

L'INFORMATORE AGRARIO

www.informatoreagrario.it



Edizioni L'Informatore Agrario

Tutti i diritti riservati, a norma della Legge sul Diritto d'Autore e le sue successive modificazioni. Ogni utilizzo di quest'opera per usi diversi da quello personale e privato è tassativamente vietato. Edizioni L'Informatore Agrario S.p.A. non potrà comunque essere ritenuta responsabile per eventuali malfunzionamenti e/o danni di qualsiasi natura connessi all'uso dell'opera.

• I PUNTI IRRINUNCIABILI PER LA GESTIONE DELL'ALLEVAMENTO

Come un allevatore diventa direttore d'azienda di successo

L'allevatore deve gestire le performance finanziarie, il personale e gli animali, nonché pianificare sul breve e lungo periodo le scelte imprenditoriali e gli investimenti. Un utile strumento può essere l'analisi dei punti forti e deboli, delle opportunità e dei rischi (SWOT). Occorre poi scegliere attentamente alcuni dati tecnico-economici su cui basare il controllo dei punti critici aziendali

di **Michele Campiotti,**
Greg Bethard

Niente è più incidente sulla redditività aziendale dell'intelligenza e della capacità imprenditoriale di chi la dirige. Il presente articolo vuole mettere a fuoco i principali punti irrinunciabili che un buon direttore d'azienda deve sempre tenere presente.

La situazione in cui si muovono oggi gli allevamenti da latte, è sicuramente più difficile di un tempo.

Il *grafico 1* mostra l'andamento del numero di allevamenti in Italia negli ultimi anni: dal 1997-1998 al 2007-2008 le aziende da latte si sono dimezzate, cosa che era già successa nel decennio precedente. L'ultimo dato 2007-2008 dell'Aima-Agea (Azienda di Stato per gli interventi sul mercato agricolo-Agenzia per le erogazioni in agricoltura) è di 43.861 allevamenti.

Ogni azienda deve stimare a quali variazioni andrà incontro nei 2-3 anni futuri, avendo degli obiettivi specifici per questo periodo

Considerando il tasso medio di abbandono degli ultimi 10 anni (6,78%) e proiettandolo nei prossimi 10 anni si ipotizza un ulteriore dimezzamento degli allevamenti che scenderebbero a circa 20.000.

Del resto il settore ha davanti a sé tre sfide difficili: la scadenza ormai prevista per le quote latte, il problema dello smaltimento dei nitrati, i movimenti fatti registrare dal prezzo del latte e delle materie prime che fanno assomigliare sempre più il nostro mercato a quello americano, un mercato, cioè, in cui l'azienda deve imparare a ragionare sul lungo e non sul breve periodo. Per rafforzare queste considerazioni è sufficiente guardare il *grafico 2* tratto dal sito www.clal.it.

Visto l'andamento del costo del mais negli Stati Uniti rispetto al costo del petrolio, la caratteristica del mercato delle materie prime che emerge in quest'ultimo periodo è l'andamento legato a quello delle prin-

cipali fonti di energia, sia perché effettivamente con l'avvento delle bioenergie ne fanno parte, sia per particolari fenomeni speculativi che le hanno coinvolte.

Di conseguenza anche il prezzo del latte inizia a subire delle variazioni molto più alte di quelle avute negli scorsi anni, creando una situazione di mercato sempre meno prevedibile e che rende difficile prendere decisioni a lungo termine o fare investimenti impegnativi. Sembra quindi che l'andamento del mercato del latte sia legato sempre più a fattori internazionali, che sono sempre meno influenzabili. Inoltre, è ormai un dato di fatto che la crisi che da tempo caratterizza il settore zootecnico sia ora inserita in una crisi generale, che rende ancor più impegnativo l'accesso al credito da parte delle aziende con tutto ciò che ne consegue.

Alla luce di queste brevi osservazioni sembrerebbe quindi possibile pensare che la diminuzione degli allevamenti prevista nel *grafico 1* possa essere una strettoia non desiderabile, ma realistica per arrivare a una situazione di maggior equili-

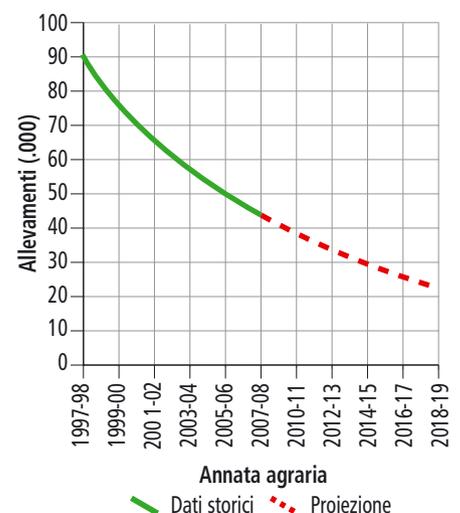


GRAFICO 1 - Andamento del numero di allevamenti da latte in Italia

Il tasso medio di abbandono degli ultimi 10 anni è pari al 6,78%.



brio e redditività della zootecnia italiana.

In questa situazione si pone oggi il direttore d'azienda che ha la possibilità di ottimizzare il processo di produzione intervenendo su ogni «collo di bottiglia», rimuovendolo per aumentare così l'efficienza del sistema.

I principali compiti di un direttore d'azienda

Ciò che caratterizza un direttore d'azienda è il prendere le decisioni operative. Per fare ciò è necessario valutare le performance finanziarie e quelle relative al personale e agli animali. È importante, inoltre, che il manager abbia una visione di quello che potrà essere il suo business nel futuro attraverso una pianificazione sul breve (2-3 anni) e sul lungo periodo (8-10 anni) e, per fare questo, dovrà cercare di capire e distinguere i limiti della sua attività (ad esempio strutture, impatto ambientale, ecc.) rispetto alle opportunità che gli si potranno presentare.

Nella gestione dei tre fattori: business, personale e animali, spesso nelle aziende si trovano situazioni in cui si dà precedenza a un fattore sugli altri. La gestione del business è forse l'aspetto più spinoso, ma è anche una grande sfida, in particolare per l'agricoltura italiana che viene principalmente da aziende di tipo familiare in cui l'esperienza prevalente è più allevatoriale che imprenditoriale. Così la gestione del personale, che spesso diventa un salto necessario legato all'ampliamento dell'azienda, è vista spesso come problematica e spaventa chi non ha mai avuto personale da gestire oltre ai propri familiari.

Ci sono infine casi in cui i primi due fattori (business e personale) sono ben gestiti, ma l'aspetto relativo agli animali viene trascurato per mancanza di tempo. Ma anche qui, quando necessario, un buon direttore deve sapere delegare a persone di fiducia, interne o esterne all'azienda, gli aspetti decisivi del monitoraggio tecnico.

In ogni caso il manager deve sapere quali sono i fattori che possono fare diventare la sua azienda un'azienda di successo. Per esempio, se l'azienda ha delle strutture vecchie e non attuali, credere di poter avere alte produzioni può non essere

APPLICAZIONE PRATICA DELLA SWOT ANALYSIS

Il caso di un'azienda del Kansas

Recentemente la SWOT Analysis è stata messa in pratica in una grande stalla dello stato americano del Kansas alla presenza del proprietario, del direttore generale, di tre capistalla e dei consulenti.

Per quanto riguarda i punti di forza la stalla americana dal punto di vista finanziario è un'azienda di successo con capitale a disposizione, attenzione agli animali molto elevata e management di alto livello.

Un punto debole, invece, è il marketing: l'azienda a cui consegnano il latte è molto lontana. Inoltre l'allevamento si trova in una regione dove il clima è molto problematico per le vacche. Questo mette in luce una serie di difficoltà congenite all'azienda.

Le opportunità risiedono nell'impiego di generatori a vento per produrre energia, nonché nella possibilità di espandersi ulteriormente, incrementando il fatturato e riducendo i costi di produzione.

Il rischio principale, infine, consiste nell'impatto ambientale dell'azienda e

nell'andamento climatico.

Queste considerazioni vengono discusse ampiamente durante una riunione a cui partecipano proprietario, direttore generale, capistalla e consulenti e, dopo aver raccolto le osservazioni di tutti e averle ampiamente discusse, il direttore giunge alle seguenti conclusioni.

È stato deciso di aumentare le vacche e costruire un nuovo allevamento di tipo *dry-open*, cioè aperto. In questo modo il manager cerca di cogliere le opportunità dei prossimi 5 anni.

Questo tipo di analisi fatto circa ogni due anni è molto utile per capire e condividere il giudizio sull'attività e la direzione da intraprendere.

Aiuta, inoltre, a creare un team di lavoro che è una delle responsabilità del direttore d'azienda. Un direttore che non è capace di generare una squadra, valorizzando chi lavora con lui, non realizza bene i suoi compiti e raggiungerà con molta più fatica e maggior lentezza i suoi obiettivi.

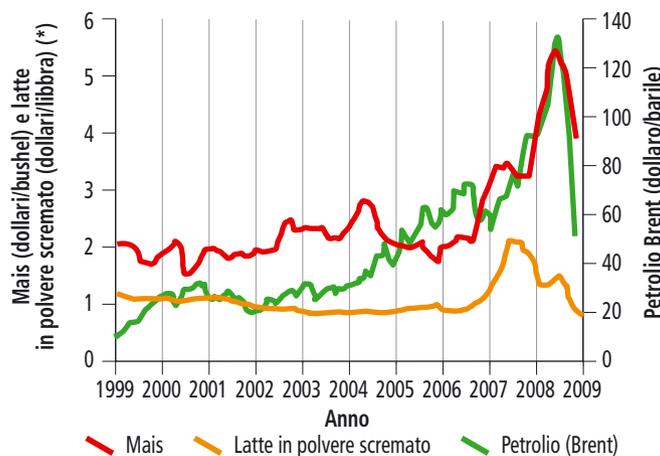
realistico, quindi il direttore deve capire qual è la strada giusta per avere successo e, una volta messo a fuoco, l'obiettivo va perseguito, monitorando continuamente se ci sono elementi nascosti che ne rallentano l'ottenimento.

Ogni azienda, quindi, deve prima di tutto saper prevedere il business a breve termine, cioè stimare a quali variazioni andrà incontro nei prossimi 2-3 anni, avendo degli obiettivi specifici per questo periodo. Le decisioni devono coinvolgere il proprietario, il direttore, i consulenti e il personale che lavora in azienda perché conoscere l'obiettivo aiuta tutti a lavorare meglio.

Poi occorre anche avere un business-planning sul lungo periodo, generalmente impostato su un periodo di 10 anni, preparandosi a fare determinate scelte e investimenti. Sarà così possibile trasferire l'attività alle generazioni future.

L'analisi SWOT

Un momento di lavoro importante che consigliamo alle aziende di fare almeno una volta ogni due anni è la cosiddetta SWOT Analysis, un momento di analisi approfondita dell'attività in cui si analizzano i punti positivi, i punti deboli, le opportunità e i pericoli che



(*) 1 libbra = 0,45 kg; 1 bushel = 25,4 kg.

GRAFICO 2 - Confronto tra i prezzi del latte in polvere scremato, del mais e del petrolio Brent negli Usa

L'andamento di mercato del mais è strettamente legato a quello del petrolio poiché, con l'avvento delle bioenergie, il mais è diventato materia prima per produrre energia rinnovabile.

si possono avere in azienda.

La sigla SWOT è formata dalle seguenti parole.

Strengths (punti di forza). Si parte dall'analisi di ciò che l'azienda è capace di fare bene.

Weaknesses (punti deboli). La seconda parte dell'analisi riguarda ciò che l'azienda non è capace di fare bene.

Opportunities (opportunità). La terza parte dell'analisi prende in considerazione le aree in cui l'azienda può crescere e migliorare la sua attività, per incrementare il suo business.

Threats (pericoli). La quarta e ultima parte dell'analisi consiste nell'individuare i fattori che potrebbero bloccare la strada al successo dell'azienda.

Monitoraggio dell'azienda

Il direttore d'azienda deve conoscere qual è lo stato finanziario dell'azienda e la sua esposizione. Egli deve tenere monitorata l'efficienza del processo di produzione attraverso dati economici e tecnici che gli permettano di avere continuamente sott'occhio le performance della sua azienda, perché naturalmente il manager non può essere tutti i giorni presente nella stalla e quindi si deve mettere nella condizione di avere dei punti di controllo con cui riuscire a vedere come stanno andando le vacche e il sistema che le circonda.

Un fattore da valutare spesso, anche una volta al mese, è il costo di produzione del latte, generalmente espresso per 100 L. Questo porta poi ad avere sotto controllo tutte le spese, rapportate però a quanto esse rendono ai ricavi che generano. Sapere ogni mese quant'è il costo di produzione del latte implica una registrazione precisa delle voci di spesa e una conoscenza approfondita dell'incidenza di ciascuna di esse sul risultato finale, valutata tramite i dati tecnico-economici e tramite l'esperienza.

Quali sono i motivi per cui il manager dovrebbe monitorare queste variabili?

La prima cosa è monitorare l'effetto che ha sulla stalla un qualsiasi cambiamento, come ad esempio una nuova razza.

Il secondo motivo, altrettanto importante, è di accorgersi subito quando nella stalla ci sono degli eventi negativi. Si

UN BUON DIRETTORE CONTROLLA...

Parametro da monitorare	Dati necessari per effettuare il monitoraggio
Produzione	Media produttiva del tank Produzione delle fresche tra i 10 e i 40 giorni dal parto Percentuale di vacche sopra i 45 L
Sanità	Percentuale di vacche in ospedale Percentuale di vacche eliminate a 30 e 90 giorni dal parto
Riproduzione	Tasso di gravidanza a 21 giorni Numero di nuove gravidanze Tasso di aborti
Maternità	Vitelli morti al parto Numero di parti Proiezione inventario vacche + manze
Efficienza	Indice di conversione sostanza secca Efficienza sul lavoro
Manze	Vitelli morti nel primo mese di vita Età media al concepimento

Per approfondire vedi pag. 14-18 del Supplemento Stalle da Latte al n. 6/2006 de L'Informatore Agrario.

consideri come esempio le gravidanze che diminuiscono di numero. Questo problema può essere rilevato tempestivamente non tanto con il dato dell'interparto o con i giorni «parto-concepimento», perché generalmente ci vuole troppo tempo perché questi valori segnalino un cambiamento, bensì calcolando l'Indice di gravidanze ogni 21 giorni (*Pregnancy rate*) che ci dà una misura di come sta andando la fertilità. Questi dati possono essere usati per motivare il cambiamento: l'allevatore può condividere questi numeri con le persone che lavorano con lui, motivandole a capire che deve essere fatta una nuova scelta decisionale.

Dati da considerare nel monitoraggio

Tasso di sovraffollamento.

Un punto importante che il direttore d'azienda deve sempre avere presente perché direttamente connesso con l'efficienza aziendale è che le stalle siano piene, cioè che l'allevamento funzioni sempre al massimo delle sue capacità, ammortizzando a pieno le strutture di cui è composto e i costi fissi. In stalle molto grosse questo può risultare

più evidente, ma anche in stalle piccole avere un 10% in meno di animali, cioè produrre al 90% delle proprie possibilità anziché al 100%, può voler dire un maggior costo di circa 4 euro per 100 L di produzione. Non utilizzare al massimo le strutture disponibili può voler dire non ottenere l'utile che si è programmato o, a volte, non averlo del tutto.

Naturalmente ogni allevatore deve sapere cosa significa per la sua stalla essere al pieno delle sue capacità. In alcune situazioni, dove le strutture sono particolarmente ampie e la gestione molto elevata, ci si può permettere un tasso di sovraffollamento discreto, mentre in altre situazioni questo è proprio impossibile. Fa parte dei compiti dell'allevatore-manager capire qual è la «velocità massima» della propria azienda.

Indice di conversione degli alimenti in latte. Descrive con precisione l'efficienza del processo di produzione. Si calcola dividendo i chilogrammi di sostanza secca ingerita per i chilogrammi di latte prodotto. Si può anche correggere per il grasso al 3,5% e va calcolato per l'intero allevamento poiché risente dei giorni di lattazione. L'obiettivo è avere un'indice di conversione maggiore di 1,5. Valori inferiori a 1,4 sono valori troppo bassi e indicano l'esistenza di un problema che va subito capito e rimosso. La variazione di questo parametro ha una grossa incidenza sull'Iofc (*Income over feed cost*, Ricavo al netto dei costi alimentari) e sui costi di produzione come si può vedere nel riquadro.

Rimonta. Anche la rimonta è un altro punto decisivo cui prestare attenzione. I costi di allevamento della rimonta sono influenzati da diverse variabili: i costi di allevamento o di acquisto delle manze, la percentuale di vitelle nate vive che arrivano al primo parto, l'età al primo parto, il tasso di rimonta delle vacche e il loro valore all'eliminazione. A seconda dell'andamento di queste variabili, mantenere la dimensione di una stalla può avere costi molto diversi. Però questi costi non vanno espressi solo in valore assoluto, ma in rapporto alla produzione di latte dell'allevamento. Va considerato ad esempio il costo totale della rimonta per ogni 100 L di latte prodotto: un'azienda che produce più latte può permettersi indici di rimonta

superiori a una che ne produce meno. Un obiettivo di efficienza può essere un costo di rimonta di 4,4 euro ogni 100 L di latte prodotto. Quindi una stalla che vende tanto latte si può permettere di sostituire più facilmente gli animali rispetto a un'altra che ne produce di meno. Ci sono stalle che producono tutto l'anno mediamente 38 L di latte al giorno con il 40% di rimonta e hanno un basso costo di sostituzione e altre che producono 27 L di latte al giorno con tassi di rimonta minori e lo stesso costo di sostituzione.

Riforma delle bovine. Un altro elemento importante che un direttore d'azienda deve avere ben chiaro è quando escono gli animali dalla stalla. È molto importante il monitoraggio degli animali usciti entro i 30 e i 90 giorni dal parto rispetto al numero di parti avuti nello stesso periodo. L'obiettivo deve essere quello di stare rispettivamente sotto il 5 e il 10%. Valori superiori rappresentano costi eccessivi per la stalla che andranno a ripercuotersi anche nei mesi successivi perché questo costringe a mantenere per più tempo altri animali, a causa di queste perdite «obbligate».

Stato di salute nel periodo di transizione. È molto importante perché andrà a influire sui parametri produttivi e riproduttivi della mandria.

La maggior parte dei manager di grosse stalle visitano almeno un giorno a settimana il reparto delle vacche fresche; la situazione in questo reparto permette di capire cosa succederà alla mandria nei prossimi 6 o 9 mesi. Se la mandria sta avendo un periodo di difficoltà nella fase di transizione, bisogna aspettarsi che nei prossimi 3 o 4 mesi avremo una riduzione delle gravidanze, quindi dopo un anno ci sarà una riduzione del numero dei parti per mese e conseguentemente anche il numero degli animali si ridurrà.

I migliori direttori di stalla sanno già quale sarà la situazione futura, sanno già se avranno possibilità di acquistare degli animali o se dovranno venderne poiché sono in grado di pianificare il futuro.

Bovine a bassa produzione. Un'altra cosa che un manager deve fare è rendersi conto se vengono eliminate le vacche che effettivamente non danno profitto. In genere si tende a tenere basso l'indice di eliminazione e si è riluttanti a eliminare le bovine. Occorre, però, monitorare continuamente il quantitativo di vacche scarse in stalla cercando di sostituire quelle che non si meritano il posto in cuccetta.

ESEMPIO NUMERICO

Ricavo al netto dei costi alimentari

Nel caso in cui una bovina produca 32 L di latte a un prezzo di 0,4 euro/L, il guadagno del latte per vacca è di 12,8 euro.

L'alimentazione della bovina costa 0,21 euro/kg di sostanza secca.

Iofc = 1,5. Considerando un indice di conversione degli alimenti in latte pari a 1,5:

$32 \text{ L} / 1,5 = 21,3 \text{ kg di s.s. ingerita}$
 $21,3 \text{ kg} \times 0,21 \text{ euro/kg} = 4,47 \text{ euro}$
 (costo per l'alimentazione della bovina)
 $12,80 \text{ euro} - 4,47 \text{ euro} = 8,33 \text{ euro}$
 (ricavo al netto dei costi alimentari per vacca)

Iofc = 1,4. Considerando, invece, un indice di conversione degli alimenti in latte pari a 1,4:

$32 \text{ L} / 1,4 = 22,9 \text{ kg di s.s. ingerita}$
 $22,9 \text{ kg} \times 0,21 \text{ euro/kg} = 4,81 \text{ euro}$
 (costo per l'alimentazione della bovina)
 $12,80 \text{ euro} - 4,81 \text{ euro} = 7,99 \text{ euro}$
 (ricavo al netto dei costi alimentari per vacca)

Migliorare l'indice di conversione degli alimenti in latte, quindi, può portare a maggiori guadagni •

Gli strumenti chiave per una gestione ottimale

Il direttore aziendale deve gestire business, personale e animali. Per far questo la prima decisione deve essere relativa agli strumenti che gli sono necessari per svolgere efficacemente questo ruolo.

Business. Sono necessarie competenze riguardanti il mercato, la contabilità e la situazione finanziaria aziendale. In azienda occorrono strumenti di registrazione dei dati economici che consentano di fare il bilancio e analizzare il conto economico. A tal fine il SATA suggerisce l'utilizzo del programma denominato SATAECON. Inoltre è necessaria l'implementazione di indici economici di campo (vedi pag. 27-33 del Supplemento Stalle da Latte al n. 3/2005 de *L'Informatore Agrario*) che facilitino al massimo le scelte gestionali a partire da fattori tecnico-economici.

Personale. Occorre valorizzare il gruppo di lavoro, rendendolo partecipe delle scelte che si intraprendono e accogliendo come preziose le osservazioni che arrivano dal team di lavoro. È molto utile dare spazio alla formazione e sono fondamentali i momenti di giudizio che giudicano il lavoro svolto e permettono di correggersi e intraprendere nuove vie. Il direttore non fa l'azienda da solo, ma insieme al personale facendolo partecipare alle scelte, motivandolo adeguatamente. Ovviamente ciò pone anche il problema della selezione del personale che deve essere capace di partecipare in maniera costruttiva al lavoro aziendale.

Animali. Il monitoraggio intelligente e continuativo della stalla è un punto irrinunciabile della gestione manageriale. Senza la conoscenza e il monitoraggio dei principali fattori coinvolti nell'efficienza del processo produttivo appare impossibile migliorare il processo stesso. Da questo punto di vista il SATA propone il software Dairy Comp SATA come strumento per il monitoraggio della mandria (vedi Supplemento Stalle da Latte n. 1/2008 a *L'Informatore Agrario* n. 39/2008 pag. 5).

La dimensione aziendale

Come ultima considerazione va sottolineata la differenza che intercorre tra un'azienda di piccole dimensioni e una di grandi dimensioni.

In un'azienda piccola è facile cambiare direzione e, se si è presa una direzione sbagliata, è facile tornare nella direzione giusta; mentre un'azienda grande ha bisogno di più tempo poiché non è così immediato interrompere il percorso intrapreso.

Quindi al direttore di un'azienda piccola è sufficiente guardare poco avanti, mentre il manager di un allevamento di grandi dimensioni deve essere in grado di guardare molto più in là e di capire come il business sta andando e cosa occorre fare, perché le possibilità di manovra sono minori ed è più difficile cambiare la direzione intrapresa. Per farlo deve avere motivazioni e strumenti adeguati, nonché una buona dose di coraggio. •

Michele Campiotti

Tecnico specialista SATA gestione aziendale
 Caposervizio tecnico APA Bergamo
 michele.campiotti@libero.it

Greg Bethard

G&R Dairy Consulting
 Virginia (Usa)