

**“Priča o Mutiraba Youngberries
-Fruit & Young, studija slučaja”**



EY

Building a better
working world

Sreda je jutro, uobičajen radni dan. Upravo ste stigli na posao. Nakon kratkog razgovora sa kolegama ulazite u kancelariju i započinjete svoju svakodnevnu rutinu. Dok proveravate svoj e-mail, osim uobičajenih svakodnevnih poruka nailazite na jedan e-mail od vašeg nadređenog:

„Joe,

Ostavi sve što trenutno radiš, imam novi zadatak za tebe. Potencijalni klijent nas je kontaktirao i želi da vidi šta možemo da mu ponudimo. Šaljem ti materijale koje nam je poslao u ovom e-mailu. Želi izveštaj što pre, a ja ga želim do sutra uveče, molim te pošalji mi sugestije danas a kompletan izveštaj sutra, znam da mogu da računam na tebe.

Šef“

Dakle, ovo je uobičajni posao. Čim ste pročitali priloge shvatili ste da ćete morati da radite i kod kuće, ali kako ste počeli da radite na svom izveštaju mnoge ideje počinju da vam zuje kroz glavu poput pčela oko Mutariba youngberries i u tom trenutku lice vam se razvlači u osmeh.

Kontekst: Mi smo zaduženi za savetovanje lokalnog proizvođača Youngberry - Fruit&Young. Kompanija razmatra diversifikaciju portfolia i zahteva našu pomoć kako bi osigurala sigurnu i uspešnu tranziciju. Precizniji zahtevi i informacije biće istaknuti do kraja ovog izveštaja.

PRIČA O MUTARIBA YOUNGBERRY

Youngberry je kompleksan hibrid koji je nastao ukrštanjem tri različite vrste iz klase Mundis: maline, borovnice i plave kupine iz porodice ruža. Bobice biljke se jedu sveže ili se koriste za džem.

Youngberries imaju nežnu teksturu i po ukusu su slatko-kisele, što ne odgovara svima. Voćka poseduje mnoga lekovita svojstva zato što je puna vitamina C, antioksidanata i gvožđa, što je čini prirodnim dodatkom u ishrani ljudi sa manjkom gvožđa (anemijom).

Ove bobice mogu da se proizvode samo u jednoj zemlji sveta - Kortugi, a posebno u njenom severoistočnom delu - Mutaribi.

Kvalitet, reputacija i karakteristike youngberries iz Mutariba su postale zaštitni znak regiona, pri čemu je neophodno naglasiti da je geografsko poreklo presudno za izvanredan kvalitet ove voćke. Prodavci, kao i individualni kupci pri kupovini youngberries iz Mutaribe očekuju da su bobice kultivisane, uzgajane i proizvedene u određenom delu Mutaribe. To znači da youngberries iz Mutaribe, koje u potpunosti zaslužuju to ime, ne mogu da se proizvode nigde drugde na svetu.

Informacija o klijentu

Istorija kompanije

Kompanija Fruit&Young Co. je osnovana 1984. godine, u trenutku kada je njen osnivač Ernst Young počeo da proširuje posed zemlje u porodičnom vlasništvu i povećava proizvodnju voća koje je pre toga koristio za svoju porodicu i prodavao malu količinu onoga što bi ostalo. Ernst je razmišljajući šire i sanjajući više počeo da kupuje više poseda i da bolje organizuje ceo proces kultivacije i uzgajanja voća i porodičnu strast prema voću je usmerio prema stvaranju profita. Ubrzo je počeo distribuciju na lokalna tržišta i nedugo zatim, do kraja '90 tih godina, kvalitet njegovog voća doprineo je širenju njegovog biznisa van lokalnih granica i kompanija je postala jedan od najvećih proizvođača u zemlji. U sledećoj deceniji Fruit&Young je počeo da izvozi svoje, sada već svetski poznate bobice, i izgledalo je kao da će imati blistavu budućnost pred sobom, međutim nakon perioda prosperiteta, došlo je do ekonomske krize koja je uticala na smanjenje tržišta i zaostajanje u tehnologiji, i činilo se da se Ernstov san završio i njegova trka ka vrhu je stala. "Koliko god da volim ovu firmu i njene zaposlene, nisam u godinama kada mogu da se nosim sa ovom ekonomskom krizom," rekao je podnoseći ostavku i postavio svog najstarijeg sina Johna na čelo kompanije.

Sadašnjost

“Pre četiri ili pet godina bio sam spreman da pođem očevim stopama i da odustanem od ove magične voćke. Međutim, tradicija i strast lokalnih uzgajivača me je održala u ovom poslu. Stara izreka kaže - koreni youngberries seku kamen, ne svojom snagom već upornošću - zahvaljujući tome mi smo danas tu!” - John Young.

Kompanija Fruit&Young je preživela krizu i njena proizvodnja youngberries se povećavala tokom godina i trenutno iznosi 200 000 kg/godina.

Varijabilni troškovi proizvodnje su 2 CC po kilogramu, dok drugi varijabilni troškovi iznose 1.5 CC po kilogramu youngberries. Prodajna cena bobica varira između 7 i 11 CC zavisno od sezone (potražnja je veća zimi kada je na tržištu manja ponuda voća i vitamina) i vlada prepoznaje bobice kao strateški proizvod i nudi subvencije sitnim proizvođačima voća

Proizvodnja [u kilogramima]	Državne subvencije [po kilogramu]
0-20 000	6 CC
20 000-70 000	4 CC

Tabela 1. Državne subvencije za Mutariba youngberries

¹ CC = Kortuga Crown - lokalna valuta.

Srednji i veliki proizvođači takođe imaju pravo na ovu vrstu državne podrške, ali oni mogu dobiti sredstva samo za deo žetve (70 000 kilograma). Džonov mlađi brat Albert, koji nije želeo da ide očevim stopama i napustio je porodičan biznis i zemlju da bi se posvetio učenju hemije u inostranstvu, došao je kod njega da bi podelio svoje neverovatno otkriće. Uspeo je da stvori hemikaliju koja značajno povećava količinu soka koja može da se napravi od voća i na prirodan način povećava njegov rok trajanja, i dao mu je predlog da prerađuju voće u sok i iskoriste njegov pronalazak. Za jednu litru soka je neophodno 3.2 kilograma bobica i već sada su test grupe oduševljene sokom.

Proces proizvodnje soka

John-u za proizvodnju treba 4 tipa mašina koje izvode 4 uzastopne operacije (tj. mašina tipa 2 ne može da radi sa istim materijalima kao mašina tipa 1). Mašine su dostupne na tržištu ali imaju drugačije proizvodne kapacitete i John ne može da odluči koliko mu je potrebno mašina svakog tipa

Mašine	Proizvodni kapacitet ¹ [l/mesec]	Cena[CC/mašina]
Mašina za pranje voća	1510	90 000
Ekstraktor citrusa	920	72 000
Rafinerija	440	40 500
Mašina za punjenje	230	18 000

Tabela 2. Pregled cena mašina i njihovih proizvodnih kapaciteta

Naš operativni analitičar je doneo zaključak da je moguće očekivati da varijabilni troškovi proizvodnje litre soka budu 28.8 CC; ostali varijabilni troškovi će iznositi 4CC/l. Predviđena prodajna cena soka je 67 CC/l.

¹ Pretpostavka je da se vreme ne gubi između operacija

Fruit&Young na raskrsnici

Unajmljeni smo kako bismo se pobrinuli da klijent donese odluku potkovanu svim neophodnim informacijama. Vaši zadaci uključuju sledeće:

- 1. Na osnovu dobijenih informacija odredite najbolju strukturu proizvodnje posmatrano sa finansijskog aspekta - kilogrami youngberries i litre proizvedenog soka, kao i broj neophodnih mašina.*
- 2. Analizirajte rizike za oba scenarija - dodavanja proizvodnje soka u portfolio i samo proizvodnju youngberries.*
- 3. Na osnovu vaših zaključaka dajte preporuke kompaniji (i dajte argumente za vaše predloge) - koji su njeni sledeći koraci, srednjoročni plan delovanja, itd. uključujući hronologiju preporučenih promena.*

DODATAK

TRAŽENE INFORMACIJE

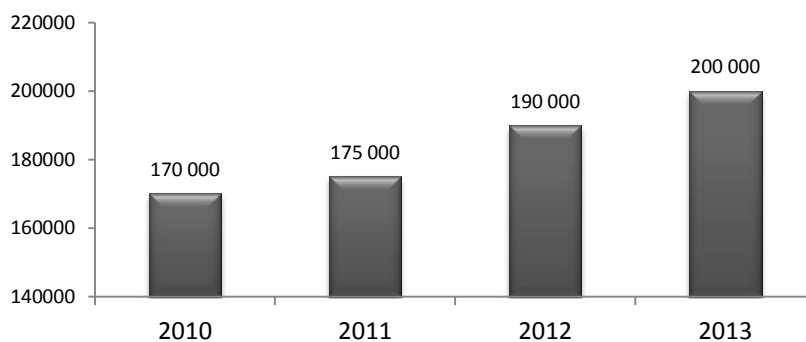
Od: John Young
Poslato: Četvrtak, 26. septembar, 2014 3:10:19 PM
Za: Konsultant
Tema: Re: Pitanja za rukovodstvo F&Y menadžmenta

Zdravo,

Drago mi je što ste nas kontaktirali. Postavili ste par interesantnih pitanja i mi smo više nego raspoloženi da vam odgovorimo:

1. U vezi sa trenutnim iznosom gotovine i gotovinskih ekvivalenata - trenutno imamo 420 000 CC (posle sezone žetve) i treba nam barem 70 000 radi održavanja likvidnosti.
2. U vezi sa kreditom- nakon provere sa lokalnim bankama, dobili smo informaciju da bi oni odobrili maksimalni iznos kredita od 900 000 CC sa godišnjom kamatnom stopom od 4.9%.
3. U vezi sa mašinama koje želimo da pribavimo - bile bi potpuno operativne tek nakon dva meseca (od kupovine do proizvodnje), imali bismo mesta za oko 30 njih i njihova očekivana dužina trajanja je 3 godine.
4. U vezi sa istorijskim podacima prodaje - na dnu mejla naći ćete tabelu koju smo priložili za vas.
5. U vezi sa žetvom i prodajom - žetva traje od juna do avgusta i vlada upravlja kupovinom bobica, stoga nema ograničenja u količini prodatih bobica za mesec dana

Fruit&Young prodaja tokom godina



Grafik1. Količina youngberries (prikazana u kilogramima) koje je klijent prodao tokom godina

ISTORIJA YOUNGBERRIES

1834, Dr. Campbell, prvi nadzornik severoistočnog dela Kortuge- Mutaribe je eksperimentisao sa semenom youngberries (latinski naziv: Mutare mundicus) u svom vrtu. Uskoro su lokalni ljudi otkrili da brdoviti region nudi jedinstvenu i kompleksnu kombinaciju agroklimatskih uslova idealnih za uzgajanje youngberries (zemlja je bogata mineralima, nalazi se na 1600-2000 metara nadmorske visine i velika padina usmerena prema jugu pruža direktnu sunčevu svetlost neophodnu za razvoj bobica).

Prema zapisima, 1855. godine kolonisti su zasadili prvu komercijalnu plantažu youngberries. Do 1866, Mutariba je imala 39 bašti koje su proizvele 21 000 kilograma youngberries godišnje. Ispostavilo se da je uzgajanje youngberries u Mutaribi vrlo profitabilan poduhvat i zahvaljujući tome sada se na skoro 9,400 hektara u 57 bašti proizvodi preko 500 000 kilograma youngberries godišnje. Industrijom proizvodnje youngberries u Kortugi, a posebno Mutaribi, upravlja privatni sektor. Asocijacija Uzgajivača sa Mutaribe, osnovana 1892. jedini je forum za proizvođače youngberries. Asocijacija blisko saraduje sa Voćnim Odborom Kortuge, organizacijom u državnom vlasništvu, koja nadgleda sve faze kultivacije, prerade i prodaje youngberries, uključujući i taj u segmentu Mutaribe.

Zbog činjenice da su se youngberries u Mutaribi uzgajale generacijama (preko 150 godina) među lokalnim stanovništvom ima mnogo stručnih radnika koji poseduju tradicionalno znanje o kultivaciji bobica specifičnih za region. Poslovi na raznim imanjima youngberries su se predavali sa kolena na koleno u porodicama, i na taj način je uzgajanje youngberries i znanje tehnike proizvodnje postalo sastavni deo porodične tradicije lokalnog stanovništva. Žene, koje čine više od 70% radne snage, posebno su vešte u branju bobica, visoko specijalizovanom poslu koji zahteva veliku pažnju. One su veoma nežne prilikom ubiranja plodova i vrlo efikasne u svom poslu zahvaljujući tehnici koja se prenosi sa generacije na generaciju.

Tradicionalno znanje koje žene poseduju omogućava im da efikasno beru Mutariba youngberries a istovremeno štite biljke bobice od bilo kakvog dodatnog stresa. Tradicionalno znanje i proizvodne tehnike u kombinaciji sa specifičnom vrstom zemlje i vremenskim uslovima regiona izdvajaju youngberries iz Mutaribe od drugih koje se uzgajaju bilo gde drugde na svetu.

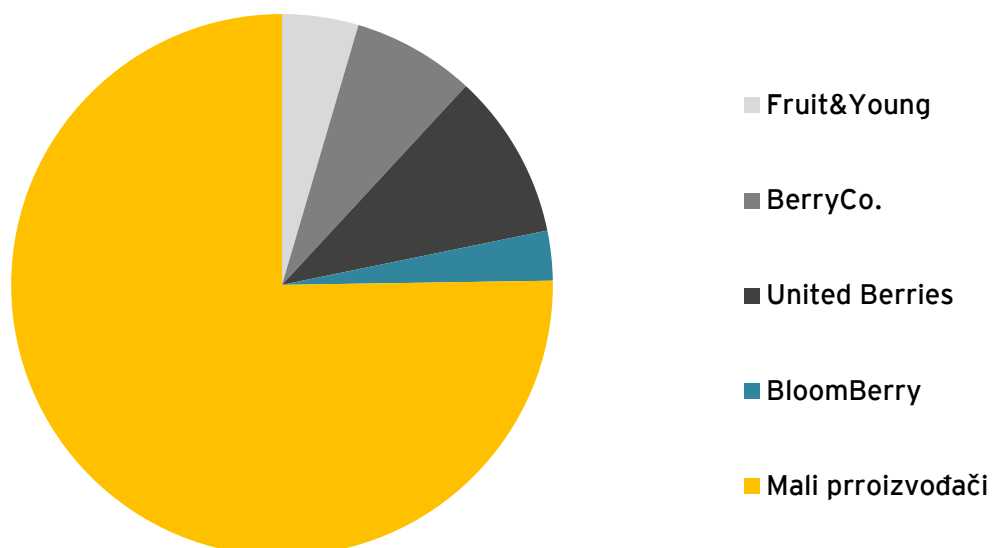
U današnjoj industriji Mutariba youngberries preko 52,000 ljudi je zaposleno za stalno, a još 15,000 ljudi je angažovano za vreme sezone berače. Jedinstvena karakteristika ove radne snage je da više od 70% čine žene. Industrija štiti radnike u baštama od inflacije i nestašice i na taj način ih podržava. Takođe, radnici dobijaju besplatan smeštaj, subvencionisano sledovanje i besplatne zdravstvene usluge.

Dodatne informacije o tržištu

1. a. Tržišno stanje i razvoj:

Pre krize Fruit&Young je bio jedan od većih proizvođača youngberries u Kortugi, a sada domaće tržište deli nekoliko većih preduzeća i brojna mala, lokalno orjentisana proizvođača. Mali proizvođači dominiraju imajući u vidu specifične geografske karakteristike i (tradicionalnu) kulturu Mutaribe. Ispod je priložena tabela koja prikazuje deo tržišta koje pokriva svaki od proizvođača. Zbog velike popularnosti youngberries (koje su nacionalni simbol, deo svakodnevne ishrane stanovništva i ključni sastojak nacionalne kuhinje) za njima postoji stalna i stabilna potražnja u Kortugi, dok strana tržišta imaju veću (i nezadovoljenu) potražnju zbog ekskluzivnog statusa youngberries. Jedinstvenost ovih bobica takođe znači da na tržištu ne postoje njeni direktni substituti, osim drugog voća sa manje ili više sličnim karakteristikama.

Tržišni udeo proizvođača youngberries



1. b. Analiza konkurenata:

BerryCo. je firma koja je takođe u porodičnom vlasništvu i to već preko 50 godina. Ima dobro uspostavljenu centralnu liniju za preradu i sopstvenu hladnjaču. Trenutno proizvode 37.000 kilograma godišnje, ali se njihov uticaj na tržište značajno smanjio imajući u vidu da već deceniju nisu proširivali svoje zemljišne kapacitete nego su se umesto toga fokusirali na optimizaciju trenutne proizvodnje youngberries.

United Berries je u posedu velike korporacije iz inostranstva koja želi da uspostavi održive trgovinske veze sa najbogatijim zemljama u regionu. Njihova trenutna strategija se zasniva na širenju i kupovini što je moguće većeg broja zemljišta za uzgajanje youngberries kako bi profitirali od ekonomije obima i imali konkurentnu cenu u inostranstvu. Dok je njihova proizvodnja najveća među ostalim konkurentima, njihov priraštaj po hektaru je manji od proseka s obzirom na to da im nedostaje specifično znanje vezano za branje bobica. Njihova strategija takođe znači i veće troškove transporta sa plantaže do mesta njihove centralne proizvodnje.

BloomBerry je bio najveći proizvođač youngberries pre ekonomske krize. Njih je najviše pogodio pad cena bobica, od čega se još uvek nisu oporavili. Česte promene u rukovodstvu su sprečile stvaranje dosledne strategije kompanije i njihova proizvodnja se prepolovila tokom godina. Neimenovana kompanija je zainteresovana da otkupi deonice firme. Iako bi takav postupak mogao potencijalno da preporodi kompaniju akcionari su i dalje neodlučni.

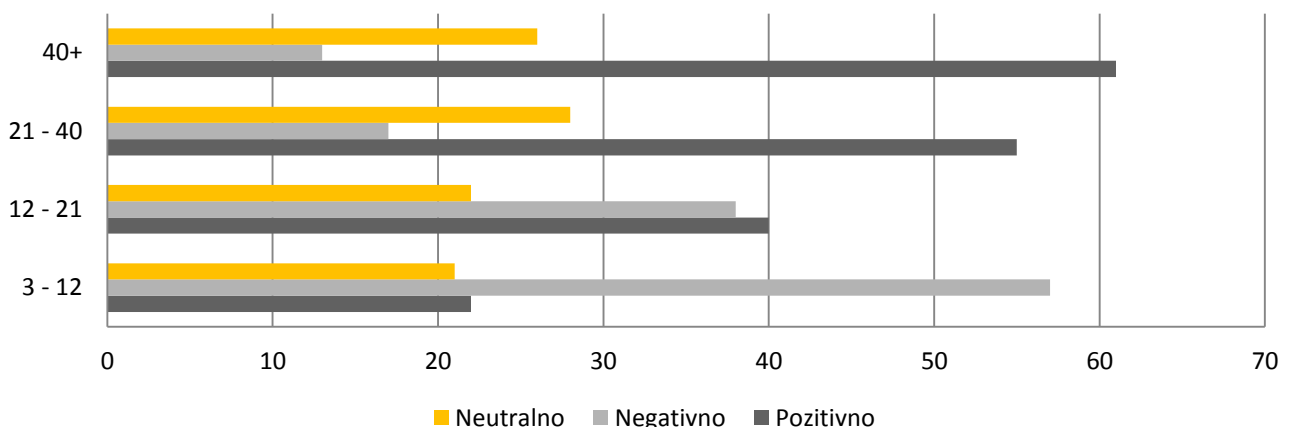
2.a. Tržište soka od youngberries:

Zbog specifičnih karakteristika youngberries, bez Albertovog pronalaska, proizvodnja soka od youngberries bila bi veoma neprofitabilna i sok ne bi mogao masovno da se proizvodi, imajući u vidu količinu bobica neophodnih za proizvodnju jedne litre soka i kratko trajanje proizvoda, čak i pri adekvatnom održavanju.

2. b. Testiranje soka:

Kompanija Fruit&Young trenutno testira reakcije potencijalnih mušterija na sok od youngberries kroz nekoliko test grupa koje uključuju oko 100 ljudi, podeljenih po godinama starosti. Dole su prikazani rezultati i par odabranih komentara.

Utisci test grupe o soku



Odabrani komentari

"Pa, nije baš kao sok od youngberries kakav smo pravili nekada, ali je svakako nešto približno tome, a s obzirom na to da su današnje generacije previše zauzete i lenje da naprave nešto domaće ili makar da nama pomognu da napravimo nešto, mnogo sam srećan da ponovo vidim sok od youngberries!"

- Jeremiah, 69

"Odrasla sam slušajući priče svojih roditelja o tome koliko je youngberry zdrava, kako trebao da ih jedemo u velikim količinama i tome slično, ali sada, ziveći u gradu, kada sam stalno na poslu i nemam vremena da odem do pijace da kupim sveže youngberries, ideja da bih mogla jednostavno da odem da kupim flašu soka u radnji blizu posla mi zvuči jako privlačno!"

- Jeanne, 37

"Hm, dobar je, valjda. To je nešto novo, ukus je dobar, hm, nekako sladak i kiseo u isto vreme, pitam se da li bi bio dobar koktel od njega, ali nas ne puštaju da to isprobamo ovde. To je bezveze."

- Billy, 17

"Grozno je! Imam čudan osećaj u ustima! Ne sviđa mi se! Zašto neće da nam daju koka kolu?"

- Reginald, age 8