgelerde çiftçiler tarafından yürütülür. Söz konusu durum kırsal bölgelerin sosyal açıdan gelişmesine katkı sağladı ve altyapı tesisleri insanların geçimini iyileştirdi (Kagira ve diğerleri, 2012). Geliştirilmiş su filtreleme, azaltılmış yüzey erozyonu ve karbon sekestrasyonu ile küresel ısınmanın etkilerinin hafifletilmesi yoluyla, çevre korumasına doğrudan katkı sağlamaktadır. Doğu Afrika gazetesine (2016) göre, çay endüstrisinin performansını, Kenya ekonomisine yönelik hayati değer taşımaktadır. Çay, ülkenin en büyük döviz getiricisidir ve 2013'te 114 milyar Kenya şilini (\$1.1 milyar), 2014'te 101 milyar Kenya şilini (\$1 Milyar) ve 2015'te 124 milyar Kenya şilini (\$1.2 milyar) katkı sağlamıştır. Çay üretiminin Kenya ekonomisine sağladığı büyük yararlar rağmen yan sektör; yüksek üretim faktörleri masraflarıyla, 2001 ve 2015 arasında yüzde 200 artış göstermiş işçilik giderleriyle boğuşmaktadır.

## **2.6. KENYA'DA ÇAY İHRACATININ KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR**

Yıllar boyunca Kenya devamlı olarak çay ihracatı için geleneksel piyasa destinasyonlarına bel bağlamıştır ve bunun sonucu olarak birkaç ihracat piyasasına aşırı bağımlılıktan dolayı istenmeyen sonuçlar elde edilmiştir zira bu piyasalar çay ticaretini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kenya ile önde gelen piyasalar arasında geçmişte yaşanan çekişmeler çay talebinin dalgalanmasıyla sonuçlanmıştır. Buna ek olarak döviz kuru dalgalanmaları, fiyatlar ve fahiş masraflar gibi yapısal zayıflık ve tehlikeler de çay ihracatını önemli ölçüde etkilemiştir. Piyasalardaki çay ihracatını etkileyen diğer koşulların arasında sosyal, politik ve ekonomik faktörler yer alır ve buna örnek olarak Kenya çayı için büyük bir piyasa alanı olan Mısır'daki siyasi istikrarsızlık ve Sudan'daki tek kullanımlık para birimindeki eksiklik verilebilir (AFFA, 2015).

Gümrük, ithalat tarifesi ve potansiyel piyasalardaki yatırım engelleri gibi halihazırdaki devlet kısıtlamaları piyasaya yayılmayı zorlaştırmaktadır. Bazı

ülkelerde ithalat mallarını gümrükleme bürokrasisi ihracat lojistiğini olumsuz etkilemekte ve bu da ithalata etki etmektedir (Ihiga, 2007). Günümüzdeki küresel iklim değişimi devamlı olarak çay ekimi için olumsuz koşullar yaratarak bazı küçük ölçekli çiftçilerin çay ekiminden vazgeçmesine neden olmakta ve bunun sonucu olarak üretkenlikte dalgalanmalar meydana gelmektedir. Örneğin 2012’de çay üretilen alanlarda don tehlikesi meydana gelmişti ve sıcak ve kuru hava koşulları çay üretimi için elverişsizdir. Çay endüstrisi hasat sırasında insan gücü gerektirmektedir ve bu da tüm masrafların yaklaşık %30-40’ını oluşturduğundan oldukça pahalıya mal olmaktadır (AFFA, 2015).

Piyasadaki ülke rekabeti standart aldı katma değer ve kısıtlı ürün çeşitlendirme ile sınırlandırılmaktadır. Yine de bazı şirketler çay ürünleri çeşitlendirmesini markalaştırma, ambalajlama, sınıflandırma ve uluslararası ve minimum yerel piyasalara ulaşma yoluyla sağlamaktadır. Ancak bazı şirketler söz konusu avantajları kullanamamışlardır. Kenya’nın rekabet eksikliğinden dolayı Birleşik Krallık, Almanya ve Polonya gibi ülkeler yüksek katma değer uygulayabilmekte ve bunun sonucunda büyük çay ihracatçıları olsalar da bu ülkeler çay üretiminde geri kalmaktadır(AFFA, 2015).

Çay yetiştirme bölgelerindeki yeterli altyapı eksikliği, çay üretimi ve pazarlaması için sorun teşkil etmektedir. Birçok tarım bölgesinde elektrik, iyi yol, su ve telefon eksikliği yaşanmaktadır ve bunun sonucunda yağmurlu mevsimlerde taze yeşil çay fabrikalara götürülürken rötar yaşanmakta, bu rötarın sonucunda da çayın kalitesi düşmektedir. Ülkede aynı zamanda yayım hizmeti eksikliği bulunmakta ve sektörde verimliliği yükseltmeye yönelik rekabeti geliştirmede yetersiz kalmaktadır. Devlet tarafından yürütülen ve yayım hizmetini verecek olan görevlilere yönelik eğitim başarısızlıkla sonuçlanmıştır çünkü çay tarımından ziyade genel tarım odaklı eğitim veriliyordu. En sonunda Mombasa Çay Müzayedesinde tezgah çeviren ve fiyat koyan kişilere yönelik iddialar vardı (Sambu, 2014). Kenya Çay Kurulu’nun 2014’teki raporuna göre, Mombasa Müzayedesinin çay hacminin %65’ine sahip olan KTDA’nın birinci sınıf çayların fiyatını manipüle ettiği savunuldu, zira söz konusu çaylar yabancı piyasalarda düşük fiyatlarda satılmaktaydı. Rapor aynı zamanda büyük pazarlamacılar ve çay işleriyle uğraşan insanlar arasında gizli

anlaşma olduğunu belirtmektedir, çünkü müzayede prosedürlerini yok sayarak ticaret yapıyorlardı.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KENYA VE REKABETÇİ ÜLKELER ÇAY ÜRETİMİ VE İHRACATININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

#### 3.1. KENYA’NIN EN BÜYÜK RAKİPLERİ

Çay yetiştiriciliği, özel iklim ve toprak gerekliliği nedeniyle dünyanın sadece belirli bölgeleriyle sınırlı kalmıştır. Çay üretimi yapan ülkelerin büyük çoğunluğu, Çin, Hindistan ve Sri Lanka gibi üreticilerin başı çektiği Asya kıtasında bulunmaktadır. Çay üreticisi Afrikalı ülkeler ise büyük ölçüde Kenya, Malavi, Ruanda, Tanzanya ve Uganda gibi başlıca üreticilerin bulunduğu tropikal bölgelerde yer alır. Bu bölgeler dışında, Güney Amerika’da (Arjantin, Brezilya ve diğerleri), Yakın Doğu’da (İran ve Türkiye) ve BDT’de (Rusya ve Gürcistan) farklı miktarlarda çay üretimi yapılmaktadır. Çin ve Hindistan önde gelen küresel üreticiler olmasına rağmen, Kenya 3. en büyük çay üreticisi ve en büyük siyah çay üreticisidir. Dubai Çay Ticaret Merkezi’nin (DTTC) artan rekabetiyle karşı karşıya olmasına rağmen, Kenya Doğu Afrika Çayı’nın müzayedesinde de öncü rol oynamaktadır (Agritrade 2013: 7).

##### 3.1.1. Çin

Dutta’ya göre (2014) en büyük çay üreticisi Çin’dir ve onu Hindistan, Kenya ve Sri Lanka takip eder. Çay bitkisinin (*Camellia sinensis*) anavatanı olan Güney Çin’deki Yunnan Eyaleti’nin büyük bir çay yetiştiriciliği geçmişi vardır. Dünya çay üretimi (siyah, yeşil, hazır ve çözünebilir ve diğer) son on yılda % 4.2 yıllık artışla 2014 yılında 5.13 milyon tona ulaştı. Ülkedeki üretim iki kattan daha fazla artarak 2005’te 934857 ton iken 2014’te 1.95 milyon tona ulaştığı için, küresel çay üretimindeki artan büyümeden Çin sorumludur. Çin’in çay üretimindeki genişleme, 2015’e kadar son 30 yılda yıllık ortalama %10 oranında büyüyen ülke ekonomisince desteklenen iç talepteki eşi benzeri görülmemiş artışın karşılığıydı ki bu da ülkenin satın alma gücü paritesine göre dünyanın en büyük ekonomisi olmasıyla doruğa ulaştı<sup>4</sup>.

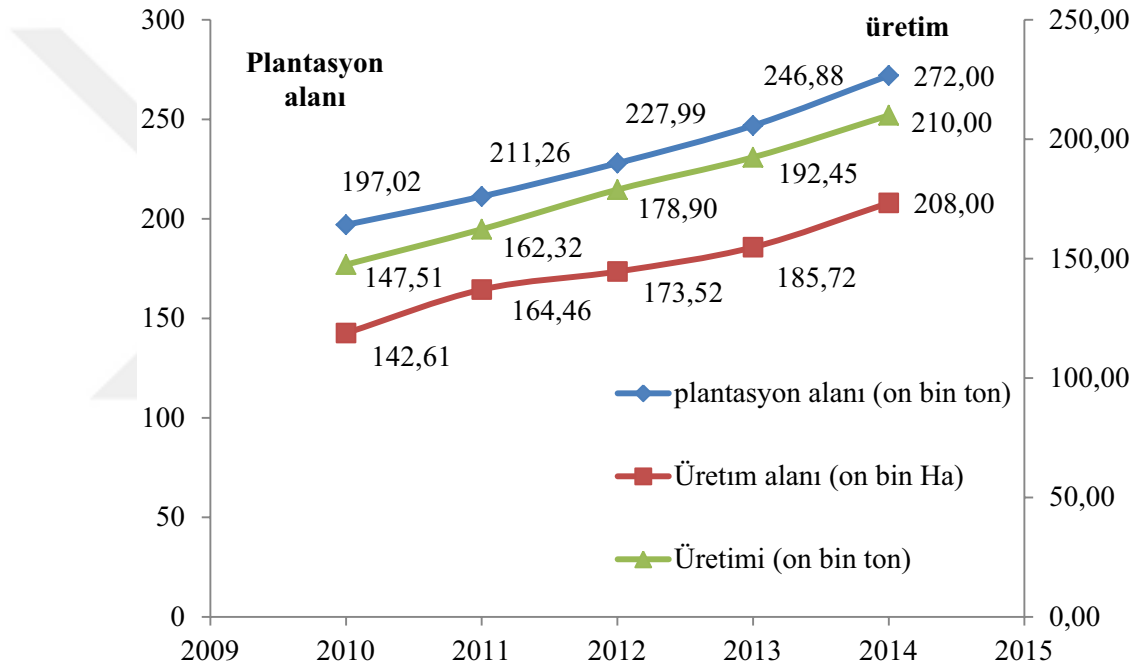
---

<sup>4</sup> Uluslararası Para Fonu

### 3.1.1.1. Çin'de Çay Üretimi

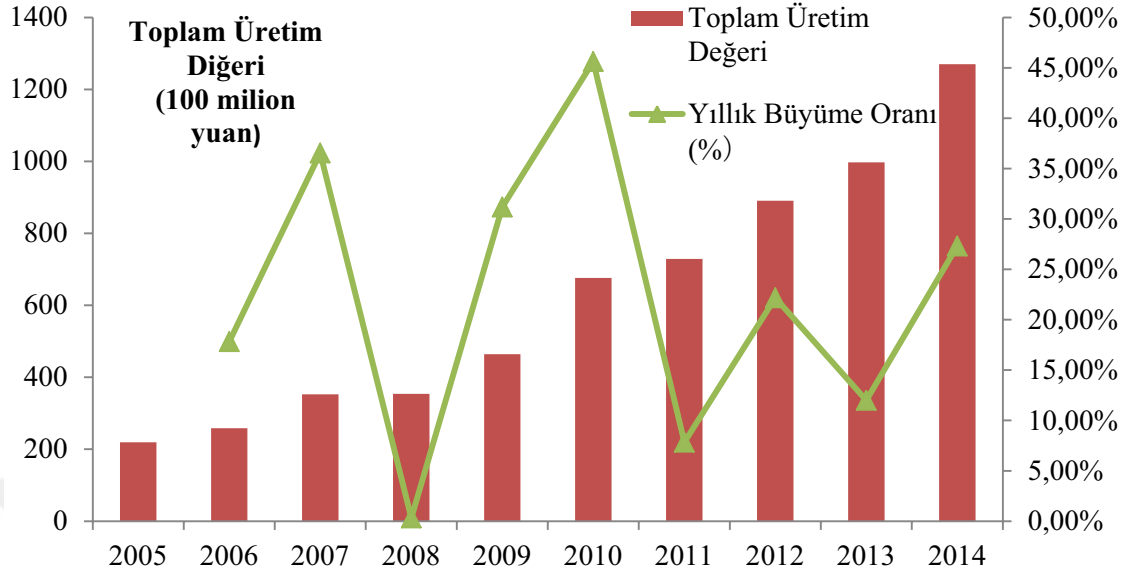
2014 yılında, Çin'deki çay üretimi, dünya çay üretiminin %38'ine tekabül eden 2.10 milyona yükselmiştir. Sırasıyla yıldan yıla %10.17 ve %12.00 büyümeye ile çay ekim alanı 2.72 milyon hektar, üretim alanı ise 2.08 milyon hektardır. 2014 yılında toplam üretim, bir önceki yılın aynı ayına göre % 9.12 artışla 2.10 milyon tona yükseldi. Toplam üretim değeri % 27.32 artışla 20.0 milyar dolar oldu. Çin çayının ekim alanı, üretimi ve ürün değeri genel olarak son beş yılda yükselen bir eğilim göstermiştir (Şekil 11).

Şekil 11: 2010-2014 Yılları Arasında Çay Ekim Alanı ve Üretim Arasındaki Değişiklikler.



Kaynak: FAO İGG / Çay Sekreterliği 2016

**Şekil 12:** 2005-2014 Yıllarındaki Toplam Üretim Değeri ve Yıllık Büyüme Oranı



Kaynak: FAO İGG / Çay Sekreterliği 2016

FAO'ya (2016) göre, birim alan başına verim 2005'den 2010'a kadar artmıştı, 2010'da hektar başına verim 1034.34 kilogramdı. 2011'de ise, baharın sonundaki soğuk dönem veya kuraklık gibi felaket hava nedeniyle hektar başına verim 987.000 kilograma düşmüştü. Toplanıp terk edilen çay bahçelerinin sayısı son iki yıldır piyasa talebinin ve asal maliyetin etkisiyle artmaktadır. Birim alan başına verim, hektar başına yaklaşık 1000 kilogramda sabit kalmaktadır.

### 3.1.1.2. Ürün Yapısı

Çin çay endüstrisinin yapısı, kendini ayarlamaya yarayan piyasa taleplerinden etkilenir. Çin çay endüstrisinin analizi, yeşil çay, Oolong çayı, siyah çay, Pu-erh çayı, kokulu çay gibi çeşitli çayların gelişimi sonucunda kapsayıcı ve uyumlu ilerleyen bir model oluşumu ortaya koymaktadır. 2004 yılında yeşil çay, Oolong çayı ve siyah çayın üretimi sırasıyla 1.344 milyon ton, 0.231 milyon ton ve 0.231 milyon olmuştur, oranlar ise sırasıyla % 64, % 11 ve % 11'dir. Yeşil çay mutlak hâkimiyetini hala sürdürüyor, Oolong çayı ve siyah çay ise kafa kafaya gidiyor. Tablo 7 ve Şekil 13'e göre, Oolong çayı üretimi geçen iki yılda piyasa düzenlemesinden etkilenmiş ve azalmıştır. Bu sırada, siyah çay üretimi devamlı artış göstermektedir, 2014 üretimi 0.231 milyon tondur ki bu sayı 2011 ile kıyaslandığında iki katına çıkmıştır ve oran

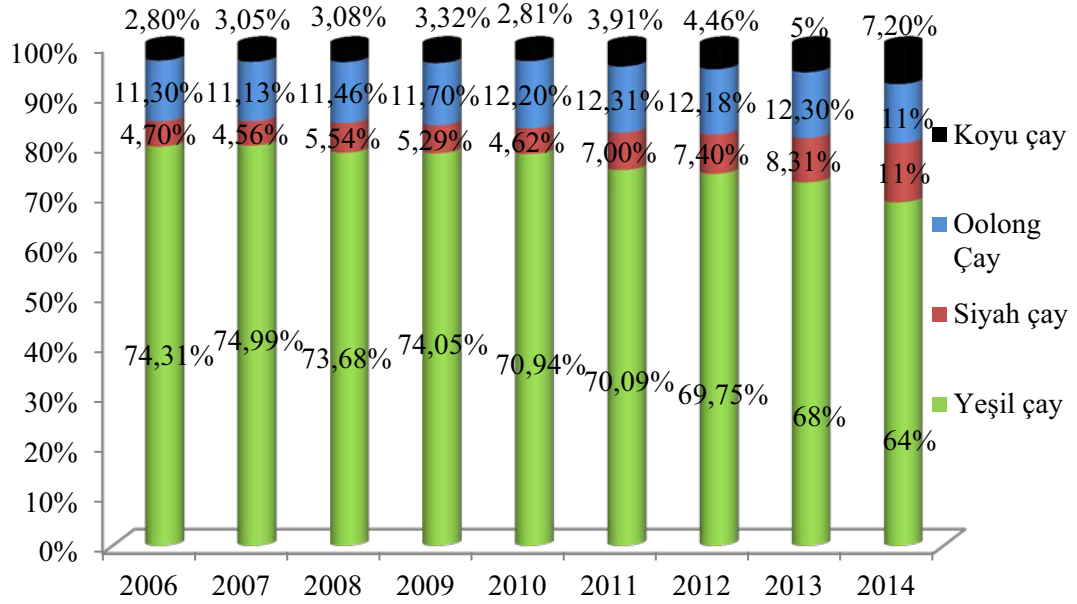
ise %7'den %11'e çıkmıştır. Pu-erh çay üretimi de 64000 tondan 151000 tona çıkarak hızlı bir şekilde artmıştır. Diğer çay türlerinin üretimi nispeten istikrarlıdır.

**Tablo 7: Çeşitli Çay Türlerinin 2000-2014 Arasındaki Üretimleri ve Oranları**

Kategori		2006	2010	2011	2012	2013	2014
Yeşil çay	Üretim (MT)	0.764	1.046	1.138	1.248	1.314	1.344
	Oranı (%)	74.31	70.94	70.09	69.72	68	64.00
Siyah çay	Üretim (MT)	0.048	0.068	0.114	0.132	0.160	0.231
	Oranı (%)	4.70	4.62	7.00	7.4	8.31	11.00
Oolong çayı	Üretim (MT)	0.116	0.180	0.199	0.218	0.237	0.231
	Oranı (%)	11.30	12.20	12.31	12.2	12.3	11.00
Koyu çay	Üretim (MT)	0.028	0.041	0.064	0.079	0.092	0.151
	Üretim (%)	2.80	2.81	3.91	4.5	4.78	7.20
Diğer çay	Üretim (MT)	0.071	0.139	0.109	0.112	0.110	0.143
	Oranı (%)	6.89	9.43	6.69	6.24	5.73	6.8

Kaynak: FAO İGG / Çay Sekreterliği 2016

**Şekil 13: 2006-2014 Arası Çin Çayının Ürün Yapısı**



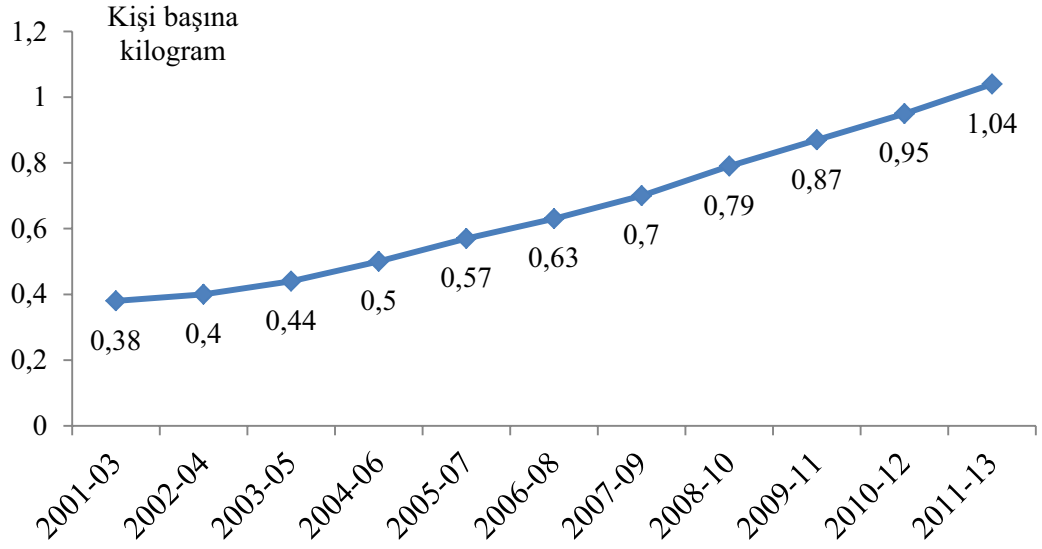
Kaynak: FAO İGG / Çay Sekreterliği 2016

### 3.1.1.3. Çay Pazarlaması

#### Yerel Tüketim

Çin, dünyanın en büyük çay tüketen ülkelerinden biridir. Çin dünyanın en büyük çay üreticisi olmasına rağmen Kenya ve Sri Lanka'dan sonra üçüncü büyük ihracatçı konumundadır. Çin'in daha az ihracat yapmasının arkasındaki temel sebep vatandaşların artan yaşam standartlarından dolayı artan tüketimdir. ITC istatistiklerine göre (2014), kişi başına düşen yıllık çay tüketimi 2000-2002 arasında 0.37 kilogram iken 2011-2013 yılları arasında yıllık artış oranı olan %10.89 ile 1.04 kilograama çıkmıştır. Ancak yine de Çin ile Kuveyt, İrlanda, Türkiye, Afganistan ve İngiltere gibi diğer ülkeler arasında büyük bir fark vardır. Çin, çayın iç tüketim miktarını artırmak için hala çok fazla alana sahiptir.

Şekil 14: Geçtiğimiz On Yılda Kişi Başına Düşen Tüketim Eğilimi



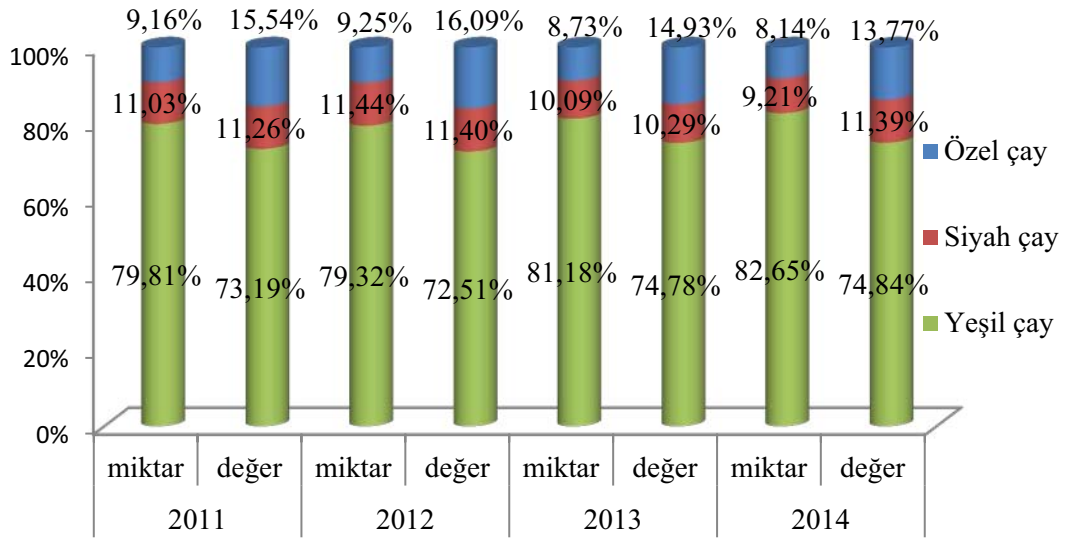
Kaynak: Uluslararası Çay Komitesi İstatistikleri (2014)

#### İhracat Ticareti

Son yıllarda, Çin'in çay ihracat değeri sürekli olarak artmaktadır, ancak ihracat miktarı büyük oranda dalgalanmakta ve ihracat ticareti durgun seyretmeye devam etmektedir. 2011 ve 2013 yıllarında, Çin çayının miktarı 0.32 milyon tonun üzerindeydi. Ancak 2012 ve 2014 yıllarında ihracat miktarı düşmüştür. 2014'te toplam ihracat miktarı önceki yıla kıyasla %7.5 düşüşle 0.301 milyon tondur. Yeşil

çayın ihracat miktarı geçen yılın aynı dönemine oranla %5.8'lik bir düşüşle 0.249 milyon ton, siyah çay %15.6'lık düşüşle 280000 ton, Oolong çayı %9.7'lik düşüşle 15000 ton, kokulu çay % 15.7'lik düşüşle 6000 ton ve Pu-Erh çayı (koyu çay) %25'lik düşüşle 3400 tondur. İhracat değeri çayın artan birim fiyatı nedeniyle büyüme eğilimi göstermektedir. Son on yılda Çin'in çay ihracatının yıllık ortalama büyüme oranı %11.31'e ulaştı. 2014'teki ihracat oranı, geçen yılın aynı ayına göre %2.21 artarak 12.7 milyar dolara ulaştı (FAO, 2016).

**Şekil 15:** Son Yıllarda Çin'in Çay İhracatındaki Yapısal Değişim



Son yıllarda Çin'in çay ihracatındaki yapısal değişim Şekil 15'de gösterilmiştir. Yeşil çay, hâlâ ihracat için Çin'in en önemli ürünü olup dünya yeşil çay ihracatının dörtte üçünü oluşturmaktadır. Siyah çayın ihracat miktarı kademeli olarak azalmaktadır, 2014 yılında sadece 280000 ton siyah çay ihraç edilmiş ve bu oran %9.21 olmuştur. Oolong çayı ve Pu-Erh çayı gibi diğer özel çay çeşitleri, Çin çay ihracatının önemli bir parçası haline gelmiştir. Ancak, özel çayın toplam ihracat miktarı, yeşil çaya kıyasla daha düşüktür. Özel çayın yıllık ortalama ihracat miktarı 2006-2010 yılları arasında 34100 ton iken 2011-2014 yılları arasında 27900 tona düşmüştür. Özel çay, uluslararası ihracat pazarında önemli bir atılım yapmamıştır. Yeşil çay ihracat pazarını istikrara kavuşturması ön koşuluyla, Çin'in, toplam ihracat miktarını artırabilmek için, Çin siyah çayı ve diğer çay çeşitlerinin pazarlarından daha fazla istifade etmesi gerekiyor. Son yıllarda Çin'in ihracat pazarında açık bir

değişim söz konusu değil, Çin çayının ilk beş ithalatçısı Fas, Özbekistan, Togo, Japonya ve Amerika'dır. İthalatçıların %70'i gelişmekte olan ülke ve bölgelerdir. Fas uzun süredir başı çekmekte ve Çin'in brüt çay ihracat miktarının %17'sini oluşturmaktadır.

### **3.1.2. Hindistan**

Hindistan dünyanın ikinci en büyük çay üreticisi ve tüketicisidir. Hindistan ayrıca çay endüstrisinde küresel Ar-Ge'ye öncülük etmektedir. Hindistan en büyük çay makineleri imalatçısı ve ihracatçısıdır. Diğer önemli çay üreticileri (aynı zamanda gelişmekte olan ülkeler) kaynak ekipmanları ve teknolojiyi Hindistan'dan almaktadır. Çay ülkenin birçok yerinde yetiştirilmektedir. (Khamar ve arkadaşları 2014). Çay, Kuzey eyaletlerinde, yani Assam, Batı Bengal, Tripura ve Himachal Pradesh'de oldukça fazla yetişir. Ancak çay üretimi esas olarak Assam ve Batı Bengal'de yoğunlaşırken Hindistan çay üretiminin eskiden %50'si iken sonraları %25'ine denk gelmektedir; Son yıllarda ekime başlamış olan diğer kuzey doğu eyaletleri arasında Sikkim, Manipur, Nagaland, Meghalaya, Arunaçal Pradesh ve Mizoram bulunmaktadır (Asopa, 2007: 60). Tamil Nadu, Kerala ve Karnataka gibi güney eyaletleri birlikte Hindistan'ın çay üretiminin dörtte birine katkıda bulunuyor. Uttar Pradesh ve Himachal Pradesh'i kapsayan kuzey batı bölgesi, Hindistan'ın çay üretiminde en küçük paya sahiptir.

### 3.1.2.1 Üretim Kapasitesi

**Tablo 8:** 2000-2014 Bölge, Üretim, Verim ve İhracat Miktarı (Hindistan)

Yıllar	Alan (‘000’ha)	Üretim (M.kgs)	Verim Kg/ha	İhracat (M.kgs)
2000	504	846	1844	204
2001	510	853	1685	180
2002	512	860	1669	190
2003	516	865	1675	195
2004	520	875	1683	200
2005	525	875	1685	205
2006	526	880	1711	200
2007	530	895	1735	210
2008	540	900	1741	207
2009	550	950	1736	200
2010	560	900	1785	205
2011	600	1095	1830	215
2012	605	1113	1885	201
2013	605	1208	2140	209
2014	604	1207	2010	208

Kaynak: Hindistan Çay Kurulu, 2016

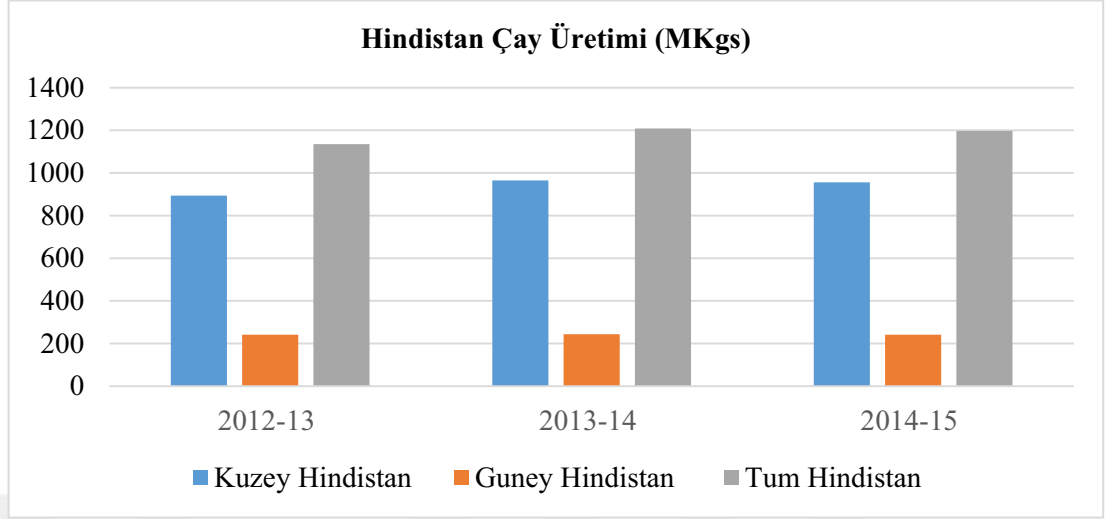
2000-2014 döneminde, çay ekimi yapılan arazilerde 2000 yılında yaklaşık 504.000 ha ve 2014 yılında 604.000 ha olarak yıllık yüzde 2,1 oranında bir artış meydana gelmiştir. Bütüne bakıldığında, alan artmıştır ancak küçük bir artış söz konusudur. Son on yıldaki üretim, üretimdeki dalgalanmanın azaldığı olumlu bir büyüme oranını göstermektedir. 2000 yılında üretim 846 M.kgs olarak gerçekleşti, bu miktar 2014 itibarıyla 1207 M.kgs’ye kadar artış gösterdi. ITC 2014’e göre, Kuzey Hindistan’daki çay üretimi %1,3’lük büyüme oranıyla gözle görülür bir artış göstermektedir. Hindistan’daki çay üretimi, tabloda belirtildiği üzere Kuzey Hindistan ve Güney Hindistan olmak üzere iki bölgeden gelmektedir (tablo 9)

**Tablo 9:** Hindistan’daki Çay Üretimi

Yıllar	Kuzey	Güney	Tüm	Finansal yılları	Kuzey	Güney	Tüm
2012	886.95	239.38	1126.33	2012-13	893.38	241.69	1135.07
2013	958.62	241.79	1200.41	2013-14	965.07	243.71	1208.78
2014	965.2	242.11	1207.3	2014-15	955.82	241.36	1197.18

Kaynak: Uluslararası Çay Komitesi 2014

**Şekil 16: Hindistan Çay Üretimi (MKgs)**



Kaynak: Uluslararası Çay Komitesi 2014

Aralık 2013'teki rakamlara göre Hindistan, çay üretimi altında yaklaşık 563,98 bin hektar alana sahiptir. Çay üretimi, Assam (304,40 bin hektar), Batı Bengal (140,44 bin hektar), Tamil Nadu (69,62 bin hektar) ve Kerala (35,01 bin hektar) tarafından yönetilmektedir. Tahminlere göre çay endüstrisi Hindistan'ın en büyük ikinci istihdam kaynağıdır. Yaklaşık 1686 arsada ve 57.504 küçük işletmede 3,5 milyondan fazla insan istihdam edilmekte, çoğunluğu kadınlar oluşturmaktadır.

### 3.1.2.2. Hindistan'ın Çay İhracat Performansı

Hindistan, Rusya, Birleşik Arap Emirlikleri, İngiltere ve Polonya gibi büyük ihracat noktaları ile dünyanın en büyük dördüncü çay ihracatçısıdır. Hindistan'da çay üretimi son 10 yılda % 3'lük bir CAGR ile büyümüş olmasına rağmen, ihracat diğer üretici ülkelerden gelen rekabetin ve aynı zamanda iç tüketimin artması nedeniyle sabit kalmıştır. Çayları aynı kalite seviyesinde daha ucuz fiyata satabilecek olan Kenya ve Sri Lanka'yla olan rekabetin artması nedeniyle yıllar boyunca çay ihracatı sabit kalmıştır. Hindistan'da Ortodoks çay ve CTC çayı başlıca çay türlerindedir, ancak, az miktarda yeşil çay da üretilmektedir. Hindistan CTC çayı büyük ölçüde Mısır, Pakistan ve İngiltere'te ihraç ederken Ortodoks çayı da Irak, İran ve Rusya'ya ihraç etmektedir. Çay Kurulu kayıtlarına göre Hindistan'dan en çok çayı BDT ülkeleri ithal ederken, Birleşik Arap Emirlikleri ve Pakistan ihracatları yıllık olarak ciddi artış göstermektedir. Aynı zamanda Hindistan esas olarak tekrar ihraç etmek ve

harmanlama ve değer katmak için sadece Kenya ve Sri Lanka'dan değil, diğer ülkelerden de ithalat yapmaktadır.

Çay fiyatlarının artması ve sağlıklı iç talep nedeniyle oyuncuların yerel pazara odaklanması beklenmektedir. Dahası, birkaç ülkenin ithalat talebinde hafifleme beklenmektedir. Sonuç olarak, Hindistan'ın çay ihracatının küresel fiyatlardaki durgunluk ve siyasi belirsizlikler nedeniyle Mısır ve Orta Doğu ülkelerinden gelen zayıf talep nedeniyle %5 düşerek 2014 yılında 195 milyon kilograma düşmesi beklenmektedir. Öte yandan, tüketimi Hindistan'da önemsiz olan Ortodoks çayının ihracatının, öncelikle BDT ve Türkiye dahil ülkelerden gelen sağlıklı talep nedeniyle % 5 artışla 95 milyon kilograma çıkması beklenmektedir. Buna ek olarak, küresel Ortodoks çay fiyatlarının, özellikle Ortodoks çayının en büyük ihracatçısı olan Sri Lanka'dan gelen sabit küresel üretim nedeniyle % 10 oranında artacağı tahmin edilmektedir.

### **3.1.3. Sri Lanka**

Sri Lanka Çay Kurulu'na (2014) göre, İngilizler tarafından başlatılan çay ekimleri başlangıçta 1960'lı yıllarda hükümet tarafından devralınmış, ancak özelleştirilmiş ve ekim şirketleri tarafından yönetilmiştir. Çay üretimi altındaki arazinin toplam alanı yaklaşık 221.969 hektar olarak değerlendirilmiştir. Çay arazilerinin yönetim kriterlerine göre dökümü, Özel (% 60) ve Devlet (% 40)'dır. Sri Lanka yıl boyunca çay üretir ve toplam çay üretimi yılda 340 milyon kilogram civarındadır. Çay yetiştirme alanları esas olarak adanın orta kesimlerinde ve güneydeki iç bölgelerde yoğunlaşmaktadır. Büyük ölçüde yüksekliklerine göre, 1200 metre ve üstü yüksek üretim, 600 m ile 1200 m arası orta üretim ve deniz seviyesinden 600 metreye kadar ise alçak üretim olarak gruplandırılmışlardır. Sri Lanka dünyanın en büyük Ortodoks çay üreticisidir. Sri Lanka'daki öncü ekiciler, çeşitli iklimin çay üretimi üzerindeki etkisini keşfetti. Bu keşif, şarabın Sri Lanka'daki her bir tarımsal iklim bölgesine özgü olduğu gibi bir dizi iyi çay üretimiyle sonuçlanmıştır. Ceylon çay lezzeti ve kalitesi, agro iklim koşullarına ve mevsimlere göre değişmektedir. Başlıca bölgeler Nuwara Eliya, Dimbula, Uva, Uda Pussellawa, Kandy, Ruhuna ve Sabaragamuwa'dır.

### 3.1.3.1. Üretim

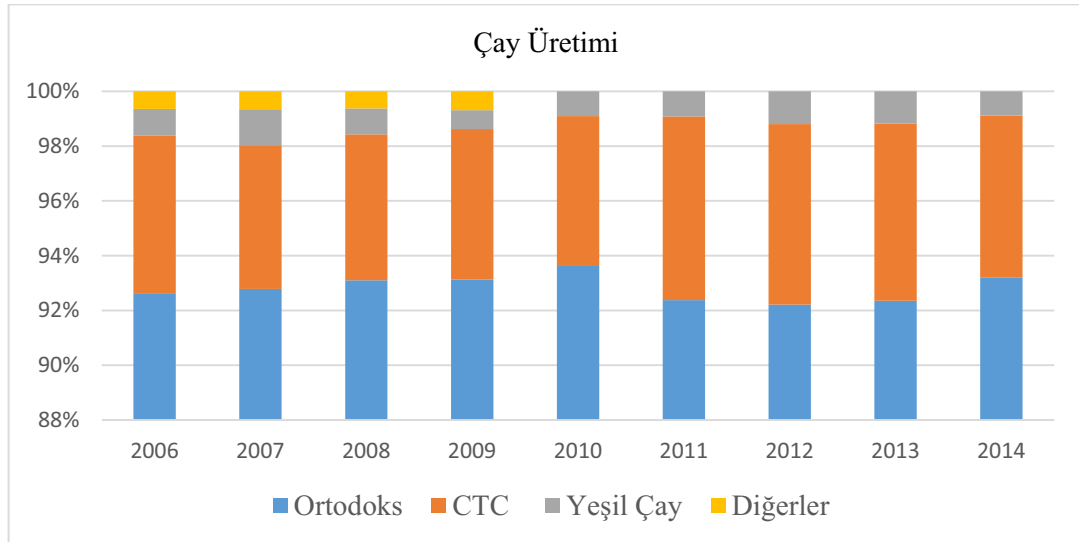
Dünyanın en iyi çayı olarak tanınan Sri Lanka çayının yüz yıldan fazladır süregelen eşsiz bir karakteri ve ünü bulunmaktadır. Ekimindeki iklim koşullarının etkisi ürüne çeşitli tat ve aromalar verir ki bu da kaliteyle eşdeğerdir. Sri Lanka kaliteli çayıyla ve dünyanın en büyük çay üreticisi olmasıyla bilinmektedir, uluslararası alanda %10'luk bir üretim payına sahiptir ve küresel talebin %23'ünü oluşturan payıyla en önde gelen çay ihracatçılardan biridir (STBD, 2014: 5).

**Tablo 10:** İşleme Yöntemi İle Çay Üretimi (MKg)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ortodoks	288	283	297	271	310	303	308	314	315
CTC	18	16	17	16	18	22	22	22	20
Yeşil Çay	3	4	3	2	3	3	4	4	3
Diğerleri	2	2	2	2	-	-			
Toplam	311	305	319	291	331	328	334	340	338

Kaynak: Sri Lanka Çay Kurulu 2016

**Şekil 17:** Sri Lanka'nın Çay Çeşitleri



Kaynak: Sri Lanka Çay Kurulu 2016

### 3.1.3.2. Çay İhracat Performansı

Sri Lanka, çayı hem dökme hem de katma değerli olarak ihraç etmektedir, dökme çay ihracatı her yıl azalmaktadır. 2013'te dökme çay, ihracatların %41'inden

oluşmaktadır. Katma değerli çay, paket ve poşetli çay artıştıydı. Örneğin, 2014'te ülke, çay ihracatının en yüksek değerini 1.64 milyar dolar değerinde 327.8 milyon kilogram çay olarak kaydetti. Bu, Siyaka Araştırma tarafından analiz edilen gümrük verilerine göre, 2013'ten beri hacimde % 3, değerinde % 4'lük bir artışa işaret etmektedir. Önceki en yüksek ihracat 2011 yılında 322.5 milyon kilogram olmuştur. Çay ihracatı, toplam ihracatın yaklaşık% 15'ini oluşturuyor ve yaklaşık %65'i ülkedeki toplam tarım ihracatına katkıda bulunmaktadır. Çay sektörünün 2020 yılında 3.000 milyon ABD doları ihracat hedefine ulaşması bekleniyor (SEDB, 2016: 4).

Sri Lanka çayının toplam üretiminin yaklaşık %95'i ihraç edilmektedir. Çay ihraç eden ülkeler yeni pazarlar aramalı ve çay poşetleri gibi yenilikçi ürünler geliştirmeliydiler. Diğer yandan Sri Lanka hükümeti, geleneksel olmayan ihracat sanayilerindeki yabancı yatırımları teşvik etmek için önlemler almıştır. Bu nedenle çay ihracatçıları çay paketleri, çay poşetleri, hazır çay, aromalı çaylar, yeşil çay ve biyo çay gibi katma değerli bir biçimde çay ürünlerine yeni şekiller vermeye başlamışlardır.

Sri Lanka çayının en büyük yüzdesi %57 Orta Doğu ve Kuzey Afrika'ya gitmektedir. Diğer büyük ithalatçılar arasında Rusya ve Bağımsız Devletler Topluluğu veya BDT'nin (Ermenistan, Azerbaycan, Belarus, Kazakistan, Kırgızistan, Moldova, Rusya, Tacikistan'ın Özbekistan) yanı sıra Türkiye de yer almaktadır. İthalat Irak, BAE ve Libya'da da artmıştır (STB, 2014). 2016 yılının ilk dokuz ayında kümülatif çay ihracatı, geçen yılın aynı dönemine göre % 2,1'lik bir marjinal büyüme kaydetti; ancak bu, 2014 kazançları ile kıyaslanınca %13,1 ile önemli bir düşüş gerçekleşmiştir. Yapısal olarak düşük petrol fiyatları ve Orta Doğu ve Bağımsız Devletler Topluluğu (Rusya) da dâhil olmak üzere Sri Lanka çay pazarının yaklaşık %63'ünü oluşturan makroekonomik istikrarsızlıktan kaynaklanan zayıf ihracat talebi, bu yavaşlamış ihracat performansının başlıca unsurlarıdır (www.dailymirror.com).

### **3.1.3.3. Çayın Yeniden İhracı**

Başlıca ihracatçı ülkeler, Birleşik Krallık, Almanya, Rusya Federasyonu, Amerika Birleşik Devletleri, Fransa, Hollanda ve Belçika gibi büyük pazarlara

ihracat yapan ülkelerden gelen rekabetle karşı karşıya bulunmaktadır. Sri Lanka ve Kenya önemli ihracatçılar olarak uluslararası pazarda olumsuz yönde etkilenmektedir, çünkü bu ülkeler, büyük üretici ülkelerden dökme çay toplamaktadırlar ve onu, artan bir uluslararası talep gören katma değerlenmiş çaya dönüştürmekte ve çay üreten ülkelerden daha sağlıklı hale getirmektedirler (Fonseka 1997).

### **3.2. KENYA VE RAKİP ÜLKELERİN ÇAY ÜRETİMİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMASI**

Çin ve Hindistan da büyük üreticiler olsa da, Kenya'nın çay üretimi ve ihracatı alanındaki ana rakibi Sri Lanka'dır. Sri Lanka –Kenya'nın esas çay rakibi-Mombasa'dan daha büyük tek siyah çay müzayedesini olan Colombo Çay Müzayedesine ev sahipliği yapmaktadır. Ülke sürekli olarak Kenya ile dünyanın en büyük çay ihracatçısı olmak için rekabet etmektedir (ikisi de takipçileri Çin ve Hindistan'dan çok daha fazla ihracat yapmaktadır) ve Sri Lanka ürünleri için tarih boyunca Kenya'dan daha yüksek ücretler almıştır. 2014'ün başında çay fiyatlarındaki küresel çöküşü takiben, sadece Colombo'dan satılan çay önceki yıllarla benzer fiyattan satılmıştır (Caldera ve Serasinghe, 2017).

#### **3.2.1. Hasat Edilen Alan ve Dünyadaki Çay Üretimi**

Ülke artan talebe karşı Kenya'dan daha iyi reaksiyon gösterdi. 2003 ile 2012 yılları arasında, Kenya'nın %45 artan ekim alanına ve üretimindeki %25.8'lik artışa kıyasla (ekim alanındaki bu artış Kenyalılar tarafından gerçekleştirilmiştir, özellikle çay üretimi yapan küçük işletmeler) Sri Lanka çay üretimine ayrılmış alanlarını %5.4'e kadar artırmıştır ve üretimi de %8.8 arttırmıştır. Bu Sri Lanka'nın düşen çay fiyatlarının ani fırtınasında nasıl daha iyi yol alabileceğini açıklamaya yardımcı olabilir. Sri Lanka üçüncü en büyük çay genişliğine ulaştı (225378 ha 2015 itibarıyla) (FAOSTATS, 2018). Resmi FAO verileri, 2015 yılı için hasat edilen alanı şöyle anlatıyor: Çin 2115800 ha, Hindistan 566660 ha, Kenya 209400 ha ve Sri Lanka 225378 ha.

Şu anda çay 45 ülkede üretilmektedir. Ancak, küresel çay üretiminin önemli bir kısmı (%86) çay ekili alanların yaklaşık %82'sini kapsayan beş ülkeden, yani

Çin, Hindistan, Sri Lanka, Kenya ve Endonezya'dan gelmektedir ve 2014 boyunca dünyadaki üretimin %77'sini karşılamışlardır (Tablo 11).

**Tablo 11:** Dünyadaki alan ve üretim büyümesindeki uzun vadeli eğilim, 2001-2014

Yıllar	Çay hasat edilen alanı (%pay)					5 Ülkeler	Dünya HA
	Çin	Hindi	Kenya	Sri L	Endo		
2001	37.2	21.09	5.20	7.91	4.83	76.18	2389762
2002	36.6	20.88	5.38	8.62	4.74	76.28	2442020
2003	37.1	20.67	5.26	8.44	4.65	76.08	2496819
2004	38.2	20.19	5.31	8.26	4.51	76.44	2575032
2005	38.8	19.43	5.27	7.93	5.33	76.78	2682071
2006	40.5	20.44	5.41	7.82	4.08	78.23	2718697
2007	41.7	19.68	5.18	7.38	4.64	78.55	2881533
2008	43.0	19.37	5.28	7.43	4.28	79.34	2985890
2009	43.7	19.03	5.20	7.30	4.06	79.25	3041942
2010	45.2	18.34	5.45	7.03	3.95	79.94	3156606
2011	48.3	17.63	5.52	6.52	3.60	81.60	3403067
2012	49.5	17.24	5.43	6.33	3.47	81.93	3508496
2013	51.2	15.55	5.47	6.12	3.38	81.72	3627510
2014	52.25	15.8	5.34	5.83	3.12	82.32	3804881

Yıllar	Çay Üretimi (%) payı					5 Ülkeler	Dünya (tonnes)
	Çin	Hindi	Sri L	Kenya	Endo		
2001	21.5	25.2	8.79	8.77	4.97	69.23	3358453
2002	22.4	24.99	9.07	8.40	4.83	69.70	3417525
2003	22.6	24.27	8.70	8.43	4.87	68.91	3485118
2004	23.6	24.28	8.51	8.96	4.62	69.99	3620929
2005	24.6	23.41	8.19	8.48	4.32	69.01	3873995
2006	27.2	24.64	8.07	8.06	3.81	71.78	3851685
2007	28.4	23.32	7.31	8.86	3.61	71.45	4172945
2008	29.9	23.13	7.47	8.10	3.61	72.20	4266646
2009	31.9	22.56	6.73	7.29	3.64	72.12	4311888
2010	31.8	21.44	7.17	8.63	3.25	72.25	4622149
2011	33.9	22.63	6.77	7.81	3.03	74.13	4839876
2012	35.8	22.51	6.54	7.33	2.84	75.02	5042073
2013	36.4	22.68	6.38	8.11	2.74	76.31	5329138
2014	38.3	21.90	6.13	8.07	2.80	77.20	5512282

Kaynak: www.faostat.org'dan tahmini. 23 Ocak 2018'de erişildi

Tablo 11'den görüleceği üzere, Çin yıllar boyunca dünyanın en büyük çay hasat alanına sahip olsa da, Hindistan'ın çay üretiminde 2005'e kadar açık bir üstünlüğü bulunmaktadır ki bu yıldan sonra Çin küresel çay üretiminde %25 gibi göreceli bir payla koltuğu devralmıştır, ardından %23 ile Hindistan gelmektedir. Sri

Lanka ve Kenya dağıtım boyunca hep çok az bir farkla birbirlerine çok yakın rakamlar ortaya koydular. 2001'de Kenya'da hasat edilen alan % 5 iken Sri Lanka'da % 7,9, 2014'te ise her iki ülkede sırasıyla %5.34 ve % 5.83 idi. 2011'de Çin ve Hindistan birlikte dünyadaki çay hasadı alanının %68'ini, çay üretiminin de % 60'ını oluşturmuştur. Sri Lanka ve Endonezya gibi geleneksel çay ekimi yapan ülkelerin göreceli katkılarının azalması da gözlemlenmektedir, ancak her ikisi de zamanla çay alanında ve üretimde istikrarını sürdürmeye devam etmiştir. İlginç bir husus, çay hasadı yapılan alanlarda on kat artış ve zamanla çay üretiminde 30 kattan fazla artış ile küresel çay sektöründe önemli bir oyuncu olan Kenya'nın ortaya çıkışı olmuştur.

**Tablo 12:** Önemli üretici ülkelerdeki çay üretimi eğilimleri, 2001–2014.

yıllar	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
Çin	0.8	0.84	0.84	0.86	0.9	0.94	0.97	0.98	1.02	1.02	0.99	1.03	1.04	1.06
Hindi	1.68	1.67	1.64	1.69	1.74	1.71	1.72	1.71	1.68	1.71	1.83	1.88	2.14	2
Sri L	1.56	1.47	1.44	1.45	1.49	1.46	1.43	1.44	1.31	1.49	1.48	1.49	1.53	1.52
Kenya	2.37	2.18	2.23	2.37	2.32	2.11	2.48	2.19	1.98	2.32	2.01	1.94	2.18	2.19
Endo	1.45	1.43	1.46	1.44	1.17	1.32	1.13	1.21	1.27	1.21	1.2	1.18	1.19	1.3

Kaynak: www.faostat.org'dan tahmini. 23 Ocak 2018'de erişildi

Tablo 12'de görüleceği üzere, Kenya en büyük mukayeseli üstünlüğe sahiptir ve çay endüstrisinde önemli bir rakip olarak ortaya çıkmıştır. Kenya (2.19 miktar/ha) ile çay üretiminde ilk sırada yer almaktadır, ardından (2 miktar/ha) ile Hindistan gelmektedir. Birçok ekin mahsulü gibi çayın verimliliği de subjektiftir ve ekim dönemi, çalı boyutu, tarımsal iklim faktörleri, girdi kullanımı gibi yönetimsel müdahalelerin kapsamı ve yoğunluğu, ormancılık ya da bitki koruma önlemleri, Ar-Ge'nin uygulanması ve genişletme çalışmaları gibi pek çok unsur tarafından belirlendiğini unutmamak gerekir. Yukarıda açıklanan üretim koşulları ve diğer faktörler, çay üreten ülkeler arasında üretim ve üretkenlik üzerinde önemli oranda farklılık gösterebilir. Ayrıca, tüm ekim sisteminin içinde faaliyet gösterdiği kurumsal yapı da verimliliği etkiler (Das, 2014: 275). Örneğin, dünya çay üretiminin büyük bir bölümü geniş arazi bazlı ekim sistemlerinde gerçekleşmektedir, Kenya ve kısıtlı da olsa Hindistan ve Sri Lanka istisnaları dışında. Dahası, ülkeler arası çay ekim sektörünün performansı ilgili ülkeler tarafından yapılan, ekim üretim sisteminin tarihsel açıdan tanıtımı, değerlendirmesi ve kontrolü ile ilgili kurumsal, kanuni ve

düzenleyici müdahaleler tarafından da etkilenmektedir (Jöseph & Viswanathan, 2016: 276).

### 3.2.1.1. Kenya ve Dünyanın En Büyük 5 İhracatçısı

Tablo 13, son on yılda Kenya'nın önemli çay endüstrisi verilerini, dünyanın ilk beş çay ihracatçısı ile karşılaştırıyor. Genel olarak, Kenya çay sektörünün performansı Dünyanın En büyük İhracatçılarından (WTE) düşüktür. WTE'nin ortalama üretimi ve hasat edilen alanı analiz edilen iki dönem arasında (2001/2005 ve 2006/2010) sırasıyla yüzde 24 ve 18 artış göstermiştir, Kenya'da ise üretim sadece %14, hasat edilen alanı da %18 artmıştır. Ancak, Kenya'nın hektar başına üretimi WTE'nin verim ortalamasından dikkate değer derecede yüksektir. İkisi de dönemler arasında küçük azalmalar göstermesine rağmen. Öte yandan, büyük rakiplerinden farklı olarak, büyük bir iç pazara sahip olmadığı için, WTE'nin ortalama artış değeri %14 iken Kenya'nın iki dönem arasındaki ihracatı %40 oranında artmıştır.

**Tablo 13:** Kenya Ve WTE'nin Yıllık Ortalama Çay İstatistikleri, 2001-2010.

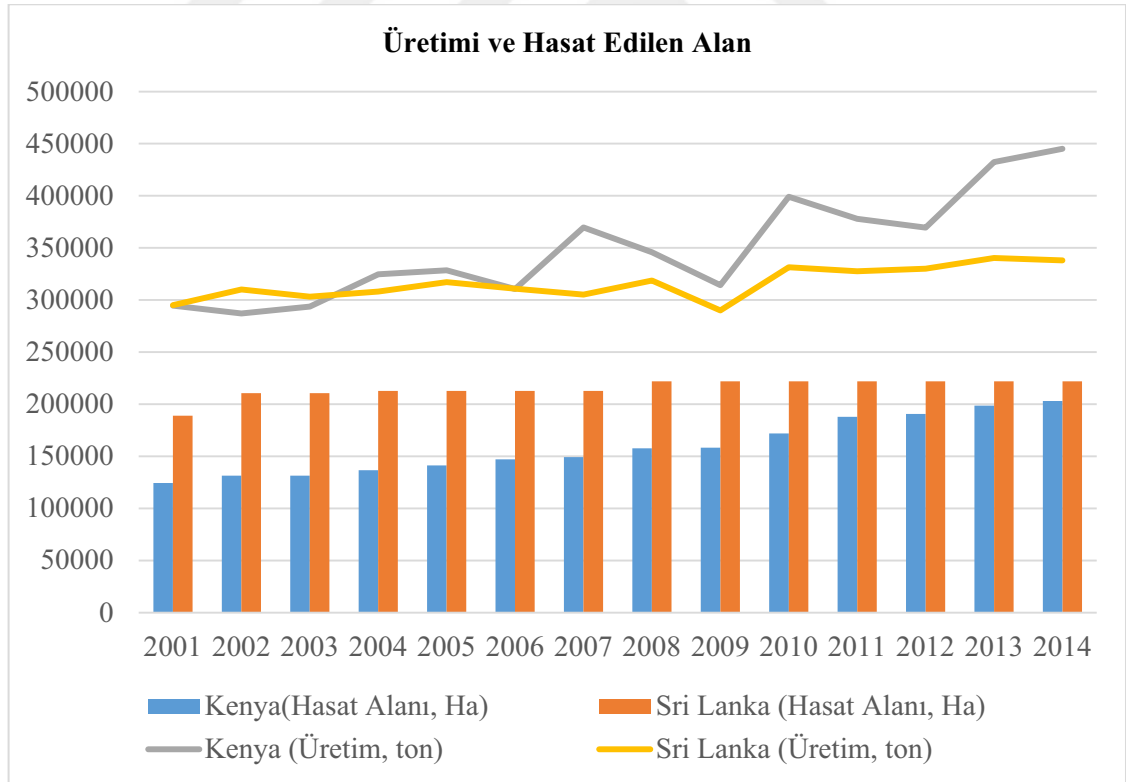
	Ortalama 2001-2005	Ortalama 2006-2010	Değişiklik (%)
Üretim (ton)			
En İyi 5 İhracatçı	492660	609,050	24%
Kenya	305689	347,816	14%
Hasat Alanı (ha)			
En iyi 5 İhracatçı	387,968	470,487	21%
Kenya	133,038	156,854	18%
Verim			
En İyi 5 İhracatçı	1.54	1.5	-2%
Kenya	2.3	2.22	-3%
İhracatları (ton)			
En İyi 5 İhracatçı	220,653	252,319	14%
Kenya	262,872	367,787	40%

Kaynak: Uluslararası Çay Komitesi İstatistikleri (2014)

### 3.2.1.2. Kenya'nın Esas Rakibi- Sri Lanka

Sri Lanka hem çay üretiminde hem de ihracatında Kenya'nın esas rakibi olmaya devam etmektedir. Sri Lanka, artan çay talebini karşılayabilmiştir. Kenya 2001 ile 2014 yılları arasında çay tarımı için ayrılan tarım arazisini %48'e kadar arttırmış ve çay üretimini de %25,8'e çıkarmıştır, bu özellikle çay üretim işi ile uğraşan küçük işletme sahibi Kenyalılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Sri Lanka'ya kıyasla, Kenya'daki çay tarımı için ayrılan arazide % 5,4 artış ve çay üretiminde % 8.8 artış mevcuttur. İki ülke farklı çay çeşitlerine yatırım yaparken Sri Lanka Ortodoks çayı, Kenya ise CTC çayları üretmekte ve ihraç etmektedir. Kenya, CTC çayı üreten ve ihraç eden Hindistan ile doğrudan rekabet halinde bulunmuştur. Hem de Kenya en büyük ihracatçı, Hindistan ise, iç talebin yüksek olmasından dolayı en büyük tüketici olmasına rağmen. Kenya ve Sri Lanka'da toprağın yüzde 60'ı küçük işletme sahipleri tarafından kontrol edilmektedir.

**Şekil 18:** Çay Üretimi ve Hasat Edilen Alan



Kaynak: Sri Lanka Çay Kurulu 2016

### 3.3. KENYA VE RAKİP ÜLKELERİN ÇAY İHRACATI AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Aşağıdaki tablo 14'e göre hacim açısından dünyanın en büyük çay ihracatçıları Sri Lanka ve Kenya'dır, bu iki ülke birlikte dünya çay ihracatının yaklaşık %40'ını kontrol etmektedir. Ancak, değer bakımından Sri Lanka'nın ihracatı yakın rakibinden bir hayli yüksektir. Sri Lanka ülkeye yüksek ihracat geliri sağlayan katma değerli çay ihracatını benimsemiştir. Diğer önemli ihracatçılar Çin, Hindistan, Vietnam ve Endonezya'dır. Bu tür bir yoğunlaşma, gelişmekte olan ülkelerden gelen birçok tarımsal ürün için alışılmadık değildir. Ülkelerin ihraç ettiği çaylarda farklılıklar vardır. Sri Lanka'da üretilen çaylar çoğunlukla Ortodoks tipidir ve toplam üretimin neredeyse %95'ini oluşturmaktadır.

**Tablo 14:** Küresel Çay İhracatında Pay Sahibi (%) Ülkelerin Eğilimleri

Yıllar	Kenya	S. Lanka	Hindistan	Çin	Endonezya	5 Ülkeler	Dünya(ton)
2001	14.29	20.24	12.25	17.83	6.88	71.49	1450128
2002	18.24	18.38	11.49	16.38	6.34	70.83	1580485
2003	19.20	19.42	11.39	17.39	5.76	73.17	1529666
2004	17.39	18.29	10.69	17.46	6.03	69.86	1634553
2005	20.24	17.90	9.26	16.93	5.95	70.28	1719251
2006	19.95	12.54	11.13	17.84	5.85	67.31	1629291
2007	20.95	10.64	10.83	16.47	4.68	63.57	1787030
2008	20.78	16.68	10.65	15.82	5.04	68.97	1908802
2009	18.20	15.83	11.19	16.87	5.07	67.16	1822227
2010	20.65	15.47	11.60	15.22	4.31	67.24	2022762
2011	18.62	16.19	16.26	16.52	3.80	71.40	1983292
2012	19.25	17.63	12.46	17.68	3.88	70.91	1805977
2013	21.88	15.49	12.42	16.19	3.45	69.44	2051373

Kaynak: www.faostat.org'dan tahmini. 26 Ocak 2018'de erişildi

**Tablo 15:** Küresel Çay İhracatında Değerleri (%) Ülkelerin Eğilimleri

Yıllar	Kenya	Sri Lanka	Hindistan	Çin	Endonezya	Dünya İhracat Değeri
2001	15.66	23.74	12.82	9.03	3.49	2864749
2002	16.99	22.12	11.10	8.80	3.51	2942868
2003	14.64	20.45	10.14	8.09	2.91	3288112
2004	12.94	20.44	10.54	7.97	3.24	3583308
2005	15.11	21.44	9.93	7.76	3.24	3750732
2006	16.04	12.22	9.88	7.05	3.26	4124462
2007	12.63	9.85	8.48	5.32	2.29	5531197
2008	17.22	23.19	10.87	5.56	2.93	5428305
2009	13.97	18.36	9.12	4.80	2.68	6401671
2010	17.63	20.66	10.51	4.66	2.70	6610275
2011	13.59	23.38	13.73	5.19	2.64	6316770
2012	8.39	18.52	9.05	4.22	2.07	7576418

Kaynak: www.faostat.org'dan tahmini. 26 Ocak 2018'de erişildi

Endonezya, Vietnam ve Çin de çoğunlukla Ortodoks çayı ve Çin hariç diğerlerinde, çoğunlukla siyah çay ihraç edilmektedir. Öte yandan, Hindistan, Kenya ve Malawi ise başlıca çay poşetlerinde kullanılan CTC üretmektedir. 2007 ve 2009 yıllarında çay tüketimi arzdan daha fazla olmuş ve bu da talepte artışa neden olmuştur, ancak, dünyanın en büyük ihracatçıları ulusal üretimi %15'e kadar düşüren iklim değişikliğini tecrübe etmişlerdir. 2010'da iki ülkede de çay üretimi Kenya'da %18, Sri Lanka'da %13 olmak üzere artış göstermiştir. Ancak 2014'te toplam küresel ihracat 2013'e göre yaklaşık %2 oranında - 36 milyon kilogram azalmış ve çay fiyatlarında yaşanan küresel çay krizi nedeniyle ihracat, üretime göre %2 azalmış, sadece Colombo aracılığıyla satılan çay önceki yıllar aynı fiyat noktasında kalmıştır (Ananthanarayanan, 2014), (Tablo 15). Kenya, Sri Lanka, Çin ve Hindistan toplam küresel ihracatta 1'inci, 2'inci, 3'üncü ve 4'üncü sıralardaki lider konumlarını korumuştur.

**Tablo 16:** Büyük Üretici Ülkelerin Toplam Üretimden İhracat Yüzdesi ( Milyon Kg.)

Ülkeler	2013	2014
Kenya İhracatı (M.kg )	494	499
Üretim (%)	114	112
Sri Lanka İhracatı (M.kg)	309	318
Üretim (%)	91	94
Çin İhracatı (M.kg)	332	301
Üretim (%)	17	14
Hindistan İhracatı (M.kg)	219	207
Üretim (%)	18	17
Diğer İhracat (M.kg)	509	504
Üretim (%)	50	46
<b>Toplam Dünya İhracat</b>	<b>1865</b>	<b>1829</b>
<b>Dünya Üretim (%)</b>	<b>37</b>	<b>35</b>

Kaynak: ITC Yıllık İstatistik Bülteni 2015, Hindistan hariç

### 3.3.1. Çay Pazarları

Çay ihracat endüstrisinde, uluslararası pazarda satılan toplam çayın yarısını ithal eden 7 önemli ülke bulunmaktadır (hacim olarak, yeniden ihraç için düzeltilmiş). Bu pazarlar çay ithalat ihtiyaçları için büyük ihracatçılara bel bağlamış durumdadırlar. Bu ülkeler Rusya Federasyonu (% 11,3), Birleşik Krallık (%9,2), Pakistan (%8), ABD (%7,4), Mısır (%5,4), Irak (%4,5) ve Birleşik Arap Emirlikleri'dir (%3,8). Toplam ithalatla ilgili en son eğilimlerden bazıları son on yılda yüzde 22 oranında olumlu bir büyüme sergilemektedir. Bununla birlikte, Kuzey Amerika'daki (Batı Hint Adaları dâhil) ve Asya'daki üretken olmayan ülkeler sırasıyla yüzde 43 ve yüzde 52 oranında büyümektedir. 2006 ve 2010 yılları arasında, AB'ye ithal edilen çay hacmi %1,3 artışla (353,000 tona), değeri ise yıllık % 6,5 artışla 1 milyar € 'ya yükselmiştir. İngiltere, Almanya, Polonya, Hollanda ve Fransa, AB'de sürdürülebilir çaylar için önde gelen pazarlardır. İngiltere ve Hollanda'ya yapılan çay ithalat hacmi azalırken, ithalat değeri ise artmıştır (ITC, 2014).

Bazı ithalatçı ülkelerdeki alıcı gücü, ihracatçı ülkeleri kendilerini en popüler ihracat bölgesi olarak görmelerini sağlamaktadır. Bu durumda, farklı ihracatçılar benzer ülkeleri kendi önemli ihracat noktaları olarak görebilmektedir. Çay ihracat ve ithalatında bulunan ülkeler, çay çeşitleri, menşeler, fiyatlar ve kalite açısından tercihlerini yansıtan ticaret akışında hafif farklılıklar yaşamaktadırlar. Örneğin Orta Doğu ülkeleri, özellikle BAE, Irak, Suriye ve İran, Seylan (Sri Lanka) çayının başlıca ithalatçıları olmaya devam etmektedir ve ihracatın neredeyse yüzde 51'ini kapsamaktadır. Sri Lanka çaylarının yaklaşık yüzde 25'ini alan ikinci en büyük ithalatçı BDT ülkeleridir. BDT ayrıca Hindistan'ın çay ihracatının dörtte birini oluşturmaktadır ancak, Orta Doğu, Sri Lanka için olduğu kadar önemli değildir ve bu bölgede Irak en önemli ihracat bölgesi olarak öne çıkmaktadır. Önem sırasına göre Kenya çayının en büyük müşterileri Pakistan, Mısır ve Birleşik Krallık, Afganistan ve Sudan'dır (ITC, 2014). Malavi ihracatının üçte ikisi Birleşik Krallık (% 39) ile Güney Afrika (% 28) arasında bölünmektedir. Malavi çayının diğer önemli ihracat noktaları Kenya (yeniden ihracat için), Pakistan, ABD ve Avrupa'dır (Somo, 2007: 20). Vietnam'daki siyah çay çoğunlukla Pakistan, Hindistan ve Rusya'ya ihraç edilmekte, yeşil çayları öncelikle Tayvan ve Çin'e geçmektedir. Endonezya'nın esas olarak Ortodoks dökme siyah çayı için önem sırasına göre en önemli varış bölgeleri/ülkeleri BDT, İngiltere, Pakistan ve Malezya'dır (ITC, 2014).

### **3.3.2. İhracatçıların Karşılaştıkları Zorluklar**

Piyasa işleyişi ve fiyatlardaki dalgalanmalar Kenya ve Sri Lanka ticareti için temel faktörlerdir. Geçmişteki fiyat değişiklikleri, müzayededeki ortalama çay fiyatlarında bir düşüş ile sonuçlanmıştır. Sri Lanka çayının 2011'e kadar en önemli 4 hedef ülkesi son zamanlarda istikrarsızlıkla karşı karşıyadır, örneğin, Rusya, Irak, Suriye ve İran. 2012'de ABD ve AB İran'ın petrolüne karşı yaptırımlar uygulamıştır ve İran'ın satın alma gücü büyük ölçüde düşmüştür. Benzer durum esas çay hedeflerinden biri olan Rusya'da yeniden meydana gelmiştir; ABD ve AB Ukrayna ile Rusya arasındaki sürtüşme nedeniyle yaptırımlar uygulamıştır. Büyük petrol üreticileri olan Rusya ve İran'daki iki durum da petrol fiyatlarını kötü etkilemiştir ve petrol fiyatı düşmeye devam ettikçe iki ülkenin de alım gücü giderek azalmaya devam etmiştir. Mombasa ve Colombo müzayedelerindeki ihracat talepteki

azalmayla giderek düşmüştür. Dahası, Suriye ve Irak gibi ülkeler ateş altındadır. Etki küresel çay endüstrisini olumsuz yönde etkileyerek çay fiyatlarına da sıçramıştır.

Kenya'da, çay değer zinciri, %16 katma değer vergisi (KDV) de dahil olmak üzere farklı 40 vergi, harç ve ödemeye karşı karşıyadır. İç tüketim, fiyatları daha da artıran ve daha az gelirli insanlar için kaçınılmaz hale gelen KDV'den büyük ölçüde etkilenmektedir. KDV ayrıca, ek maliyete katlanmak zorunda kalan katma değer işleyicilerini de engellemektedir. Yerli çay paketleyicilerinin Mombasa Müzayedesinden almak yerine, direkt fabrikadan çay almaları gerekmektedir. Düzenleme onların %16 KDV ödemelerini sağlıyor. Eğer bu paketleyiciler daha sonra ürünlerini ihraç ederlerse geri ödeme için başvurabilmektedirler, ancak genelde geri dönüşü olmamaktadır. Eğer paketlenmiş çay iç pazarda satılırsa %16 KDV ödemesini mecbur olacaktır. Vergiler Kenya çay ihracatı rekabetçiliğini en aza indirmektedir, çünkü çay gideceği yere ulaşana kadar tam bir vergi zinciri bulunmaktadır. İhracat noktasında toplam çaydan %1 vergi alınmaktadır, çay şirketleri bütün kârlarının %30'unu ödemek zorundadır ve Pakistan'a gönderilen çay ekstra %5 vergiye tabi tutulmaktadır (TBK, 2014). Sri Lanka da çay ihracatından vergi toplamakta, ancak burada vergiler katma değerli endüstriyi teşvik etmek amacıyla dökme çay ihracatına uygulanmaktadır. Dünya elindeki çay fazlasını satmaya çalışırken Kenya'nın ürünlerini mümkün olduğunca çekici kılması gerekmektedir.

### **3.3.3. Çay Üreten Ülkelerdeki Tüketim**

Piyasa dengesizliği problemi, Hindistan ve Çin dışındaki büyük üretici ülkelerin az miktarda faydalandığı iç tüketimden kaynaklanmaktadır. Piyasa problemini çözmek için ülkelerin iç tüketime duyarlı olmaları ve teşvik etmeleri esastır. Örneğin, Kenya'da üretilen çayın sadece %5'i tüketilmekte ve geriye kalan %95'i ihraç edilmektedir. Çay müdürlüğü, geleneksel pazarlara ek olarak yurtiçi tüketimi artırmak için halihazırda çalışmalar yürütmektedir. Kenya'da GSYİH büyümesi yılda yaklaşık %5'tir. Kenya'daki kişi başına düşen çay tüketiminin yıldan yıla dalgalanmasının sebebinin ne olduğu belirgin değildir. Belki dünyadaki çay fiyatları Kenya'nın kişi başına düşen çay tüketimini etkilemektedir. Yahut, bazı kaynakların dile getirdiği gibi Pakistan ve İran sınırından kaçakçılık da yapıyor

olabilir. Bazıları ne zaman yasadışı çay Kenya'ya girse, kişi başına düşen tüketimin azaldığını düşünüyor. Kenya ayrıca katma değer sağlamaya da başlamıştır ve Rusya ve Polonya gibi yeni pazarları keşfetmektedir (TBK, 2014).

İkinci en büyük üretici olan Hindistan, yerel tüketimin düşük olması nedeniyle arz fazlasından muzdariptir. Hindistan geniş bir nüfus tabanına sahiptir ve tüketimdeki ufak bir artış arz fazlalığında azalmaya yol açacaktır. Arz fazlası ele alındığında üretimdeki büyüme kontrol edilmelidir. Üretici ülkeler çay endüstrisinin uzun vadeli çıkarları doğrultusunda üretimi gönüllü olarak kontrol etmek mecburiyetindedir. Son zamanlarda Türkiye'de şahit olduğumuz üzere, verimlilik artışı yoluyla üretimi artırmak rekabetçi konumu güçlendirir ve ulusal çıkarlara hizmet eder. Türkiye, dünya arzını önemli ölçüde artıracak ve diğer tedarikçi ülkelerin sıkıntılarını giderecektir. Küresel tedarikçiler arasında, Çin başka bir endişe kaynağıdır. Hindistan gibi Çin de üretici, tüketici ve ihracatçı bir ülkedir. Çin şu anda siyah çayda küçük bir paya sahip olsa da bunun arttığı görülmektedir. Daha fazla siyah çay üretme kabiliyetine sahiptir ve dünya kaynaklarına eklemekten istifade edebilir. 1 Ocak 2016 itibariyle çay ihracat kotasını çoktan kaldırmıştır. Siyah çay Çin'de popüler olmaya başlamıştır ve Pekin ve Şangay'daki çay evlerinde servis edilmektedir (Das, 2014).

### **3.4. KENYA VE RAKİPLERİ ARASINDAKİ MUKAYESELİ ÜSTÜNLÜK**

Çay, Kenya'daki en büyük tarımsal endüstridir ve ekonomiye önemli katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, kırsal sakinlerin ekonomik ve sosyal refahı üzerinde orantısız bir etkisi vardır. Küçük işletme sahipleri ve ekim çalışanları için gelir sağlamakta, kırsal ve kentsel göçü yavaşlatmakta ve kırsal kesimlerdeki kadınlara iş gücünde yer vererek ve ailelerinin geçimine katkı sağlamaları gibi özel fırsatlar sunmaktadır. Bu nedenle, çay endüstrisi Kenya'da kırsal refahın en önemli destekçilerinden biridir ve rekabet gücü ulusal çıkarlar içindir. Çay endüstrisinin, premium ürün tedarikçisi olarak rekabetçi konumunu güçlendireceğine ve markalaşma, stratejik ittifaklar ve tüketicilerle daha yakın bağlantılar kurarak katma değer yaratma fırsatları bulacağına inanılmaktadır. Ayrıca Kenya çay endüstrisinin, endüstri değer zincirinde refah üreterek değişen tüketici ihtiyaçlarına cevap vererek ve bu ihtiyaçları karşılamak için ürün ve hizmetlerini yenilemeye ve geliştirmeye

devam ederek kaliteli çayda dünya ihracat pazarının lideri olma konumunu koruyabileceğine inanılmaktadır.

### **3.4.1. Pazar Eğilimleri ve Rekabetçi Konumlandırma**

Çay; Asya, BDT, Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Sahra altı Afrika'nın başlıca içeceği ve gelişmiş İngiliz Milletler Topluluğunda da içilmektedir- Avustralya, Yeni Zelanda, Birleşik Krallık ve az da olsa Kanada. Amerika Birleşik Devletleri, Batı Avrupa ve Latin Amerika'da kahve tercih edilir. Bu pazarlardaki çaylar ve kahveler fiyat ve kalite bakımından çok çeşitlilik göstermektedir; bazıları hızlı, ucuz bir uyarıcı olarak kullanılırken bazıları özel günler için birinci sınıf demleme biçiminde kullanılmaktadır. Çayın hazırlanması pazar ve bölgeye bağlıdır. Çay endüstrisinin "soğuk ve tatlı" ya da "içime hazır" içeceklerle rekabet edebilmek için pek az sayıda ürünü bulunmaktadır. Birleşik Devletlerde şirketler, genellikle şekerlendirilmiş ve aromalı şişelenmiş ve kutuda buzlu çay sunmaktadır. Kenya, son zamanlarda açılan Dubai Çay Ticaret Merkezi'nin artan rekabetiyle boğuşmaktadır, Mombasa açık artırmasında satılan hacmin 2010'da 348 milyon kilogramdan 2012'de 320 milyon kilograma (% -8) kadar gerilemesi bir endişe kaynağı oluşturmaktadır. Bunun aksine, 2007 ile 2011 yılları arasında Birleşik Arap Emirlikleri çay ithalatı değer olarak %50 civarında artış göstermiş; 2007'de 324 milyon ABD doları iken, 2011'de 485 milyon dolara çıkmıştır; toplam küresel çay ithalatında ülkenin payı 2007'de %8,3 iken 2011'de %9,4'e yükselmiştir. Aslında, dünya pazarının %60'ı gibi bir oranla Birleşik Arap Emirlikleri dünyanın en büyük çay "yeniden ihracatçısı" haline gelmiştir. Şu anda Sri Lanka, 2010-11 ithalatının %20'sini sağlayarak BAE'nin en büyük tedarikçisi konumunda bulunmaktadır, onu %8 ile Hindistan takip etmektedir. Ancak, Nisan 2013'te Kenya İhracatı Geliştirme Konseyi 2014'te Dubai'de bir çay deposu açmayı planladığını duyurmuştur. Bu, Kenya çayının her zaman Dubai müzayede merkezinde bulunmasını ve Doğu Afrika'nın geleneksel olmayan Asya ve Doğu Avrupa ülkelerine açılma çabalarını potansiyel olarak güçlendirmektedir.

### **3.4.2. Kenya Pazar Bağlamı**

Kenya, yüzde 21'lik bir küresel ihracat pazar payıyla dünyanın lider ihracatçısı konumundadır. Kenya çoğunlukla kesme, yırtma ve kıvrıma (CTC) çayı

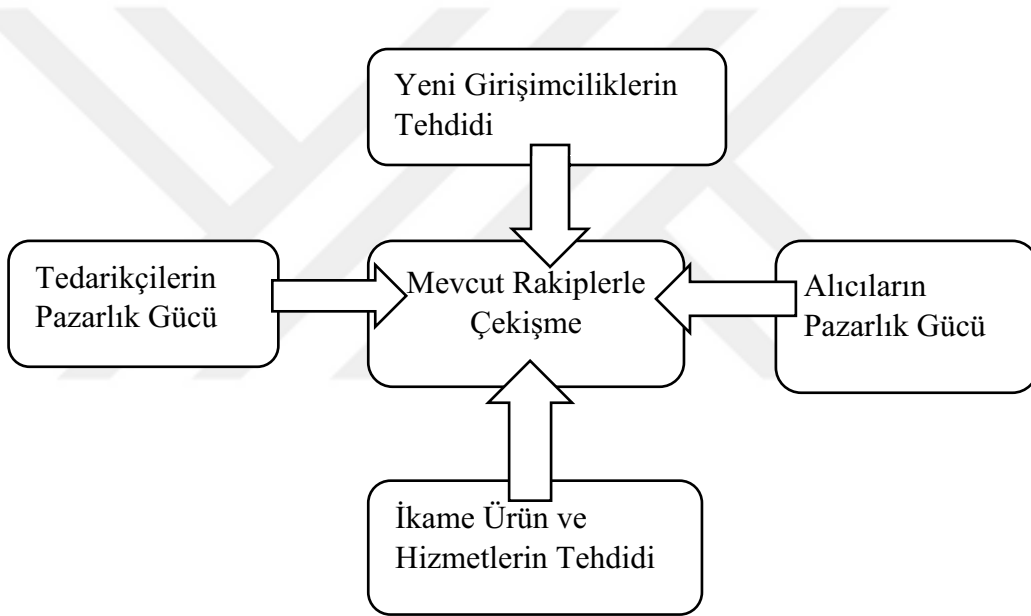
üretmektedir. Özellikle Ortodoks çayı üreten Sri Lanka yıllarca Kenya'nın hemen altında benzer bir pazar payına sahip olmuştur. Sri Lanka, ağırlıklı olarak yüzde 32'lik bir pazar payına sahip olduğu Ortodoks çayı pazarında rekabet etmektedir ve lider üretici konumundadır. Kenya, ayrıca, küresel pazarda büyük talep gören siyah çayın da önde gelen üreticisidir. Kenya, ürününün %95'ini dökme olarak ihraç etmektedir ve müzayededen sonra herhangi bir değer katmıyorken, Sri Lanka ve Çin müzayede sonrası önemli miktarda ekleme yapmaktadır. Örneğin, dökme yerine paketlerde çay ihraç etmek, Ortodoks çayına değer katmaktadır. FOB ihracat fiyatları ile Hindistan, Endonezya, Kenya ve Sri Lanka'daki yerel müzayede fiyatları arasındaki farkın analizi, Sri Lanka çay endüstrisinin paketleme ve torbalama yoluyla rakip ülkelerden daha fazla değer kattığını ortaya koymaktadır.

Fiyatlardaki rekabet çay ihracatını etkilemektedir, Sri Lanka yüksek üretim maliyetine sahiptir ve bu nedenle ihracatçılar için çayı yüksek seviyede fiyatlandırmak zorunlu bir hal almaktadır. Sonuç olarak da Sri Lanka çayı fiyat rekabetine itilmektedir. Kenya, Vietnam ve diğer ucuz çay üreten üretici ülkeler bunu bir fırsat olarak kullanmakta ve ülke pazarına düşük fiyattan çay ihraç etmektedir. Kenya'daki artan çay üretimi Sri Lanka'dan çay talebinde azalmaya yol açmıştır. Birleşik Krallık Kenya'dan çay alan dünyanın en büyük ithalatçılardan birisidir. Ülke ayrıca yıllık 2.17 kilogram kişi başına çay tüketimi ile en büyük tüketicilerden biri konumundadır. Çay, içecek pazarında yüzde 35 pay ile önde gelen içecektir (STLB, 2007). Birleşik Krallık uzun yıllardır Sri Lanka'nın büyük pazarı olmuştur ancak ihtiyaçlarını karşılayan Kenya'ya karşı bu mücadeleyi kaybetmiştir. Birleşik Krallık çayın % 20'sini Avrupa Birliği, Kanada, ABD ve Japonya'ya ihraç etmektedir (SLBT, 2013). Kenya için çayın diğer ülkeler tarafından yeniden ihraç edilmesindeki sorun yeniden ihraç eden ülkelerin katma değerlenmiş çayı, çayın menşeyinin belirtilmediği kendi markaları altında satmasıdır. Aynı şekilde, Kenya'da bile çok uluslu şirketler paketlenmiş, hazır ve dökme çayları distribütör markası altında ihraç etmektedir ki bu Kenya için rekabet avantajı sağlamamaktadır.

### 3.5. KÜRESEL ÇAY SEKTÖRÜNÜN VE KENYA’NIN REKABET GÜCÜ ANALİZİ

Bir endüstrideki rekabet durumunun analizi Porter’ın beş güç modeli ile belirlenebilir. Bunlar: yeni girişimcilerin yarattığı tehdit, mevcut olan firmalar arasındaki rekabet, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücü ve ikame ürün ve hizmetlerin tehdididir (Şekil 19). Bir endüstrinin nihai performansı beş gücün bir araya gelmesi ile gerçekleşmektedir. Öyleyse küresel çay endüstrisinde rekabeti ve kârlılığını belirlemek için söz konusu beş güç, diğer üretici ve ihracatçı ülkelere göre incelenir.

**Şekil 19:** Küresel Çay Sektörünün ve Kenya’nın Rekabet Gücü Analizi



Kaynak: Porter (1998: 4)

Endüstri cazibesi, endüstri güçlerinin her biri tarafından gelen tehditlerin varlığı ya da yokluğudur. Bir endüstri gücünün yarattığı tehdit ne kadar büyük olursa o endüstrinin cazibesi o kadar az olmaktadır. Firmalar, tehditlerin az olduğu ve cazibenin yüksek olduğu pazarlara yönelmelidir. Endüstri güçlerinin ne anlama geldiğini bilmek, firmalara söz konusu güçlerle baş edebilmek için strateji geliştirmesine olanak vermektedir. Bu stratejiler aynı zamanda endüstri rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlama amacıyla tüketicilerini tatmin etme yolları keşfetmesini sağlamaktadır (Porter, 1990).

### 3.5.1. İş Çevresine Girebilecek Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit

Porter (2008), yeni girişimcilerin yeni kapasiteleri ve pazar payı kazanma isteğini beraberinde getirdiğini belirtmektedir. Porter'a göre söz konusu istek masraflara, ücrete ve rekabet etmek için gerekli olan yatırım oranına baskı uygulamaktadır. Yeni girişimcilerin yarattığı tehdit iki faktöre dayanmaktadır: Giriş engellerinin büyüklüğü ve yükümlülerin iş çevresine girebilecek yeni firmalara karşı tepkisi. Porter (1998) giriş engellerinin altı büyük kaynağını tanımlamıştır: ölçek ekonomisi, marka kimliği, ürün farklılaştırması, sermaye yükümlülükleri, değiştirme giderleri, dağıtım kanallarına erişim ve hükümet politikaları.

1970'de Afrika ülkelerinin çay endüstrisine geniş kapsamlı girişi, Sri Lanka hükümetinin çoğu ekim alanını kamulaştırmasından sonra meydana gelmiştir. Sri Lanka'daki İngiliz yatırımcılar, ekim alanı sektörüne yatırım yapmak için Kenya'ya yönelmiştir. Kenya hükümeti yatırımcılara kucak açmış ve gerekli desteği sağlamıştır. Öte yandan Kenya gayrimenkul sektörü tarafından üretilen çay çok uluslu şirketler tarafından pazarlanmaktaydı (Ali ve diğerleri, 1997). Böylece Kenya güçlü uluslararası pazarlama mekanizması kazanmış ve küresel çay üretiminden ve küresel çay ihracatından payına düşeni almıştır. Geçtiğimiz son on yılda yeni ülkelerin çay endüstrisine giriş yapmış olmasına rağmen, büyük çay üretici ülkelerden bazıları Kenya'ya kıyasla çayı daha az masrafla imal etmektedir. Söz konusu durum yeni giriş yapan şirketlere karşı tehdit oluşturmaktadır. Buna ilave olarak dünya çay pazarındaki tanınmış markalar yüksek fiyat biçmekte ve firmanın daha büyük kâra sahip olmasını sağlamaktadır. Çok uluslu şirketler, pazardaki yüz yıldan fazla olan mevcudiyetlerinde daima iyi bilinen markalara sahip olmaktadır. Ali ve diğerleri (1997), söz konusu ülkelerin pazara girişinin aşırı kapasiteye yol açtığını ve bu sorunun endüstride hala devam ettiğini vurgulamaktadır. Kenya Büyük Britanya pazarına girene kadar Sri Lanka ve Hindistan piyasaya hâkim idi. Fakat Kenya, Büyük Britanya çay pazarındaki pazar payını büyütmeyi başarmış ve Sri Lanka ve Hindistan bunun sonucunda pazar paylarını önemli ölçüde kaybetmiştir (ITC, Uluslararası Çay Komitesi, 2014)

### 3.5.2. İkame Malların Tehdidi

Çay ve su en ucuz içeceklerden olsa da çay, içecek piyasasında birçok yerine geçebilecek ikame ürünle karşılaşmaktadır. Bunlar süt, meyve suyu, alkol, kahve, gazlı içecekler ve diğer içeceklerdir. Herhangi bir endüstrideki ikame malların var olması o endüstrinin kârlılığını etkiler, çünkü söz konusu ikame mallar endüstrideki ülkelerin uyguladığı eylemleri, pazardaki fiyat değişimleri vb. durumlar ile kontrol etmede yardımcı olur (Oster, 1998). Oster daha sonra, arzı hızlıca yükseltmenin zor olduğu ve daha az rakibin olduğu bir endüstride ikame malların mevcudiyetinin, endüstrideki firmalara hasıl olan aşırı kârı sınırladığını savunur. Fakat sağlığa yararlı olduğu bilindiği maddeler içerdiğinden dolayı uluslararası pazarda çayın talebi artsa bile, gazlı içeceklerin tüketiminde önemli bir düşüş yaşanmamıştır. Ayrıca genç insanların çoğu çay yerine gazlı içecekleri tercih etmektedir. Bu sebepten ötürü ikame malların tehdidi yüksektir.

İkame malları incelerken göz önünde bulundurulmuş üç ana faktör; ikame malın fiyat-değer niteliği, yakın ikame malların mevcudiyeti ve endüstri talebinde fiyat esnekliğidir (Besanko ve diğerleri, 2007). Çayın büyük ikame mallarının modern pazarlaması çay pazarının değerini, özellikle tüketici harcama gücünde büyüme yaşayan gelişmiş ülkelerde yıpratmıştır. (Kenneth ve Abeywickrama Associates, 1990). ITC (*Uluslararası Çay Komitesi*) verilerine göre gelişmiş ülkelerde yıllık kişi başına düşen çay tüketimi miktarı önemli ölçüde düşüş yaşamıştır (Tablo 17).

**Tablo 17:** Gelişmiş Ülkelerde Yıllık Kişi Başına Düşen Çay Tüketimi (kg)

Year	Birleşik Kralı	Kanada	Güney Afrika
1979-1981	3.22	0.81	0.69
2000-2002	2.26	0.59	0.47
2005-2007	2.17	0.54	0.39
2009-2011	1.97	0.48	0.39
2011-2014	1.92	0.48	0.35

### 3.5.3. Pazarda Yer Alan Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

Ana üreticiler Çin, Hindistan, Kenya, Sri Lanka, Endonezya ve Vietnam olmak üzere dünyada otuz dört ülke çay üretmektedir. Kenya, Hindistan, Çin, Sri Lanka ve Endonezya'nın ana rakipler olduğu çay endüstrisinde sıkı rekabet vardır. Kenya, düşük üretim maliyetinden dolayı Sri Lanka'ya nazaran daha büyük büyüme oranlarını yakalamaktadır. 1998'den 2007'yi kapsayan ITC (*Uluslararası Çay Komitesi*) raporuna göre Kenya üretimde %25,64'lük büyüme gösterirken Sri Lanka aynı zaman diliminde %8,98'lik bir büyüme yaşamıştır. Ne var ki toplam çay ihracatının yüzde 84,21'i söz konusu altı ülkeden gelmektedir (ITC 2014 raporuna göre). Kenya, farklılaşma stratejisini uygulamada başarısız olmuştur, üretimin yaklaşık %85'i toptan ihraç edilir. Yurt içi tüketim yüzde 5'i, üretici ve ithalatçılar tarafından yapılan özel taahhütler ise yüzde 10'luk kısmı oluşturur. Katma değer çay talebinde yükselen bir eğilim olduğundan ötürü Kenya, uluslararası pazarların talebini yerine getirememektedir. Kenya'dan uluslararası işleme firmalarına ihracat edilen önemli çay miktarının katma değerden geçtiğini ve ardından firmaların kendi markaları altında satıldığını vurgulamak gerekir.

Çay endüstrileri sabit masrafa tabidir, fabrika araçları çay işleminde kullanılan diğer malların eğer endüstri çökerse hiçbir kullanım alanı bulunmamaktadır. Firmalar, tam kapasitelerini kullanmak için gerekli olanı yapmak amacıyla fiyat kırma yoluna gitmektedirler (Fonseka, 1997). Yüksek sabit masraflar giriş engeli görevi görmekte ve bunun sonucunda firmalar kayıp yaşasa bile operasyonlarına devam etmektedirler. Kenya ekonomisinin belkemiği çay endüstrisine dayanmaktadır, bu sebeple hükümet, çeşitli ikame mallar ve çay endüstrisine destek sağlayarak çıkış engelleri yaratmıştır.

### 3.5.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Fiyatlara baskı uygulayan dominant alıcılar gibi tedarikçiler de bir endüstriye yönelik kârları arttırmak için girdi maliyetini yükseltmektedir. Bir takım etmenler, bir endüstrideki tedarikçilerin eylemini etkiler. Bu etmenlerin arasında ürün standardizasyonu, tedarikçilerin mevcudiyeti, ileri doğru bütünleşme tehdidi, tedarikçilerin farklı fiyat politikası uygulama yetisi ve daha birçoğu bulunmaktadır. Çay endüstrisi yerel ve yabancı olmak üzere şirketler, gübreleme, ambalajlama

malzemeleri, çay sandıkları, kimyasal tarım maddeleri, Singapur, Hindistan, Rusya ve Endonezya'dan ithal edilen kâğıt torbalar gibi birtakım tedarikçilere dayanmaktadır ve tedarikçiler nakliyat avantajı ile endüstride koz sahibidir. Kenya çay endüstrisi, işgücü hariç, fiyatlara önemli ölçüde baskı uygulayabilir (Outschoorn, 2000).

### **3.5.5. Müşterilerin Pazarlık Gücü**

Porter'a (1998) göre güçlü müşterileri olan bir endüstri fiyatları düşürme yoluna gider, en iyi kalite ya da daha fazla hizmet için pazarlık eder ve rakipler birbiriyle mücadele eder, bu şartlar da bir endüstrinin kârlılığına olumsuz etki eder. Müşterilerin pazarlık gücü birkaç etmenin sonucu olarak ortaya çıkar ve müşterilerin pazarlık gücünü belirlemedeki en önemli etmen, müşterilerin sayısı ve alışverişlerinin dağılımıdır. Bir endüstride çok fazla sayıda alıcı olması her kişinin daha az alışveriş yapmasıyla sonuçlanır ve her müşteri daha az güce sahip olur (Oster 1999:41). Küresel çay endüstrisinde fazla sayıda müşteri bulunmaktadır ve bu da özellikle uluslararası pazara ihraç edenler başta olmak üzere çay üreten ülkelerde pazarlık gücünün yüksek olmasına yol açmaktadır (Fonseka, 1997). Çoğu üretici ülkelerdeki çok uluslu şirketler yüksek pazar payına sahiptir ve bu ülkelerin dördü, uluslararası ticaretin yaklaşık yüzde 80'ine hâkimdir (Ganewatta, 2002). Çok uluslu şirketlerin uluslararası çay ticaretini domine ettiğini ve müşterilerin pazarlık gücünü öne çıkararak geriye doğru bütünleşme işlemini benimsediği sonucu çıkarılabilir. Örneğin Unilever şirketi, geriye doğru bütünleşme bağlamında beş farklı ülkede yaklaşık toplam 17.533 hektar çaya sahiptir (Fonseka, 1997). Fonseka, süpermarket zincirlerine düşük fiyatta çay tedarik edilmesi için rekabetin endüstrideki yüksek konsantrasyonlu müşteriler arasında yoğunlaştığını savunmaktadır.

Ürün, küresel çay pazarında daha yüksek pazarlık gücüne katkı sağlamaktadır çünkü önemli miktardaki çay toptan satılmakta, fiyatlar müzayede merkezlerinde belirlenmektedir. Alıcılar aynı zamanda özgüven kazanmıştır ve fiilen hiçbir masrafa tabi olmadan tedarikçilerini değiştirebilmektedir. Nihai tüketicilerin paranın karşılığında ihtiyacı olduğu, böylelikle çoğu gelişmiş ülkelerin tüketicilerinin denizaşırı perakendecilerden kaliteli çay talep ettiği tespit edilmiştir. Ardından denizaşırı perakendeciler, müşterilerinden marka sadakati kazanmak için yüksek

kalite çay talebinde bulunacaktır (Outschoorn, 2000). Bu yolla müşteriler endüstriye daha fazla etki etmektedir. Sistem çay endüstrisinde müşterilerin pazarlık gücünü yükseltmiştir ve bu durum da ana ihracatı toptan ve Mombasa Çay Müzayedesini ile gerçekleşen Kenya'yı etkilemektedir. Sonuç olarak müşterilerin pazarlık gücünün küresel çay endüstrisinde yüksek olduğu barizdir. Rekabetçi güçlerin analizi, söz konusu beş gücün çay endüstrisinde yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum da endüstrinin cazibesine ve kârlılığına etki edecektir. Öyleyse endüstrideki rekabetin önüne geçmek ve uluslararası çay pazarında rekabet üstünlüğü elde etmek için çaya yönelik stratejileri formüle etmek gerekmektedir.

### **3.6. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ OLUŞTURMAK İÇİN GENEL STRATEJİLER**

Kenya çay endüstrisi yerinde ve doğru stratejilerle büyük üretim hacmi ve gelir elde edebilmektedir. Rekabet üstünlüğü için birçok yol olmasına karşın, Porter Kenya çay endüstrisinin rekabet üstünlüğü kaynağı olarak kullanabileceği üç genel strateji belirlemiştir.

#### **3.6.1. Maliyet Liderliği Stratejisi**

Düşük maliyet liderliği stratejisi, çay endüstrisinde bir oyuncunun daha düşük maliyetle çay ürünleri üreterek rakiplerinden daha düşük seviyelerde fiyatlandırmasını gerektirmektedir. Kenya çay endüstrisinin mevcut durumda düşük maliyet liderliğine ulaşması zordur, nedeni ise artan işçi maliyetinin sebep olduğu yüksek üretim maliyeti, fiyat değişkenliği ve yüksek maaş yükü, yüksek güç vergileri, gübreler, paketleme ürünleri, makineler gibi girdiler, zayıf yerel altyapı ve çoğunluğu oluşturan küçük işletmeler için verimsiz olan piyasa yapısıdır (Ihiga, 2007).

**Tablo 18:** Üç Genel Strateji

		<b>REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ</b>	
		Düşük maliyet	Farklılaştırma
<b>Rekabetçi bakış açısı</b>	Büyük Hedef Endüstri Çapında	1. Maliyet Liderliği	2. Farklılaştırma
	Küçük Hedef Belirli bir bölge	3A. Maliyet bazlı odak	3B. Farklılaştırma bazlı odak

Kaynak: Porter, 1985: 12;Porter'ın Genel Stratejileri

Çeşitli raporlara göre, üretimi yönetmek, Kenya çay işletmelerindeki temel sorun olan yüksek işçi maliyetinden etkilenmektedir. Küresel ekonomik değişim ve Kenya'daki enflasyon oranı, 2001'den 2014'e kadar geçen süreçte işçi maliyetinde %45'ten %55'e kadar bir artışa neden olmuştur ki bu da %70 oranında artan maaşları etkilemiştir (WTO, 2012). Kenya çay araştırma kuruluşu, verimliliği engelleyen sınırlı araştırma faaliyetleri yürütmekte, bu araştırmalardan daha fazlası ise tarım sektöründe gerçekleşmekte, fakat farklı araştırma kuruluşları ile arasındaki önceliklendirme ve eş güdüm eksikliği nedeniyle aktif olarak kullanılmamaktadır. Büyük oranda rekabet eksikliğinden kaynaklanan tarımsal girdilerin yüksek maliyeti, çiftçileri tohum, gübre ve zirai ilaçlar gibi kaliteli girdilerin kullanımını önemli ölçüde azaltmaya itmiştir. Kenya çay endüstrisi rekabeti hafifletebilir ve eğer rakipleri maliyet liderliği stratejisi izliyorsa, fiyat konusunda rekabet etmemeye ikna edilebilir. Sri Lanka dâhil olmak üzere, başlıca çay üreticisi ülkeler Kenya'ya kıyasla daha düşük üretim maliyeti sürdürmektedir ki bu da onların küresel piyasaları elinde tutmasını sağlamaktadır. Kenya'nın maliyet avantajı elde etmesi için, çeşitli masrafları azaltarak üretim ve pazarlama alanlarında daha fazla çaba göstermesi gerekmektedir. Kenya çay endüstrisi şu anda üretimi artırmakla ve pahalı ürün girdilerini karşılamakla uğraştığı için, çay üretimine harcanan masrafları düşürecek

konumda değildir, ayrıca küresel alanda rekabet üstünlüğü kazanmak için yurt dışında reklam ve pazar araştırması faaliyetleri gerçekleştirmelidir.

### **3.6.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Farklılaştırma stratejisi, tüketicilerin farklı niteliklere sahip ve rakip tarafından sunulan ürünlerden farklı ürünler alabildiği rekabet üstünlüğünün kaynağıdır. Katma değeri yüksek ürün üretmek, ürüne yenilik ve kalite gibi özellikler katmak ürün fiyatlarını daha yüksek değerlere çıkartmaktadır Prajogo (2007). Baykal ve Delagarde'a (2011) göre farklılaşma stratejisi, rakiplerinkinden farklı olan, alıcılar tarafından değer verilen ve fayda sağlayan ürün veya hizmetler sunmayı amaçlamaktadır. Küresel çay endüstrisinde rekabet üstünlüğü elde etmek, küresel pazarlarda yüksek fiyatlara satılan katma değerli çay ve farklılaştırılmış çay üretiminde esas olan farklılaştırma stratejisini dikkate almayı gerektirmektedir. Kenya daha yüksek üretim maliyetine sahip olduğu için, Kenya'nın özel ürünler ihraç edebileceği farklılık üstünlüğünü kazandıracak olan farklılaştırma stratejisini izlemesi daha iyi olacaktır.

Batı dünyasındaki genç nesiller arasında artan karbonatlı içecek talebi, bu pazarlara buzlu çay getirilmesine, ilk Sri Lanka'lı şirketin kendi markasını ihraç etmesine ve Kenya ve diğer çay ihraç eden ülkelere karşı bu şirketin rekabet üstünlüğü kazanmasına neden olmuştur. Sri Lanka'nın çay pazarı için bu stratejiyi kullanma nedeni ise çocuklar arasındaki çay talebinin önemli ölçüde azalmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, gençler geleceğin pazarlarındaki potansiyel tüketiciler olacakları için değerlendirilmesi gereken durumdur ve genç nesil çay içme alışkanlığına sahip olmadığı sürece, çay ihracı yoluyla Avrupa ve Batı dünyasından gelecekte kazanılacak gelirin şüpheli olduğu düşünülmektedir. Kenya, katma değerli çay ithalatı üzerinde çalışırken, bu pazar araştırması geniş bir pazar alanı yakalamak için uyarlanmalıdır. Kenya'nın toplu ihracı yerine, markalaşma, pazarlama, geniş araştırma ve ihracat, çay ihracatından yüksek gelir elde etmelerini sağlayacaktır.

Kenya, düşük iç talep nedeniyle sıkıntı çektiğinden dolayı, hazır çay kavramı yerel pazara sunulursa, yerli tüketicilerin ürüne erişmesi kolaylaşacak ve bu ürün erişilebilir hale gelecektir. Tüketim arttıkça talep de artacak ve böylece yerel talep de artacaktır. Sri Lanka'yı düşündüğümüzde, Sri Lanka'nın yerel talebi karşılamak için daha önce uyguladığı halde otomatik hazır çay satış makinesinin inovatif konseptinin

popüler bir konsept olmadığı görülmektedir. Sri Lanka pazarında hazır kahve baskın olduğundan dolayı hazır çay makineleri Hindistan'dan ithal edilerek yerel koşullara uyacak şekilde değiştirilmiştir. İthal teknoloji ve yerel malzemeler kullanılarak hazır çay 2002 yılında, yerel pazara tanıtılmıştır. Hazır çay tozu, ülkedeki tek hazır çay bitkisine sahip olan James Finlay şirketi tarafından, tamamen eriyen süt tozu ise Milco (Pvt.) Ltd (Herath, ve De Silva, 2011) tarafından sağlanmıştır. Çay satış makinesiyle hazır çaya teşvik eden yerli pazarların işletmesi devam ederken, paketle aromalı çay ve organik çay gibi katma değerli ürünlerin ihracı da bu firma tarafından devam etmektedir. Yani Sri Lanka için düşük maliyet ve ürün farklılaştırması olmak üzere iki ana rekabet avantajı tanımlamak mümkündür.

Marka bilinci oluşturma ve niş pazarlama farklılaşma altında tanımlanmaktadır, markalaşma stratejisi sadık müşterileri güvence altına almak için önemlidir. Genel uygulama, müşterilerin daha iyi fiyat arayışında olan rekabetçi şirketlere geçmesidir. Bu nedenle, markalaşma, müşterileri korumak için en iyi stratejidir ve marka ve değer katma yakın ilişki içindedir. Müşteriler ve aileleri ile iletişime geçmek, onlarla birlikte zaman geçirmek ve onları ziyaret etmek, müşteri tercihlerini anlamaya ve çay içme alışkanlıklarını incelemeye yardımcı olmuştur. Bu yaklaşım, şirketin müşteri gereksinimlerini karşılamak için en iyi çayları geliştirmesini sağlamıştır. Yurtdışı pazar araştırmalarının yanı sıra, ticari işlemler için de şirket temsilcileri tarafından sık sık yabancı ziyaretler yapılmaktadır. Kenya da, müşterileri ile buluşmak ve ayrıca yeni değişiklikleri öngörebilmek için tarım ve ihracat fuarlarına katılarak bu girişimleri üstlenme kapasitesine sahiptir. Son zamanlarda kanıtlanan pazarların kaybedilmesini önlemek için, Pakistan Sri Lanka'ya doğru ilerlemektedir ve iki ülke arasındaki ortaklığı yeniden başlatmak önemlidir. Yenilik, rekabet üstünlüğünü kazanmada temel olsa da, yenilikçi çabaları uygun strateji ile birleştirmek, rekabetçi pazarlar kazanmak için hayati öneme sahiptir.

### **3.6.3. Odak Stratejisi**

Bir ürün ya bölgesel pazar ya da dar bölge içindir. Strateji, firmaların yeni pazarlar edinmesini, yeni müşteriler çekmesini ve müşterileri tutmasını sağlar. Farklılaştırma bazlı ya da maliyet bazlı odak benimseyerek strateji edinmek mümkündür. Söz konusu Kenya ise, maliyet bazlı odak, artan üretim maliyeti nedeniyle uygulanamaz, ancak farklılık bazlı odak seçilebilir. Kenya şu anda

neredeysse bütün çayını dökme olarak ihraç etmekte ve bu da farklılaştırmayı az kullanılan bir fırsat haline getirmektedir. Bu nedenle, Kenya çay endüstrisi, özel çaylar için niş pazarları belirleme maksadıyla farklılık bazlı odak stratejisi izleyebilir. Kenya, sadece farklılaştırma stratejisi ile katma değerli çay üretirse rekabet üstünlüğünü sürdürebilir. Kenya'nın esas rakibi olan Sri Lanka, katma değerli çay ihraç etmektedir ki bu ülkenin yüksek ihracat değerleri edinmesini sağlamaktadır. Diğer üretici ülkeler de uluslararası pazara egemen olmak için mevcut yolları kullanmaktadır. Eğer Kenya stratejisini değiştirmez ise, endüstrinin Sri Lanka, Hindistan, Çin ve Endonezya gibi diğer rakipler üzerinde rekabet üstünlüğünü sürdürmesi oldukça zordur.

Bir firmanın uyguladığı strateji, gün geçtikçe daha rekabetçi bir ortama bürünen küresel pazarda başarılı olmak için özgün ve taklit edilemez olmalıdır. Katma değeri yüksek olan çay küresel pazarda üstün konuma gelerek dökme çaya göre daha yüksek fiyatları yakalamaktadır. Daha çok katma değer çay ihraç eden bir ülke yüksek getiri elde eder ve ayrıca pazardaki rekabetçiliğini pekiştirir. Katma değer çay hazır çay, paket çay, poşet çay ve yeşil çay biçiminde olabilir. Business Daily Kenya dergisine göre Kenya katma değeri yüksek çay üretmenin avantajlarından faydalanmamıştır ve uluslararası pazarlarda daha yüksek fiyatlar elde etmek için nihai malları tedarik eden Hindistan ve Sri Lanka ile rekabet edebilmek için katma değere yatırım yapmaya olumlu gözle bakmaktadır. Kenya hükümeti, çiftçi gelirlerini arttırmak ve küresel pazarda içeceğin statüsünü ilerletmek için KTDA altındaki tüm fabrikaları katma değer çay üretimine yönlendirmiştir. Bu direktif aynı zamanda özel çay şirketlerini ve çok uluslu şirketleri etkileyebilir. Çaydan sorumlu bakanlığa göre Kenya geleneksel pazarlara fazlasıyla güvendiğinden ürünleri için yeni pazarlar aramak zorunda kalmıştır.

Yeni pazarlara yönelik çeşitlilik eksikliği, Kenya'nın halihazırdaki pazarlara yönelik zayıf konumda olmasına sebebiyet vermiştir. Kenya siyah CTC çayındaki<sup>5</sup> en büyük dünya ihracatçısıken Sri Lanka Ortodoks çayında<sup>6</sup> lider konumdadır. En

---

<sup>5</sup> parçalama (crushing), özsuyn çıkarılması (tearing) ve kıvrırma (curling) terimlerinin baş harflerini belirtir. Soldurma işleminde sonra yaprağın parçalanmasını, öz suyunun çıkarılmasını ve kıvrılmasını sağlayan bir özel tip merdanenin kullanıldığı makine ile üretilen çaydır.

<sup>6</sup> Soldurulup ardından girintileri çıkıntuları veya her ikisi de olan kıvrırma makinelerinde geçirilmiş, fermente edilmiş ve sınıflandırmadan önce kurutulmuş, geleneksel tarzda üretilen çay.

büyük beş çay ihracatı destinasyonlarının Kenya yüzde 69'una, Sri Lanka ise yüzde 45'ine hükmeder. Bu sebeple Kenya, arz yönlü ikameye ve aksamalara daha meyillidir. Söz konusu aksama, tedarikçinin uluslararası pazarda iş yürütmesini engelleyebilecek etmenleri içerir. Örneğin Mısır ve Sudan'daki siyasi istikrarsızlık, sektörü olumsuz etkilemiştir (Business Daily, 2016). Kenya siyah çayın geleneksel ihracatından saparak, pazarda rekabetçi konumda olan Ortodoks ve mor çaya daha çok yatırım yapmaktadır. Siyah çaya karşı mor çay 10 kat daha fazla, Ortodoks çay ise iki kat daha fazla fiyat getirmektedir. Çay kuruluşu şu anda fabrikalarından birinde Ortodoks çayı işlemektedir ve 12 fabrika da Ortodoks üretim hattı için tahsis edilmiştir. KTDA'nın fabrikalarından biri olan Kangaita çoktandır mor çayı işlemektedir (Kamau, 2015). Mor çay üretimi, üretim fazlalığı Kenya'da fiyatların düşmesine neden olan siyah çaya yönelik aşırı bağımlılığın azalmasına yardımcı olacaktır.

Kenya'daki küçük çiftlik sektörünün hâkimiyeti, uzmanlık eksikliği ve sermaye piyasasına ulaşamaması sebebiyle daha fazla çayın katma değer halindeki ihracatına ket vurmaktadır (CPDA, 2008). Küçük çiftlik sahiplerinin çay endüstrisine katkısı Sri Lanka, Hindistan ve Kenya gibi birçok üretici ülkede yüksektir. Hükümet çoğu mülkü bireylere ve Unilever ve Finlays gibi çok uluslu şirketlere özelleştirmiştir. Devlet ekim alanlarının özelleştirilmesi, idare eylemlerini geliştirme ve yeterli sermaye sağlama yoluyla Kenya'nın rekabetçiliğine katkı sağlamıştır (CPDA, 2008). Rapor, devlet ekim alanlarının özelleştirilmesinin verimliliğe büyük katkı sağladığını belirtmektedir. Buna ilave olarak devlet ekim alanlarının özelleştirilmesi, firmaların daha iyi idare eylemlerini benimsemesini ve uluslararası pazarda etkili pazarlama stratejilerini geliştirmesini sağlamıştır.

Kenya hükümeti, ekonominin rekabet gücünü geliştirmek için birtakım adımlar atmıştır. 2007'de Kenya Başkanı Mwai Kibaki, "Kenya Vision 2030"u ortaya çıkarmıştır. Kenya Vision 2030'un amacı, 2030 itibariyle Kenya'yı sanayileştirerek orta gelirli bir ulus konumuna getirmektir. Sektör düzeyinde iki politika stratejisinin çay yığınlarına yönelik büyük etkisi vardır. Bu stratejilerden ilki, 2008'de ortaya konulan Canlandırıcı Tarım Stratejisidir (SRA) 2004-14. Bu stratejinin hedefi tarımı kârlı, ticarete yönelik ve rekabetçi bir sektör haline getirmektir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kenya, dünyanın toplam çay üretiminin yüzde 10'unu gerçekleştirerek önde gelen 3. en büyük siyah çay üreticisidir ve dünya çay ihracatının yüzde 22'sini oluşturan, dünyanın en büyük çay ihracatçısıdır. FAO istatistiklerine göre, Kenya nüfusunun yüzde 10'u çaya bağlı ve çay ülkenin GSYİH'sinin yüzde 4'ünü, ihracat gelirlerinin ise yüzde 26'sını oluşturmaktadır. Çay endüstrisi ayrıca, ülkedeki kırsal kalkınmaya önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Çay endüstrisi, siyasi istikrarsızlık ve terörden etkilenen turizmi geride bırakarak en büyük döviz kaynağı konumundadır. Hükümet, kahve ve çiçek gibi diğer tarımsal ürünler arasında temel döviz kaynağı olarak çay endüstrisine bağlıdır. Buna rağmen, son veriler, bugünkü önemine rağmen çayın ekonomiye olan katkısında düşüş örneği sergileyen bir küçülme eğilimi göstermektedir. Kenya çay endüstrisi, daha rekabetçi hale gelen mevcut pazarlara bağımlı olmaktan dolayı düşük üretkenlik ve yüksek üretim maliyeti nedeniyle sayısız zorlukla karşılaşmaktadır. Kenya çay endüstrisinin karşılaştığı temel zorluklar olarak Sri Lanka ve Hindistan'ın artan üretim ve rekabeti gösterilmektedir. Geçtiğimiz günlerde Güney Asya ülkelerinin Serbest Ticaret Bölgesi Anlaşmasını imzalamasıyla birlikte, Sri Lanka, Kenya'nın yapacağından daha kolay bir şekilde Pakistan pazarına erişim sağlamıştır. Nihai kararı tüketicinin verecek olmasına rağmen, bu durumun pazardaki rekabeti artırması belirlenmektedir. Uluslararası pazarda Kenya'nın rakiplerine karşı mukayeseli üstünlüğü bulunmaktadır ve Kenya 2012-2014 yıllarından beri düşüş gösterse de dünya çay ihracatında güçlü rekabetçi konumundadır. Bu nedenle, Dubai Çay Ticaret Merkezi'nin (DTTC) açılması ve Birleşik Krallık ve Almanya gibi ülkelerin çay ihracat işine girmeleri, Kenya'nın çay ihracatındaki rekabet gücüne sekte vurabilir.

Oldukça yoğun bir rekabet olduğu için, Kenya'nın uluslararası pazarda rekabetçi olarak kalmasını sağlayacak stratejiler belirlemesi hayati önem taşımaktadır. Yeni katılımcıların tehdidi, özellikle de yeniden çay ihracatı yapan Dubai'nin girişi tüm katılımcılar için büyük bir zorluktur. Aşırı kapasite, eşit dengedeki rakipler, farklılaşma eksikliği, yüksek değiştirme giderleri ve yavaş sektörel büyüme, mevcut rakipler arasındaki rekabeti arttırmaktadır. Alkolsüz içeceklerin, meyve sularının, kahvenin ve alkolün modern pazarlaması nedeniyle, alternatifler de büyük bir tehdit olarak görülmektedir. Bu bilgi, özellikle gelişmiş

ülkelerdeki kişi başına düşen yıllık çay tüketimindeki azalma ile kanıtlanmıştır. Uluslararası çay ticaretini çok uluslu şirketler domine etmektedir. Küresel çay ticaretinin yüzde 80'den fazlasını dört büyük şirket gerçekleştirmektedir. Bu faktörler, alıcılar tarafından daha fazla pazarlık gücüne katkı sağlamaktadır. Tedarikçilerin pazarlık gücü, özellikle işçilerin artan pazarlık gücünden dolayı yüksek bulunmuştur. Hindistan ve Dubai'nin küresel çay pazarına girmesi mevcut rekabetçilere yeni zorluklar getirmiştir. Ancak, daha fazla katılımcının ortaya çıkmasını muhtemel kılan yeterli kanıt bulunmamaktadır. Bu nedenle, yeni katılımcı tehdidi orta seviyelerdedir. Sonuç olarak, yüksek rekabet yoğunluğu göz önüne alındığında, çay endüstrisinin çekiciliği ve kârlılığı düşüktür.

Kenya, çaylarının çoğunu Mısır ve Pakistan'a ihraç ettiği için bu pazarlarda mukayeseli üstünlüğü bulunmaktadır. Kenya hükümeti, çay ihracatını artırmak ve Pakistan ile ikili ticaret ilişkilerini geliştirmek, bu pazardaki pazar payını genişletmek ve işlem maliyetini düşürmek için Mısır'ın da üyesi olduğu COMESA gibi bölgesel pazar anlaşmalarından faydalanmalıdır. Bu iki pazarın, ülkenin çay ihracatındaki rekabet gücü için hayati önemi bulunmaktadır. Kenya ve Sri Lanka Rusya pazarında rekabet etmektedir, ancak Sri Lanka Rusya pazarına Kenya'dan daha çok ihracat yapmaktadır. Rusya pazarındaki bu canlılık göstergesi, Kenyalı ihracatçıların adil ticaret, ortodoks çayı, yağmur ormanı anlaşması ve organik çay sertifikasyonlarına daha çok odaklanmalarını sağlamalıdır ki Rusya pazarına dahil olup pazar paylarını artırılsinler.

Kenya'nın, yine Kenya'da bulunan Ketepa gibi çay pazarlama şirketlerinde oluşturulan uluslararası kuruluşlara sahip olarak, uluslararası alanda çay pazarlamada önemli bir fark yaratan uluslararası giriş modlarından birini izlemesi tavsiye edilmektedir. Bu, endüstrinin kârlılığının artmasını sağlayacaktır. Kenya'nın, Kenya çay endüstrisinin diğer çay ihraç eden veya yeniden ihraç eden ülkelerle yoğun bir şekilde rekabet etmesine yardım edecek ve uluslararası pazarda yaygın olan zorluklarla karşılaşacağı için, bir zorunluluk olarak, uluslararası pazarın ihtiyaçlarına uygun, doğru bir şekilde tasarlanmış ürün, promosyon, fiyatlandırma ve dağıtım stratejilerine sahip olması da ayrıca faydalıdır. Kenya hükümeti, ihracat şirketlerini uluslararası pazarlama odaklı firmalara dönüştürmek için endüstriye geniş çapta destek verebilmektedir.

## KAYNAKÇA

Agriculture, Fisheries and Food Authority, Tea Directorate. (2015). *Kenya Tea Export Report*.

Agritrade (2013). *Tea sector: Executive Brief - Update 2013: Wageningen: Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation*. Retrieved from <http://agritrade.cta.int/Publications/Executive-briefs>.

Agritrade. (2010). *Tea: Trade issues for the ACP* (Executive Brief). Retrieved from <http://agritrade.cta.int/Agriculture/Commodities/Tea/Tea-Trade-issues-for-the-ACP>.

Ali, R., Choudhry, A., ve Lister, W. (1997). *Sri Lanka's rubber industry: Succeeding in the global market*. Washington D.C: World Bank.

AllAfrica (12.08.2008). *Kenya: Tea Agency Has Failed*. AllAfrica. <http://allafrica.com/stories/200808130432.html>, (4.11. 2017)

Ananthanarayanan, R. (03.09.2014). *Higher Output Could Keep Tea Prices in Check*. <http://www.livemint.com/Money/dj5vnp9BAFb8crQeEgS8dP/Higher-output-could-keep-tea-prices-in-check.html>, (09.09.2017).

Asopa, N. (2011). *India's global tea trade: Reducing shares, declining competitiveness*. New Delhi.

Delagarde, M., Baykal, J., ve Zara. (2011). *Differentiation strategies in the fashion industry: Zara case*. Berlin: LAP Lambert Academic Publishing.

Besanko, D., Dranove, D., ve Shanley, M. (2007). *The economics of strategy*. New York: John Wiley.

Kamau S., (04.04.2015). Kenya tea firms eye variety, value addition for higher revenue. *The East African*. <http://www.theeastafrican.co.ke/business/Kenya-tea->

[firms-eye-variety--value-addition-for-higher-revenue--/2560-2675852-ldwv7jz/index.html](http://www.firms-eye-variety--value-addition-for-higher-revenue--/2560-2675852-ldwv7jz/index.html), (21.08.2017).

Caldera, A., ve Serasinghe, D. (2017). Analyzing Tea Auction Trends for Beneficial Seasonal Tea Production in Sri Lanka. *Journal Of Advanced Management Science*, 5(2), 152-157. <http://dx.doi.org/10.18178/joams.5.2.152-157>.

Christian Partners Development Agency (Nairobi, Kenya), (2008). *Report on small-scale tea sector in Kenya*. Amsterdam: SOMO.

Das, K. (2014). *Globalization and Standards: Issues and Challenges in Indian Business*.

Dinham, B., ve Hines, C. (1984). *Agribusiness in Africa*. London: Earthscan.

Dutta R, Stein A, Smaling EMA, Bhagat RM, ve Hazarika M (2010) Effects of plant age and environmental and management factors on tea yield in Northeast India. *Agron J* 102, 1290–301.

Dutta, R. (2014). Climate change and its impact on tea in Northeast India. *Journal Of Water And Climate Change*, 5(4), 625. <http://dx.doi.org/10.2166/wcc.2014.143>.

EATTA (2013), East African Tea Trade Association, tea statistics.

Ethical Consumer (2013) *Report on the Tea Industry - December 2013*. Retrieved from: <http://www.ethicalconsumer.org/ethicalreports/tea-industry-report.aspx>.

Export Processing Zone Authority (EPZ-A), (2005). Coffee and Tea Industry in Kenya Retrieved from [www.epzkenya.com/UserFiles/files/Beverages%20sector%20profile.pdf](http://www.epzkenya.com/UserFiles/files/Beverages%20sector%20profile.pdf) (21.11.2017)

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2013). *FAOStat*. Retrieved from <http://faostat.fao.org>.

FAO (2015): *Contribution of tea production and exports to food security, rural development and smallholder welfare in selected producing countries* by Kaison Chang and Margarita Bratt of Rome. Retrieved from <http://www.fao.org/3/a-i4485e.pdf>, (18.06.2017).

FAO (2016). *Current Situation of Tea Production and Marketing in China*: Naivasha.

FAO. 2015. *Kenya's tea sector under climate change: An impact assessment and formulation of a climate smart strategy*, by Elbehri, A., B. Cheserek, A. Azapagic, D. Raes, M. Mwale, J. Nyengena, P. Kiprono, and C. Ambasa. Rome, Italy.

*FAOstat*. (2017). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Retrieved 7 December 2017, from <http://www.fao.org/statistics/en/> .

Fonseka, A T. 1997. "Strategic Approach to Marketing of Sri Lankan Tea." *Sri Lankan Journal of Management* 2 (2): 155-182.

Ganewatta, G. 2002. "The Market for Value Added Tea Products of Sri Lanka: An Economic Analysis." Unpublished PhD Thesis, Bundoora: La Trobe University.

Gesimba R.M., Langat, M.C., Liu, G. ve Wolukau, J.N. (2005). *The Tea Industry in Kenya; The Challenges and Positive Developments*. Asian Network for Scientific Information.

Groosman, M. (2011). Tea sector overview, Sustainable Trade Initiative (IDH). Retrieved from <https://www.idhsustainabletrade.com/sectors/tea/>.

Herath, H, ve De Silva, S (2011). *Strategies for Competitive Advantage in Value Added Tea Marketing*. Department of Agricultural Extension, Faculty of Agriculture University of Peradeniya, Peradeniya. Postgraduate Institute of Agriculuture (PGIA).

Hilal, M., ve Mubarak, K. (2016). International Tea Marketing and Need for Reviving Sri Lankan Tea Industry. *Journal Of Management*, 9(1), 25.  
<http://dx.doi.org/10.4038/jm.v9i1.7563>.

Hung, P.-Y. (2015). Tea production, land use politics, and ethnic minorities: Struggling over dilemmas on China's Southwest frontier.

IDH (2012). Cost-Benefit Analysis of Farmer Field Schools and Certification for Smallholder Tea Farmers in Kenya.

IDH ve TRUE PRICE (2014). *The True Price of Tea from Kenya*. Sustainability Impacts Learning Platform. Retrieved 1 December 2017, from <https://sustainabilityimpactslearningplatform.org/explore/listing/the-true-price-of-tea-from-kenya>.

IFC (2014). *Inclusive Business Case Study: Kenya Tea Development Agency Ltd. (KTDA)*. Retrieved from: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5fa58180445b4102a1dbadc66d9c728b/KTDA.pdf?MOD=AJPERES>.

Ihiga, S. (2007). A Survey on non-tariff barriers that affect Kenyan imports and exports within EAC and COMESA Countries. Nairobi: Trade and Investment Consortium.

International Tea Committee. (2008 - 2014). *Annual Bulletin of Statistics: 2014*. London: The International Tea Committee.

International Tea Committee. (2010). *Annual Bulletin of Statistics: 2010*. London: International Tea Committee.

International Tea Committee. (2014). *Annual Bulletin of Statistics: 2014*. London: International Tea Committee.

Jōseph, K. J., ve Viswanathan, P. K. (2016). *Globalisation, Development and Plantation Labour in India*.

Kagira, E., Kimani, S., ve Githii, K. (2012). Sustainable Methods of Addressing Challenges Facing Small Holder Tea Sector in Kenya: A Supply Chain Management Approach. *Journal Of Management And Sustainability*, 2(2).  
<http://dx.doi.org/10.5539/jms.v2n2p75>.

Kamau, D. M. (2008). *Productivity and Resource Use in Ageing Tea Plantations*. Wageningen: Wageningen University.

Kenya Human Rights Commission, (2008). *A Comparative Study of The Tea Sector in Kenya: A Case Study of Large Scale Tea Estates*. Amsterdam: SOMO.

Kenya Tea Development Agency (KTDA) (2014) *Tea Growers Payment: June 2014*. Retrieved on 16th of November from:  
<http://www.ktdateas.com/pdffdocuments/KTDA%20-%20BONUS%20PAYMENT%202014%20final.pdf>.

Kenya. (2007). *Kenya vision 2030*. Nairobi, Kenya: Government of the Republic of Kenya.

Kiari, A. (2016). *What it takes to brew a sustainable tea industry in Kenya*. *The East African*. Retrieved 2 November 2017, from  
<http://www.theeastafrican.co.ke/oped/comment/What-it-takes-to-brew-a-sustainable-tea-industry-in-Kenya/434750-3307790-14tnuc4z/index.html>.

LEI Wageningen (2014). *For all the tea in Kenya: Impact assessment and baseline situation of Farmer Field Schools*. Den Haag: LEI Wageningen UR. Retrieved from: <https://www.wageningenur.nl/en/Publication-details.htm?publicationId=publicationway-343534343631>.

Mwaura, F., ve Muku, O. (2007). Tea Farming Enterprise Contribution to Smallholder. Well Being in Kenya.

Monroy L., Mulinge W., Witwer M., 2013. Analysis of Incentives and Disincentives for Tea in Kenya. Technical notes series, MAFAP, FAO, Rome.

Nyaga, E. K., ve Doppler, W. (2009). Use of Dynamic Models to Assess Impact of Changing Tea Prices on Family Income of Smallholders in Kenya. *Journal of Applied Sciences*. 9, (9) 1647-1657. <http://dx.doi.org/10.3923/jas.2009.1647.1657>.

Nyaga, M. (2013). An Empirical Investigation of Factors Influencing Tea Export Earnings in Kenya. Published MA Thesis of the University of Nairobi.

OECD. (2015). *International Competitiveness: Benchmarking Business Environment in The Global Economy*. Paris: OECD.

ONICRA (2014). *The Indian Tea Industry*. Gurgaon: ONICRA Ltd. Retrieved from [www.onicra.com/images/pdf/publications/teaindustryrepor3.03.2014.pdf](http://www.onicra.com/images/pdf/publications/teaindustryrepor3.03.2014.pdf).

Oster, S M. 1999. Modern Competitive Analysis. New York: Oxford University Press.

Outschoorn A.D (2000), Strategies to Enhance the Competitiveness of the Tea Industry of Sri Lanka, *Sri Lankan Journal of Management*, Vol. 5, No. 1 & 2, pp. 15-47.

Owuor (2005): Assessment of Constraints in Technology Transfer System and Policies which Limit the Realisation of High Green Leaf Production in the Smallholder Tea Sector of the Kenya Tea Industry. *Africa Technology Policy Studies, Research Paper Networks No.3*, 1-69.

Owuor PO, Odhiambo HO (1994) Response of some black tea quality parameters to nitrogen fertilizers rates and plucking frequencies. *J Sci Food Agr* 66, 55–61.

Parag Shil, P. (2011). Export Scenario and Challenges in Front of Indian Tea Industry in the 21St Century. *Indian Journal Of Applied Research*, 3(6), 378-379  
<http://dx.doi.org/10.15373/2249555x/june2013/126>

Porter, M E. 1998b. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, Michael E. (1990b): The Competitive Advantage of Nations; Harvard Business Review, March-April 1990, pp 73-93

Porter, Michael E. (1998): The Microeconomic Foundations of Economic Development; in World Economic Forum (1998): The Global Competitiveness Report; World Economic Forum, Geneva.

Prajogo, Daniel. (2007). *The Relationship Between Competitive Strategies and Product Quality*. (Emerald Publishing Group.) Emerald Publishing Group.

Sambu, R. (2014). How Tea Agency Colludes With Brokers To Con Small Farmers. Nairobi: Ipsos Synovate.

Sri Lanka Tea Board (2014). Annual Report 2014.

Sri Lanka's apparel and Tea exports: *Performance and outlook*. (2016). *Dailymirror.lk*. Retrieved 2 January 2018, from <http://www.dailymirror.lk/article/Sri-Lanka-s-apparel-and-tea-exports-Performance-and-outlook-120388.html>.

Sudoj V, Khaemba BM, ve Wanjala FME (1996) Influence of soil applied (NPKS 25:5:5:5) on *Brevipalpus phoenicis* Geijkes (Acari: Tenuipalpidae) mite incidence and damage symptoms on tea. *Ann Appl Biol* **128**, 13–9.

Swynnerton, R. J. M., ve Kenya. (1955). *A plan to intensify the development of African agriculture in Kenya*. Nairobi: Govt. Printer.

Tea Board of Kenya (2012). Tea Tourism, Kenya's untapped gift. Annual publication of the Tea Board of Kenya, 4-24.

Tea Board of Kenya (2017) *Tea Act and Other Legislations*. Retrieved from <http://www.teaboard.or.ke/about/act.html>.

Tea in China, Chinese tea, Tea culture of China, Top-ten famous teas, Chinese tea history. (2018). *Absoluteschinatours.com*. Retrieved 12 February 2018, from <http://www.absoluteschinatours.com/china-travel/Tea-in-China.html>.

TEA, Kenya. (2012). *Africa Research Bulletin: Economic, Financial And Technical Series*, 49(7), 19638B-19638C. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6346.2012.04679.x>.

The World Bank (2014). Kenya Value Chain and Competitiveness Analysis.

UNCTADstat. (2017). *Unctadstat.unctad.org*. Retrieved 12 December 2017, from <http://unctadstat.unctad.org>.

Van der Wal, S. (2008). *Sustainability issues in the tea sector: A comparative analysis of six leading producing countries*. Amsterdam: Centre for Research on Multinational Corporations.

Vipal A., P. (2016). Tea Production in India: Challenges and Opportunities. *Journal Of Tea Science Research*. <http://dx.doi.org/10.5376/jtsr.2016.06.0005>.

Wang, L. (2001). *Chinese tea culture: The origin of tea drinking*. Subang Jaya, Selangor Darul Ehsan, Malaysia: Pelanduk.

WEF. (2014). *The Global Competitiveness Report*. New York: Oxford University Press for World Economic Forum.

Wood, A. (2015). World Trade Report 2014 – Trade and Development: Recent Trends and the Role of the WTO World Trade Organization, 2014. *World Trade Review*, 14(03), 546- 548. <http://dx.doi.org/10.1017/s1474745615000269>.

World Bank. (2014). *The World Bank Annual Report 2014*. Washington, D.C: The World Bank.