

• DALL'ESPERIENZA SATA IL SOFTWARE CHE AIUTA IL DIRETTORE D'AZIENDA

Un «segreto» per aumentare il reddito di stalla

Dal 1988 a oggi gli allevamenti italiani di bovini da latte sono in calo. Per rallentare questo fenomeno ci vuole un nuovo e più coraggioso approccio alla gestione da parte del direttore d'azienda: raccolta e analisi più razionali dei dati e software adatti per gestirli

di Michele Campiotti

L'esperienza SATA ha portato nel 2000 allo sviluppo dell'Indice di gestione SATA (IGS), che valuta la distanza tecnico-economica del singolo allevamento dall'ideale teorico.

Nel grafico 1 possiamo vedere l'ultima elaborazione dati effettuata negli allevamenti lombardi iscritti ai controlli funzionali che rappresenta circa 4.000 allevamenti iscritti ai controlli funzionali elaborati nei mesi di luglio e agosto.

Le aziende sono rappresentate dalle righe verticali: la parte blu è la perdita produttiva, quella rossa la perdita riproduttiva e quella verde la perdita qualitativa. Analizzando questi dati colpisce l'enorme variabilità esistente tra le aziende. La perdita teorica va da 0,1 euro per vacca al giorno per l'azienda migliore a circa 6 euro.

L'impressione che nasce paragonando le vecchie elaborazioni a quelle attuali è che la variabilità non diminuisce, mentre aumenta la percentuale di aziende che ha un livello di efficienza accettabile (cioè la curva scende più rapidamente).

La discriminante sta nella differenza tra chi interviene sulla gestione aziendale e chi, non intervenendo, finisce inevitabilmente per indietreggiare, rischiando di diventare azienda marginale. Questo è uno dei motivi che spiegano i dati contenuti nella tabella 1. Il numero di allevamenti di bovini da latte è infatti in costante diminuzione anche nelle zone italiane maggiormente vocate.

La Lombardia, ad esempio, pur avendo prodotto nel 2004-2005 il 38,8% del

latte nazionale (37,7% l'anno precedente) ha visto comunque diminuire del 6,4% il numero delle sue aziende.

Cosa c'è alla base della gestione aziendale

In questi anni il SATA ha dimostrato che l'effetto della gestione sull'efficienza aziendale può essere determinante e che ha, ancora oggi, ampi spazi di miglioramento.

La gestione è, infatti, soprattutto un modo di lavorare del direttore aziendale che investe tutte le problematiche dell'allevamento e che si basa su l'osservazione, l'analisi dei dati, la scelta degli obiettivi, la decisione di cambiare qualcosa e sulla continua verifica che le decisioni prese stiano portando ver-

so l'obiettivo scelto. I dati tecnici, gli indici tecnico-economici e i dati economici sono il supporto essenziale di questo lavoro.

Bisogna capire come usare al meglio i dati per avere un quadro più chiaro della realtà e per poter intervenire sul processo aziendale.

Scegliendo i dati giusti si risparmia denaro

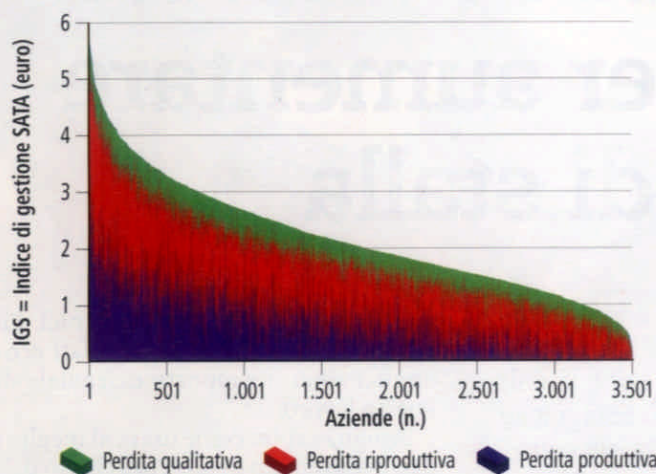
La raccolta dei dati e il loro corretto utilizzo hanno un grandissimo valore per l'azienda. Senza di essi ogni valutazione e decisione sull'azienda sono potenzialmente prive di efficacia.

Il momento più importante nella raccolta dei dati sta nell'analisi del presente e nella capacità di rilevare l'effetto di eventi indesiderati o di cambiamenti voluti il più rapidamente ed efficacemente possibile. Per essere rilevato rapidamente, il dato deve avere due caratteristiche importanti:

- essere relativo al presente, cioè segno di qualcosa che sta accadendo ora o in un tempo più breve possibile;
- essere più proattivo possibile, cioè capace di anticipare la notizia di cui il dato è segno.



La Lombardia, pur avendo prodotto il 38,8% del latte nazionale nel 2004-2005, ha visto diminuire del 6,4% il numero delle sue aziende



Fonte: elaborazione su dati dei controlli funzionali (luglio-agosto 2006).

GRAFICO 1 - Risultati dei controlli funzionali su 4.000 allevamenti lombardi (luglio-agosto 2006)

La perdita di ricavo a causa di una gestione non ottimizzata va da 0,1 euro per l'azienda migliore a circa 6 euro/vacca al giorno per quella peggiore.

Facciamo un esempio: se si registra la percentuale di vacche eliminate in una stalla si avrà un dato di un certo valore. Ma la stessa informazione si può ottenere in anticipo rilevando la percentuale di eventi sanitari nel post-partum.

Questa percentuale fornisce con grande anticipo un'informazione che contiene anche buona parte dell'informazione che posso ottenere con la percentuale di vacche eliminate.

Se, invece, si misura l'ingestione di sostanza secca nel gruppo pre parto (close up) si ha un dato ancora più proattivo. Infatti il livello di ingestione nel pre parto è correlato con l'incidenza di eventi sanitari dello stesso periodo. È ora più chiara la proattività, che è quella caratteristica del dato tecnico che consente di intervenire più rapidamente possibile all'origine di un fenomeno.

Questo comporta due grossi vantaggi:

- capire meglio l'origine di un fenomeno;
- minori perdite economiche e più possibilità di risolvere un problema, intervenendo più tempestivamente.

È chiaro poi che più il dato è proattivo, misurabile, ripetibile e legato al profitto aziendale, più il suo valore per la gestione aziendale è grande.

La capacità gestionale, quindi, non inizia con l'analisi dei dati, bensì con la capacità di decidere quali dati raccogliere, capacità che presuppone la conoscenza dei propri obiettivi e l'intelligenza nel perseguirli con forza.

È un grave e diffuso errore, infatti, invertire le cose, cioè raccogliere prima i dati e poi pensare a cosa farne; si sprecano energie e spesso si raccolgono dati inutili e di scarsa qualità.

Cosa monitorare?

Per non commettere il grave errore detto sopra c'è una via preferenziale. Partire sempre dalla domanda: «Cosa voglio monitorare?».

Per rispondere correttamente bisogna conoscere bene i fat-

tori critici dal punto di vista tecnico-economico dell'allevamento da latte (vedi Supplemento a *L'Informatore Agrario* n. 6/2006, pag. 14). In questa sede si cita solo qualche caso esemplificativo.

Un esempio: il periodo di transizione

Dall'esperienza e dalla bibliografia è noto come il periodo di transizione sia la chiave del successo aziendale, composto da molteplici fattori tutti di grande importanza.

È necessario, quindi, raccogliere dei dati per monitorare la transizione, ma quali dati servono? Bisogna rispondere a questa domanda in modo equilibrato perché la raccolta dei dati è sempre un costo aziendale e quindi deve avere un rapporto costi/benefici conveniente. Il beneficio sta nel fatto di utilizzare questi dati con successo al fine di prendere delle decisioni.

Sicuramente è utile il dato sull'ingestione di sostanza secca in asciutta e nel pre parto. Va registrata anche l'ingestione del gruppo di partenza, se quest'ultimo c'è.

Inoltre, è necessaria la massima precisione nel registrare tutti gli eventi sanitari del post-partum.

Di grande aiuto poi sono i dati produttivi e qualitativi ai primi controlli funzionali.

Un ultimo dato, tra quelli prioritari, è la percentuale di vacche eliminate rispetto al numero dei parti sotto i 30 giorni e sotto i 100 giorni, divisi per primipare e pluripare. Questi, com-

unque, non sono gli unici dati che possono essere utili, ma sono i primi su cui puntare l'attenzione. Poi man mano che il lavoro procede nuove esigenze possono emergere e, quindi, si potrà decidere di raccogliere altri dati o di sostituirne qualcuno.

Questo esempio è utile perché fa capire come una raccolta dati così sia già un lavoro e una decisione in atto che potrà rendere il rapporto costi/benefici vantaggioso per l'allevatore.

Rischi ed errori nella raccolta dei dati

Nell'utilizzo dei dati si può incorrere in errori statistici (vedi Supplemento a *L'Informatore Agrario* n. 6/2006, pag. 14).

TABELLA 1 - Produzione commercializzata di latte vaccino in Italia (consegne+vendita diretta)

Anno	Allevamenti		Produzione commercializzata		Produzione per allevamento	
	n.	var. (%)	.000 t	var. (%)	t	var. (%)
1988-1989	181.771		10.906		60,0	
1995-1996	97.046		10.403		107,2	
1997-1998	89.938	-7,3	10.519	1,1	117,0	9,1
1998-1999	81.555	-9,3	10.566	0,4	129,6	10,8
1999-2000	74.820	-8,3	10.437	-1,2	139,5	7,6
2000-2001	67.615	-9,6	10.679	2,3	157,9	13,2
2001-2002	63.666	-5,8	10.968	2,7	172,3	9,1
2002-2003	60.050	-5,7	11.187	2,0	186,3	8,1
2003-2004	57.084	-4,9	10.997	-1,7	192,7	3,4
2004-2005	52.674	-7,9	10.900	-0,8	207,5	7,7

Dal 1988 al 2005 gli allevamenti in Italia sono diminuiti da 181.771 a 52.674, la produzione commercializzata è rimasta pressoché invariata, mentre quella per allevamento è più che triplicata.

Questo tema è tanto complicato quanto decisivo per essere in grado poi di scegliere i dati da raccogliere e usarli correttamente.

Infatti, già nella scelta dei dati da raccogliere è necessario sapere cosa ciascun dato può e non può dire. In primo luogo va considerata la qualità del dato: i dati raccolti o inseriti in una procedura devono essere accurati. Lavorare con dati raccolti male o non completi quasi sicuramente porta a decisioni troppo arischiate (un po' di rischio c'è sempre, ma deve essere ragionevole) e probabilmente errate.

Oltre a questo è importante prestare attenzione al numero di casi su cui si basa il fenomeno da analizzare, che soprattutto nelle stalle piccole è spesso fonte di grandi errori di valutazione o di sopravvalutazione dei fenomeni (*variation*).

Nell'analisi bisogna poi considerare periodi storici molto brevi, e questa è la caratteristica del monitor al posto del report. Periodi troppo lunghi infatti impediscono di accorgersi dell'andamento dei dati (*momentum*).

Soprattutto nella scelta dei dati da raccogliere è importante dare assoluta preferenza, come già esemplificato, ai dati «veloci» cioè quelli che non richiedono troppo tempo perché l'evento si chiuda. Tipico dato contenente questo errore (*lag*) è l'interparto, che impiega troppo tempo per essere disponibile e non va bene quindi per un monitoraggio efficace.

Un altro elemento chiave nella scelta dei dati da raccogliere è la loro possibile parzialità (*bias*), cioè il limite di prendere in considerazione sempre gruppi parziali di animali. L'importanza di queste «leggi» nell'utilizzo dei dati è enorme.

Il rischio di raccogliere dati inutili o poco utilizzabili anche. Quindi, per lavorare bene, ci vogliono strumenti informatici avanzati che aiutino in questo lavoro.

I vantaggi di Dairy Comp SATA

Il percorso fatto fino a questo punto permette di spiegare quelli che sono i veri vantaggi del Dairy Comp SATA (figura 1).

L'argomento è già stato trattato in modo analitico sul Supplemento a *L'Informatore Agrario* n. 39/2005, pag. 5.

Se il moderno processo di raccolta e analisi dei dati è quello fin qui descritto, per realizzarlo, impararlo e integrarlo nel-

Gli elementi principali dell'approccio a Dairy Comp SATA

Le esigenze dell'azienda avanzata	Le risposte di Dairy Comp
Libertà di scelta dei dati da raccogliere nel tempo	Permette di inserire voci ed eventi a proprio piacimento
Qualità dei dati	Permette di valutare tramite l'analisi degli eventi la qualità dei dati e consente ogni correzione
Controllo della <i>variation</i>	Permette di controllare il numero di osservazioni su cui si basa il dato ed eventualmente di allungare il periodo di analisi per aumentare il numero
Minimizzazione del <i>momentum</i>	Permette di accorciare in ogni fase di lavoro il periodo di analisi dei dati permettendo di scorporare gli andamenti fino al presente (monitor)
Controllo del <i>lag</i>	Permette di utilizzare i dati preferiti scegliendo quelli con minor <i>lag</i>
Controllo del <i>bias</i>	Permette di utilizzare i dati senza <i>bias</i> , oppure di selezionare il <i>bias</i> che si preferisce
Analisi causale	Permette di incrociare il tempo con i gruppi o le caratteristiche produttive, qualitative o riproduttive a piacimento per sviluppare ogni analisi causale
Analisi dei dati da sintetici ad analitici	Permette di analizzare i dati senza limitazioni

la propria mentalità ci vuole l'aiuto di un software che permette questo approccio.

L'utilità innovativa di questo programma sta proprio nel fatto che permette, dando libertà assoluta all'utente, di applicare completamente questo approccio e di minimizzare gli errori statistici.

Dairy Comp è studiato apposta per realizzare la più moderna concezione dell'analisi dei dati tecnici.

Il ruolo chiave del direttore d'azienda

A questo punto occorre però chiarire una questione importante: non esiste e non esisterà mai uno strumento che sostituisca l'intelligenza di chi lo utilizza.

Qui entra in gioco quella che è la re-

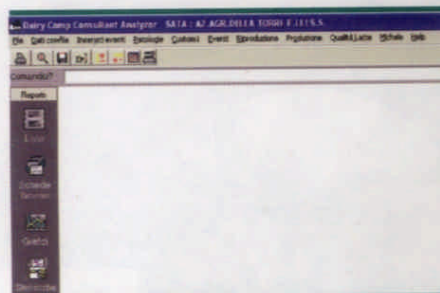


FIGURA 1 - Menu principale di Dairy Comp SATA

sponsabilità del direttore aziendale.

Pensando al Dairy Comp SATA, questo strumento potrebbe essere quasi inutile, o comunque non più utile di qualsiasi altro programma, se non trova due cose importanti: innanzitutto una capacità e un'intelligenza nell'utilizzo; infine un livello di gestione elevato in tutto il processo di produzione aziendale.

Investire in Dairy Comp è un passo tanto più utile, quanto più si decide di investire su tutta l'azienda a cominciare dalla mentalità di chi la conduce.

Usare Dairy Comp SATA, quindi, è solo un passo del lavoro che comporta, se si vogliono ottenere davvero dei buoni risultati, un lavoro ancora più ampio che mette in discussione tutta l'impostazione aziendale. In questo lavoro è necessario l'aiuto di tecnici con professionalità elevata e con il coraggio di mettere in discussione il direttore d'azienda e l'impostazione aziendale. Infatti si impara di più discutendo e verificando le proprie idee con chi ne ha di diverse, che non con chi è d'accordo e non stimola alcuno sviluppo.

• Michele Campiotti

Tecnico specialista gestione aziendale

SATA-ARAL

Servizio tecnico APA Bergamo

michele.campiotti@libero.it

Il glossario

Variation. L'errore che si verifica quando pochi dati comportano una variazione molto grossa nel risultato medio.

Momentum. L'errore che si verifica quando nell'analisi di un evento si considera un periodo storico troppo lungo, schiacciando sulla media la variabilità del dato nel tempo.

Lag. L'errore che consiste nel ritardo con cui viene rilevato un cambiamento aziendale, esaltato quando viene utilizzato un parametro non adeguato (è il caso, ad esempio, dell'intervallo interparto).

Bias. L'errore che si verifica quando nell'analisi dei dati si ignora, più o meno volontariamente, un gruppo di animali.