



Belvoir Dairies Limited

背景介绍

Belvoir Dairies Limited (BDL) 是一家为专业奶酪店、熟食店和类似商店生产高质量奶酪的公司。它在莱斯特郡东北部的贝尔沃谷（发音为bee-vər）边缘经营着两个乳品厂，它生产三种类型的奶酪。

- 蓝贝尔瓦奶酪，是一种传统的蓝色脉络奶酪，类似于蓝斯蒂尔顿。这是BDL的优质产品。
- 白贝尔瓦奶酪，是一种碎裂的白色奶酪，制作方法与蓝纹奶酪相同，但没有蓝纹。
- 红贝尔瓦奶酪，是一种与切达奶酪相似的硬奶酪，但由于添加了天然的红色染料--红辣椒而染成红色。

该公司最近任命了一位新的首席执行官，她认为BDL的业绩不佳。她邀请你去检查BDL的运作并提出改进建议。

奶酪制作

BDL通过使用凝固剂，即凝乳酶，将牛奶分成凝乳（固体部分）和乳清（液体部分）来制作奶酪。凝乳被沥干并压入特殊的圆柱形模具中，称为“箍”，然后让其成熟，直到形成奶酪。平均来说，生产1公斤的奶酪需要10升牛奶，而每个箍的重量为8公斤。在蓝色贝尔瓦奶酪中，添加了一种无害的蓝色霉菌培养物（*Penicillium roqueforti*），以产生独特的蓝色脉络。在红贝壳的情况下，添加了红木，使其具有独特的红色。蓝色和白色在大约9周后就可以出售，如果要达到最佳状态，必须在准备好的2-3周内出售。红色是一种较硬的奶酪，储存效果较好，可以在3-12个月后出售。

市场

如前所述，BDL将其大部分产品出售给专业零售商。也有一个中间商市场，他们将产品卖给高端餐厅和类似的商店或用于出口，还有少量产品通过乳品店卖给个人客户。除个人客户外，产品通过快递发送，由客户支付运费。

销售具有很强的季节性，蓝色和白色在圣诞节前的销售比例很大。红葡萄酒的销售显示出类似的趋势，但程度较轻。由于蓝奶酪和白奶酪必须在成熟度最高的时候出售，它们的生产是为了满足预期需求。红色是一种较硬的奶酪，储存性好，是在生产完所需的蓝色和白色后，用剩余的牛奶生产的。

目前的销售和销售价格的目标水平是：。

	年销售量（吨）	平均销售价格（每公斤英镑）
蓝色	450	10.50
白	300	7.00
红色	450	7.00

BDL的销售部门认为，白色和红色的市场供应充足，不可能提高价格来盈利。然而，他们认为蓝色的市场对价格更敏感。他们的估计是，销售量对价格变化的反应如下。

销售价格（每公斤英镑）	年销售量（吨）
12.00	350
10.50	450
9.00	650
7.50	900

原材料

主要的原材料是鲜奶。目前，BDL使用自己的油罐车从当地的奶牛场合作社收集牛奶，该油罐车的容量为35,000升。BDL已经承诺在未来5年内从这些农场购买全部产量。平均每年1200万升，BDL为此支付每升26便士。

BDL的商务总监认为，每年应该可以从更远的农场额外购买300万升。然而，由于BDL的油罐车目前已被充分利用，额外的牛奶必须运送到BDL的乳品厂，每公升的运输成本约为4便士。

牛奶作为一种天然产品，在质量上是可变的。就制作奶酪而言，关键的质量问题是黄油脂肪含量，因为这构成了制作奶酪的大部分凝乳。其牛奶供应的平均黄油脂肪含量为4%，但根据天气和其他条件，可能在3%至5%之间。

除牛奶外，BDL还购买了少量的腐植酸青霉菌、凝乳剂和其他材料。

业务

BDL的奶站位于上巴塞特和下巴塞特（简称上、下）。每个乳品厂每周工作7天，一年52周，因为没有什么能力来储存原奶。上层只生产蓝色和白色，因为它没有生产红色的混合桶。相反，下层则生产所有三种类型的奶酪。

每个乳品厂生产的奶酪类型的划分主要由乳品厂的配置决定。每天都有一些变化，但为了计划的目的，我们可以假设分成。

	蓝色	白	红色
上层	55%	45%	-
较低	25%	15%	60%

最后，上层可能每年处理600万升，而下层可能每年处理900万升。目前，这两个工厂都以大约80%的产能运行。

金融

为了会计和定价的目的，BDL的财务部将每个工厂的成本分割如下。

	蓝色	白	红色
上层	60%	40%	-
较低	30%	25%	45%

然而，这些数字的基础并不清楚，首席执行官希望评估这是否是一个用于定价的现实分配。为此，她收集了更多关于每周吞吐量、牛奶质量、成本等方面的细节。这些信息在所附的电子表格中进行了总结。

任务

莱斯特大学已经任命你们为顾问，并邀请你们根据上述信息和所附的电子表格来分析BDL的运作。首席执行官要求在10分钟的报告中了解分析的结果和改革的建议。她还要求为BDL的技术人员提供一份5页的报告，以及一份记录顾问工作的日记。

由于BDL是一个非常重要的工业合作伙伴，莱斯特大学敦促你为分析提供充分和令人信服的理由，你的变革建议，以及由此给BDL带来的好处。