

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.r.l. non potrà comunque essere ritenuta responsabile per eventuali malfunzionamenti e/o danni di qualsiasi natura connessi all'uso dell'opera.

● 10 INDICAZIONI PER ESAMINARE LA TUA STALLA - PRIMA PUNTATA

Per i produttori di latte alcuni spunti per avere futuro

di Michele Campiotti

Chiunque abbia una lunga esperienza nel settore, sa bene che l'allevamento della vacca da latte negli ultimi 25 anni ha subito una trasformazione indicibile. Per tentare di riassumerla basti questa osservazione macroscopica: **25 anni fa, periodo in cui il prezzo del latte non era molto diverso da quello attuale, un'azienda familiare di medio livello poteva arrivare a produrre un utile pari anche al 40-50% del suo fatturato. Oggi se un'azienda non è nell'eccellenza manageriale rischia severamente di non riuscire nemmeno ad avere un utile.**

Ogni cambiamento, così come i momenti di crisi, si possono spesso tradurre anche in una crescita tecnica del settore; così è stato anche nel latte. In questi 25 anni le aziende in Italia si sono ridotte circa a un quinto del loro numero, pur mantenendo però la produzione nazionale di latte. Questo ha voluto dire un innalzamento della competitività che ha portato un forte miglioramento della tecnica e della gestione, sia delle aziende sia di chi le conduce. Si può dire che il passaggio da allevatore a imprenditore di cui parlavamo 15 anni fa è ora pienamente in atto, in modo non scontato né facile.

Quanto hai speso quest'anno per produrre un quintale di latte? Qual è il tuo costo di sostituzione? Le primipare raggiungono l'85% del peso delle tue vacche adulte con un primo parto entro i 24-25 mesi? In questo articolo qualche suggerimento per aumentare l'efficienza, il reddito e capire dove sono gli errori

A partire da queste semplici osservazioni vorrei tentare di riepilogare quali possono essere oggi i punti decisivi di un allevamento di vacche da latte moderno che punta al successo. Per successo si intende innanzitutto un minimo di redditività, che garantisca il futuro dell'allevamento e la possibilità di passare con successo l'appuntamento del 2015; data in cui, con ogni probabilità, le quote latte termineranno e il nostro mercato subirà probabilmente ulteriori assestamenti. Ogni azienda deve prepararsi a questo appuntamento aumentando la sua competitività, cioè la sua capacità di produrre latte di qualità al costo più contenuto possibile.

Ho quindi individuato 10 punti importanti (in questo articolo affronteremo i primi 5, gli altri verranno trattati sul prossimo numero del Supplemento *Stalle da latte*), che tratterò sinteticamente,

esprimendo quali sono gli elementi che li rendono importanti e proponendo alla fine di ogni punto alcune domande al lettore/direttore d'azienda sulle quali sia possibile fare un veloce paragone con la realtà.

L'obiettivo è che un proprietario o un direttore d'azienda passando in rassegna questi aspetti e considerando la propria situazione possa trovare degli spunti utili.

Gestione economica ferrea

«Non possiamo gestire un fenomeno se non lo misuriamo». È una frase di Peter Ferdinand Drucker (Vienna, 1909 - Claremont, 2005), autore di fama mondiale per le sue opere sulle teorie manageriali, ha svolto consulenza in tutto il mondo, per imprese di ogni dimensione, per enti governativi e organizzazioni no profit.

Questo aspetto è decisivo anche per l'azienda da latte e lo metto al primo punto perché nel momento attuale è forse la cosa più importante per i nostri allevamenti e nello stesso tempo spesso quella ancora mancante. Il primo criterio per valutare qualsiasi attività è quello economico, questo non vuol dire che il criterio economico sia sempre l'unico criterio, ma significa che è necessario conoscere gli aspetti economici di un processo, per prendere delle decisioni in modo obiettivo, conoscendo il peso delle scelte che si fanno e tenendo conto anche di altri aspetti.

In un'azienda da latte è ormai obbligatorio avere una contabilità efficiente, con la possibilità di analizzare almeno ogni 6 mesi l'andamento in corso d'ope-

Ancora non è percepita l'importanza fondamentale che ha per un'azienda zootecnica il benessere animale del giovane bestiame



ra. Un'azienda deve sapere quanto gli è costato produrre un litro di latte l'anno precedente e quanto gli sta costando nell'anno in corso, conoscendo quindi quanta marginalità è prevista. Questo implica la necessità di avere un programma, anche semplice (il SATA Econ mette a disposizione gratuita dei propri soci), di contabilità aziendale che dia la possibilità di analizzare con attenzione un conto economico con i relativi centri di costo e uno stato patrimoniale, e che gestisca in modo efficace liquidità e solvibilità aziendale.

Ci sono allevamenti che non sanno se stanno generando reddito, non conoscono con precisione i propri eventuali debiti e la forza aziendale con cui si ha la possibilità di restituire il capitale. Se un'azienda non sa se sta guadagnando o se è in perdita risulta impossibile prendere decisioni utili e la conseguenza a lungo termine è una situazione che si rivela spesso disastrosa dal punto di vista economico. Di tutti i punti questo è oggi sicuramente il più importante, perché può compromettere tutte le decisioni gestionali e tecniche, mettendo a rischio la redditività aziendale e quindi il futuro stesso dell'azienda.

Le domande da porvi

Quanto hai speso mediamente nell'ultimo anno per produrre un quintale di latte? Sapresti esprimere i principali centri di costo (alimentazione, manodopera, servizi, farmaci, ecc.) per quintale di latte venduto? Qual è stata nell'ultimo anno la marginalità della tua azienda sul fatturato totale?

Programma di gestione aziendale avanzata

Il secondo punto riguarda la gestione tecnica. Dopo avere messo in sicurezza i criteri e la valutazione economica aziendale, abbiamo gli elementi per entrare nelle decisioni tecniche. Ci si deve abituare a pensare a ogni aspetto tecnico come se fosse un processo produttivo. In qualsiasi processo ci sono dei dati tecnici che ne descrivono la dinamica permettendo di misurarne l'efficienza e di prendere decisioni a riguardo.

Per fare questo è necessario che l'azienda sia dotata di un programma gestionale moderno (il SATA mette a disposizione Dairy Comp SATA), che non proponga solo dei numeri chiusi, ma che dia una possibilità di analisi aperta, che metta al sicuro dagli errori statistici (momentum,



Una dote importante dell'imprenditore è riconoscere i problemi non solo nel momento in cui emergono, ma dalla loro origine

lag, bias e variation), spesso inevitabili nei programmi tradizionali (vedi *tabella A* in internet all'indirizzo riportato in fondo all'articolo).

Massima cura si deve avere nell'inserimento dei dati, dai quali discendono indicazioni utili, ma se i dati di partenza sono poco precisi o in parte mancanti, le indicazioni saranno approssimative e spesso fuorvianti.

Il dato tecnico ha un valore enorme se viene registrato con precisione in un database, finché rimane sul quaderno o sull'agenda è sostanzialmente inutile. È decisivo sviluppare in azienda una mentalità «appassionata» ai dati e che ci si abitui a non prendere decisioni senza averli consultati. L'efficienza che si raggiunge con una valutazione tecnica basata sui dati diventa, in questo modo, automatica. Questo processo non è assolutamente sostitutivo dell'esperienza o dell'osservazione diretta: le completa e le valorizza, permette di avere una verifica oggettiva e di aumentare la professionalità.

Le domande da porvi

Ogni quanto inserisci i dati tecnici nel programma aziendale? Hai qualche momento in cui ti dedichi all'analisi della situazione aziendale e alla pianificazione delle azioni da intraprendere? Quando prendi le decisioni attingi da queste informazioni? Valorizzi i tecnici e i veterinari che basano la loro consulenza sull'analisi dei dati tecnici della tua azienda?

Gestione del personale

L'azienda da latte, sia essa completamente familiare o con dipendenti, deve essere coscientemente un team di lavoro. Questa deve essere una preoccupa-

zione di tutti, ma particolare volontà del proprietario o del direttore d'azienda. Nel nostro settore è ancora molto, anzi troppo, dato per scontato questo aspetto. **Anche un'azienda a conduzione familiare deve comunque essere un'azienda a tutti gli effetti.**

La conduzione familiare non fa eccezione nel saper gestire aspetti fondamentali quali la condivisione degli obiettivi, la coscienza delle responsabilità, la valutazione del lavoro svolto da ciascuno, la valorizzazione delle persone.

Sarebbe come teorizzare che se una squadra di calcio fosse tutta di parenti potrebbe non tenere conto della tecnica calcistica. Un'altra considerazione riguarda le aziende con personale extracomunitario: una lamentela comune è il fatto che sia difficile impostare un metodo di lavoro, ancora più per i problemi di comunicazione; questo al contrario rende ancor più decisivo trovare i mezzi per formare una squadra efficiente tra le persone che lavorano insieme.

Uno dei punti più importanti su cui costruire una mentalità imprenditoriale è la responsabilità di chi guida l'azienda. Il comando non è l'esercizio di un potere, ma è innanzitutto una responsabilità verso l'azienda, i suoi collaboratori, i suoi clienti e i suoi fornitori. Questa responsabilità rimane teorica se non diventa una valorizzazione delle persone, cioè la capacità di riconoscere i valori e le attitudini che le persone mettono in gioco. Il metodo con cui questo avviene è la capacità di imparare dagli errori e dai problemi che ci sono in azienda, facendoli diventare occasioni per rivalutare obiettivi e metodi.

Tale percorso in agricoltura non è semplice ed è ancora molto carente, ma proprio per questo è un'opportunità, resa possibile anche dal fatto che, come si

può vedere nel grafico 1, il livello di scolarizzazione nelle aziende agricole è in aumento. Circa due terzi dei direttori o proprietari d'azienda hanno frequentato le superiori o sono laureati e ne godono i benefici. Ci sono aziende già molto avanti in questo lavoro: esse pensano che avere della manodopera non sia un problema, ma innanzitutto una reale opportunità.

Le domande da porvi

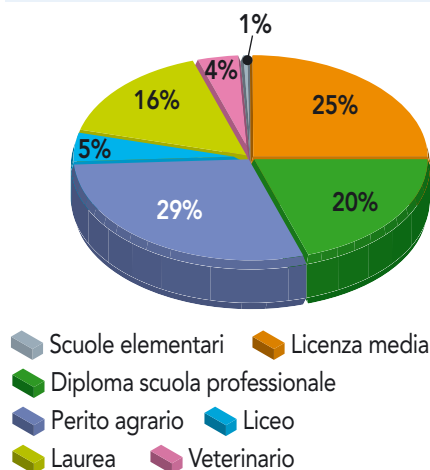
Hai in azienda un momento di condivisione degli obiettivi con tutto il personale? Ci sono delle procedure condivise? Valorizzi il personale che lavora dialogando sugli spazi di miglioramento? Fornisci agli operatori dei momenti di formazione? Hai individuato dei punti oggettivi di monitoraggio del lavoro dei vari operatori? Quanto latte hai prodotto nell'ultimo anno per unità lavorativa?

Vitelli e giovane bestiame

C'è un punto dove è possibile valutare oggettivamente le capacità imprenditoriali e la lungimiranza: l'allevamento del giovane bestiame. Per lavorare bene in questa fase occorre individuare se ci sono problemi ingenti in allevamento che non si vedono subito, che non danno delle perdite economiche immediate ma che incideranno poi sui risultati.

Una vacca con mastite viene identificata nell'immediato e si ha una perdi-

GRAFICO 1 - Scolarizzazione dei proprietari o direttori d'azienda (174 aziende lombarde)



Fonte: indagine SATA.

Il dato importante è che i due terzi dei direttori hanno frequentato le scuole superiori o sono laureati.

ta nella produzione di latte; per questo l'intervento avviene in poco tempo. Ma se una manza è allevata male (sovraffollata, sporca e malnutrita) l'effetto sarà nella fecondazione, nel conseguente ritardo al parto, nell'alta probabilità di riformarla da fresca e nella bassa produzione in prima lattazione, con i conseguenti maggiori costi di tutto il processo.

La vera dote dell'imprenditore è quella di capire la gravità dei problemi, non

solo nel momento in cui emergono, ma dalla loro origine.

Anche per questo ogni allevamento dovrebbe conoscere il proprio «costo di sostituzione» cioè quel costo che l'allevamento sostiene per mantenere la propria dimensione (grafico 2).

Questo è il secondo/terzo costo aziendale dopo i costi alimentari e spesso a pari merito con i costi di manodopera.

Da un recente studio SATA svolto in collaborazione con l'Università di scienze agrarie di Milano, si è visto che questo valore nei nostri allevamenti ha una variabilità enorme, da 2 a 12 euro per quintale di latte prodotto.

Nonostante sia in atto un lento miglioramento, ancora si fatica a capire l'importanza decisiva che ricopre il benessere animale nel giovane bestiame.

È sorprendente vedere a fronte di spazio, areazione e pulizia come i vitelli e le manze raggiungano performance di accrescimento e sanitarie di eccellenza.

Gli allevamenti di manze più moderni, negli Usa e in Spagna (anche contoterzi), hanno fatto di questo fattore la loro fortuna e la loro differenza.

Negli ultimi anni, grazie anche a queste esperienze, sono stati messi a punto dei protocolli su vitelli e manze, di alto livello e sicuramente ripetibili.

A patto che si investa anche sul benessere animale e sulla precisione gestionale.

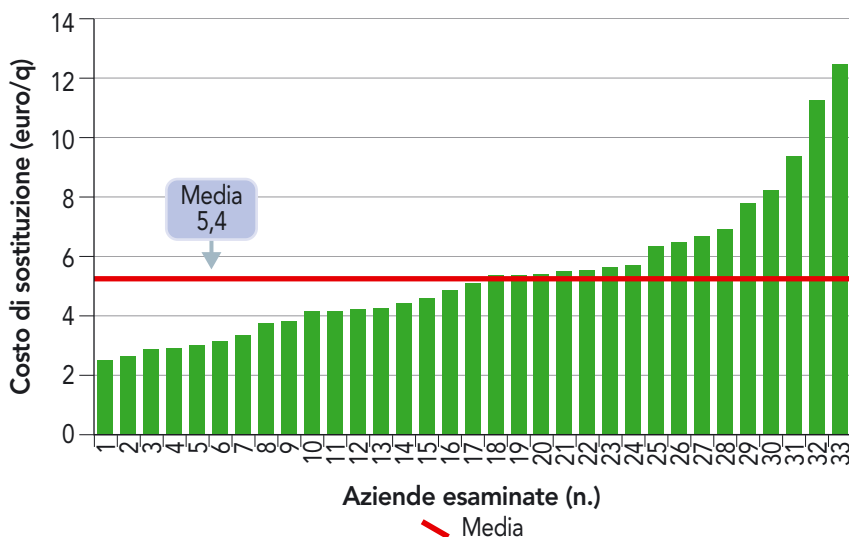
Le domande da porvi

Hai in atto un protocollo efficace sul vitello dalla nascita allo svezzamento che ne minimizzi la mortalità e la morbilità? Riesci a ottenere un raddoppio del suo peso entro i primi due mesi di vita? Quali spazi e quale pulizia riservi alle manze? Qual è il tuo costo di sostituzione? Riesci ad avere un Pr (pregnancy rate-tasso di gravidanza) di circa il 30% sulle manze? Le tue primipare ottengono l'85% del peso delle tue vacche adulte con un primo parto entro i 24-25 mesi?

Transizione, fresche e abbattimento patologie

Quante volte avete sentito dire che la transizione è la chiave del successo? È vero. Ma il fatto che sia la chiave del reddito

GRAFICO 2 - Valori del costo di sostituzione (in 33 aziende)



Ogni allevatore dovrebbe avere ben chiaro il proprio costo di sostituzione, che rappresenta il secondo-terzo costo aziendale.

Continua a pag. 22

QUESTIONARIO SATA - Verifica com'è la gestione della transizione nella tua stalla. Per ogni domanda rispondi con un punteggio da 1 a 5 (dove 5 è il voto più alto)

1. **Tutte le vacche e le manze in pre e post-parto hanno posto adeguato per riposare?** Almeno 10 m²/vacca su lettiera e l'80% di vacche/manze presenti rispetto alle cuccette disponibili
 1 2 3 4 5
2. **Hai almeno 77 cm di spazio in mangiatoia per vacca nel gruppo pre-parto, minimizzando i tempi in cui gli animali sono bloccati in mangiatoia?** (o non più dell'80% di vacche in pre-parto rispetto ai posti in mangiatoia disponibili nel gruppo)
 1 2 3 4 5
3. **La lettiera o le cuccette sono gestite alla perfezione per massimizzare il riposo e minimizzare le infezioni?** Tanta lettiera pulita aggiunta ogni giorno. Rimozione delle feci quotidiana. Pulizia massima e lettiera asciutta
 1 2 3 4 5
4. **Hai un impianto di raffrescamento per le vacche asciutte, pre e post-parto ottimale come quello delle vacche in lattazione?** Ventilazione su cuccette o lettiera, ventilazione e acqua con doccette a bassa pressione su mangiatoia
 1 2 3 4 5
5. **Le manze in pre-parto sono separate dalle vacche?** La dominanza delle vacche riduce l'ingestione delle manze. Obiettivi sostanza secca ingerita (s.s.i.): Preparto: vacche 12 kg s.s.i. - manze 10,5 kg s.s.i. Post-parto: vacche 19,5 kg s.s.i. - manze 16 kg s.s.i.
 1 2 3 4 5
6. **Hai massima attenzione a minimizzare gli spostamenti degli animali e a non effettuarli individualmente?** Al massimo uno spostamento durante l'asciutta (dry-close-up o dry-box parto) massimo 1 giorno
 1 2 3 4 5
7. **Misuri l'ingestione di sostanza secca nel pre e nel post-parto?** Pesi gli scarichi e gli avanzi dei due gruppi ogni giorno, controlli l'umidità degli insilati e usi il setaccio per paragonare la possibile demiscelazione dello scarico fresco rispetto all'avanzo
 1 2 3 4 5
8. **Somministri fieni e insilati appetibili e di alta qualità?** Presti la massima attenzione a non somministrare gli estremi degli insilati e a evitare assolutamente ogni tipo di muffe o micotossine che riducono l'ingestione? Pulisci la mangiatoia ogni giorno?
 1 2 3 4 5
9. **Tutte le vacche e le manze in pre e post-parto hanno acqua abbondante e pulita a disposizione?** Almeno 10 cm di perimetro di accesso all'acqua per vacca
 1 2 3 4 5
10. **Controlli la rimonta nelle vacche fresche e le patologie post parto?** Devi ottenere meno del 5% di eliminazione sotto i 30 giorni di lattazione e meno del 10% sotto i 90 giorni (rispetto ai parti avuti nello stesso periodo). Inserire e analizzare le patologie in un programma di gestione aziendale
 1 2 3 4 5

CONTROLLA IL TUO PUNTEGGIO

45-50 punti: **ECCELLENTE**

35-44 punti: **BUONO**

25-34 punti: **SUFFICIENTE**

< 25 punti: **DEVI CAMBIARE**



In un'azienda zootecnica è necessario che l'imprenditore abbia ben presente quanto gli costa produrre 1 litro di latte e quanto gli costava l'anno precedente

Segue da pag. 20

aziendale non vuol dire che sia un punto facile sul quale lavorare. Anche qui, per i tecnici e gli studiosi è stato un continuo approssimarsi a certezze che via via tengono conto di più fattori. L'abilità sta proprio in questa visione complessiva del problema.

Negli anni abbiamo spesso ridotto il problema enfatizzandone degli aspetti (quelli nutrizionali o quelli strettamente sanitari e metabolici) non capendo il perché fattori che funzionavano in un allevamento, non funzionassero in un altro. Più recentemente, **oltre agli importantissimi studi di Drackley sulle razioni a bassa energia in asciutta, si è studiata l'importanza che ha il benessere animale in questa fase e il contenimento degli stress negli animali in pre e post parto. Questo è il punto che permette di conciliare la presenza contenuta di patologie post parto con picchi di lattazione di alto livello e conseguenti alte produzioni di latte.**

Per intervenire su questi temi occorre avere un attento monitoraggio sulla misura dell'ingestione della sostanza secca, sulla registrazione ferrea di ogni patologia post parto e sull'applicazione di protocolli di controllo e assistenza ai parti (occorre fare formazione a chi segue questa fase), nonché su protocolli sulle vacche fresche che consentano la massima tempestività nel rilevare qualsiasi anomalia sull'animale.

È decisivo rilevare i problemi alla loro

insorgenza, per aumentare le probabilità di risolverli e avere un monitoraggio a valle altamente preciso, su cui valutare tutte le scelte che si sono fatte. Occorre insistere ancora molto sull'importanza di investire in azienda per dare spazi adeguati, puliti e

	2 Maggio	24 Maggio	Obiettivo stalla
Vacche (n.)	6.064	6.081	6.000
Vacche infermeria (n.)	86	83	150
Gravidanze (n. media settimanale)	108	134	110
Mastiti (n.)	84	32	< 84
Produzione latte (kg.)	33,5	33,8	32,5
Grasso 3,70	Giorni lattazione		183
Proteine 3,02	Ritenzioni placenta		1,9%
Cellule somatiche 94	Vitelli morti al parto (primipare)		5%
	Vitelli morti al parto (pluripare)		4%

Tutto il personale deve essere cosciente degli obiettivi e dei dati aziendali. Ecco un esempio di un cartello esposto ai dipendenti di una stalla di 6.000 vacche (Kansas)

ventilati alle vacche asciutte, in close-up e freschissime. Investimenti importanti in questa fase, anche strutturali, si possono ripagare rapidamente perché contribuiscono a diminuire le patologie, a diminuire le vacche eliminate e ad aumentare la loro produttività. La fattibilità di questi investimenti si può calcolare economicamente con discreta sicurezza.

Alcune domande pratiche da cui partire: come spunto di lavoro propongo in questa prima puntata a tutti gli allevatori

che leggono, di provare a fare il *questionario* a pag. 21 che come SATA abbiamo proposto all'ultimo Master tenutosi a Crema lo scorso giugno prendendo spunto da un lavoro della Texas University. È composto da 10 domande a cui dare un punteggio per arrivare a una valutazione della propria azienda utile per conoscere meglio la propria situazione.

Un consiglio

Il contenuto di questo articolo, evidentemente, non ha la pretesa di definire o esaurire nulla, ma vuole essere solo uno spunto di dialogo e di confronto che ciascuno può sviluppare nella sua azienda facendo un paragone tra quello che lui sta facendo e ciò che qui viene proposto. Se uno è già in grado di dare risposte adeguate alle domande che in fondo a ogni punto vengono proposte come punto di paragone, questo significa che c'è già un gran lavoro in atto.

Se invece anche solo qualcuno di questi aspetti non è presente nella vostra azienda, vi invito a percorrerlo. **La questione fondamentale per crescere è accettare di mettersi in discussione senza alcuna presunzione. Gli scenari del nostro settore ci impongono infatti sempre più di non lasciare nulla al caso e di crescere continuamente, facendo diventare il nostro modo di lavorare sempre più efficiente per il reddito aziendale, ma soprattutto, sempre più bello e utile professionalmente per chi lo porta avanti.**

Michele Campiotti

Tecnico specialista SATA
gestione aziendale ed economia
Capo servizio tecnico
Apa Bergamo

Per commenti all'articolo, chiarimenti o suggerimenti scrivi a:
redazione@informatoreagrario.it

Per consultare gli approfondimenti e/o la bibliografia:
www.informatoreagrario.it/rdLia/12ia39_6588_web

ALTRI ARTICOLI SULL'ARGOMENTO

- *Manze: allevarle, comprarle o farle allevare?*
Pubblicato sul *Supplemento Stalle da latte* n. 20 a pag. 11

www.informatoreagrario.it/bdo

Per i produttori di latte alcuni spunti per avere futuro

TABELLA A - I vantaggi di un programma avanzato

Le esigenze di analisi	Le risposte di Dairy Comp SATA	Errori statistici	Legenda
Gli elementi principali dell'approccio a Dairy Comp SATA			
Libertà di scelta dei dati da raccogliere nel tempo	L'utente può aggiungere voci e comandi a proprio piacimento	Variation	Errore che si verifica quando pochi dati comportano una variazione molto grossa nel dato medio.
Qualità dei dati	Permette di valutare tramite l'analisi degli eventi la qualità dei dati		
Controllo della Variation	Permette di controllare in ogni fase di lavoro il periodo di analisi dei dati analizzando gli andamenti sino al presente	Momentum	Errore che si verifica quando nell'analisi di un vento si considera un periodo storico troppo lungo, schiacciando sulla media la variabilità del dato nel tempo.
Minimizzazione del Momentum	Permette di accorciare in ogni fase di lavoro il periodo di analisi dei dati analizzando gli andamenti sino al presente		
Controllo del Lag	Si possono selezionare i dati preferiti scegliendo quelli con minor Lag	Lag	Errore che consiste nel ritardo con cui viene rilevato un cambiamento aziendale, esaltato quando viene utilizzato un parametro non adeguato (es. interparto).
Controllo del Bias	Si possono utilizzare i dati senza bias, o scegliere il bias coscientemente		
Analisi causale	È possibile incrociare il tempo con i gruppi o le classi produttive, riproduttive e qualitative a piacimento per sviluppare qualsiasi analisi causale	Bias	Errore che si verifica quando nell'analisi dei dati si ignora, più o meno volontariamente, un gruppo di animali.
Analisi dati tecnici da sintetici ad analitici	Il percorso dal dato sintetico all'analisi del dettaglio è possibile in tutti i settori		