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 sucessive 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.

© 2010 Copyright Edizioni L'Informatore Agrario S.r.l.

REGOLE PER AUMENTARE IL REDDITO AZIENDALE

Sopravvivere con un prezzo basso del latte

È nei periodi difficili che la capacità imprenditoriale fa la differenza. Ecco dieci regole per tenere presenti i propri punti critici e valutare il business della stalla

di **Michele Campiotti**

Negli ultimi anni l'allevamento del bovino da latte a causa di diversi motivi si è trovato in grave difficoltà. La caduta del prezzo del latte sotto i minimi storici per un considerevole periodo ha indebolito sensibilmente le aziende italiane e anche oggi, che il prezzo tende a risalire, le aziende sono «scariche» dal punto di vista finanziario e quindi deboli sotto il profilo della capacità di investimento.

È proprio nei periodi difficili che la diversa capacità imprenditoriale fa la differenza, ed è importante avere ben chiaro quali siano i principali punti critici per valutare correttamente il proprio business.

In questo articolo vorrei proporne un decalogo, nato anche a seguito della collaborazione di SATA (Servizio assistenza tecnica allevamenti) con Greg Bethard (Dairy records management systems - Usa) negli anni scorsi (vedi articolo a pag. 22 del Supplemeto Stalle da latte allegato al n. 3/2009 de *L'Informatore Agrario*). Ben sappiamo, e lo si può vedere nel *grafico 1*, che anche negli Stati Uniti hanno vissuto una crisi del prezzo del latte nello stesso periodo, addirittura superiore alla nostra.

Queste tematiche quindi sono state ampio oggetto di discussione da parte dei tecnici di tutto il mondo. Sia chiaro che i punti che seguiranno non valgono solo per i momenti di crisi: conoscerli bene nei momenti difficili può voler dire continuare o meno l'attività, ma nei momenti di mercato buono questo significa sicuramente maggior guadagno, cioè essere sempre più competitivi degli altri.

Mantieni la stalla piena

È un principio elementare di ammortamento dei costi fissi sulle unità produttive. Cosa definisce la capacità di stalla? In una **situazione standard la capacità di stalla è data dal numero massimo di bovine che trovano posto in cuccetta e/o in greppia secondo gli standard del benessere animale**. Noi del SATA come indici di riferimento, per il gruppo in lattazione, abbiamo sempre proposto 0,95 cuccette per vacca e 0,75 posti in greppia per vacca (alimentazione unifeed).

Il concetto di «piena» però può variare a seconda del livello gestionale dell'azienda e del tipo di struttura. È chiaro che in situazioni dove l'attenzione alla gestione e agli animali è molto alta e la struttura è ampia, magari con 2 file di cuccette anziché 3 e così via, questi valori possono anche variare senza influenzare le performance degli animali e la loro salute.

In Italia, l'esistenza delle quote ha portato spesso a sottovalutare l'importanza di tenere la stalla piena, diminuendo così la redditività dell'azienda.

In realtà questo principio contiene una marginalità in grado, in diversi casi, di ripagarsi anche le quote che eventualmente si sarebbero dovute acquistare.

DECALOGO DI GREG BETHARD PER UNA STALLA COMPETITIVA

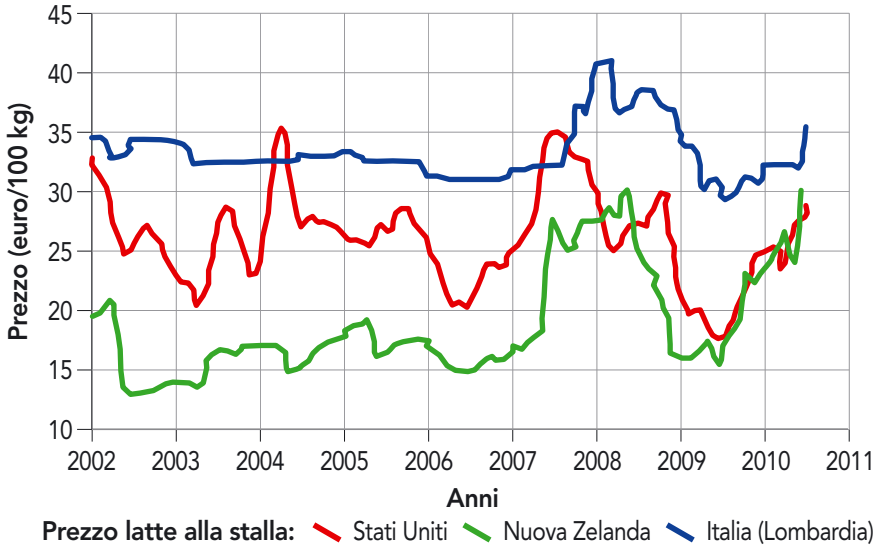
- Tenere la stalla piena
- Avere vacche fresche sane
- Sostituire le vacche non remunerative
- Ottenere i premi per la qualità
- Massimizzare Iofc (reddito al netto dei costi alimentari)
- Produrre foraggi di alta qualità
- Ottenere gravidanze (manze e vacche)
- Minimizzare i costi di sostituzione
- Tagliare i costi intelligentemente
- Controllare i costi di manodopera

Capacità di stalla per le vacche in lattazione



© 2010 Copyright Edizioni L'Informatore Agrario S.r.l.

GRAFICO 1 - Quadro di confronto dei prezzi del latte alla stalla



Fonte: elaborazione Clal.

La crisi del prezzo avuta dagli Stati Uniti è più acuta di quella che si è verificata perché ha registrato una caduta sotto i minimi storici.

Occorre evidentemente tenere presenti altri eventuali vincoli importanti (nitrati per esempio), ma è spesso un errore non considerare questa regola importante.

Vacche fresche sane

Risulta il punto chiave della redditività aziendale: **avere problemi con le vacche fresche significa avere produzioni più basse, più costi per le patologie, più eliminazioni, maggiori costi di sostituzione e rischio di bilanci in rosso**.

Non sempre è facile accorgersene: spesso questi costi non sono così evidenti.

È importante quindi una registrazione accurata delle patologie post parto. L'approccio a questi problemi è ancora troppo «in emergenza» e manca invece quello basato sulla prevenzione.

Elimina le vacche non remunerative

Ciascun posto in stalla ha un costo, per questo dobbiamo avere come obiettivo che tutti i posti siano occupati da vacche fortemente produttive e che siano in grado di dare più di quello che costano. Ci sono molti modi che velocemente permettono di calcolare il «punto di pareggio» rispetto al momento dell'eliminazione, della messa in asciutta o della sostituzione dell'animale.

Il posto in stalla la cui vacca non si ripaga, non solo non genera profitto ma crea perdite economiche. In questo calcolo occorre tenere presente se la vacca è gravida, dando un valore alla gravidanza. Il Dairy Comp SATA (un programma di gestione per l'allevamento da latte a pagamento) consente attraverso il comando «ValBov» di calcolare molto efficacemente il valore dell'animale in qualsiasi momento e la convenienza della sostituzione.

Prendi i premi latte qualità

I premi che si possono ricevere per la qualità del latte sono diversi da caseificio a caseificio, a seconda dei contratti. Ma sia che siano bassi o alti, **la loro incidenza e importanza varia a seconda dell'andamento del prezzo del latte**. Cellule somatiche e carica batterica sono più legate alla gestione e alla mungitura, mentre proteine e grasso soprattutto al sistema alimentare.



L'obiettivo è avere posti occupati solo da vacche produttive

I premi relativi alle cellule e alla carica batterica sono sempre desiderabili, quelli relativi a grasso e proteine sono da valutare a seconda della consistenza del premio e del prezzo del latte che potrebbe rendere più o meno conveniente, a seconda dei momenti e dei pagamenti, la produzione dei titoli. La quota latte, attualmente a basso costo, influisce poco in questa decisione.

Massimizza il reddito al netto dei costi alimentari

Ci sono alcune variabili chiave attorno alle quali gira tutta la valutazione economica: prezzo del latte, costi alimentari e produzione di latte. In ogni caso la loro incidenza e importanza aumenta con il prezzo del latte basso. Sono variabili difficili da generalizzare, quindi vanno calcolate azienda per azienda. A fronte di una situazione economica difficile, si consigliano comunque scelte oculate basate su questi utili strumenti.

Il reddito al netto dei costi alimentari (Iofc) rimane infatti un imprescindibile criterio di valutazione dell'effetto che i cambiamenti alimentari possono avere sull'economia aziendale. Anche quando la crisi è forte e il prezzo del latte basso, non ripagano scelte che puntino sulla sottoalimentazione del bestiame, perché i litri di latte che si perdono sono i più remunerativi: i costi fissi non diminuiscono e i costi di mantenimento nemmeno.

Risultano al contrario interessanti risparmi legati alla valorizzazione delle capacità gestionali aziendali, come ad esempio l'utilizzare semplici materie prime di qualità. In ogni caso con il latte a un prezzo basso l'ultimo litro prodotto, per la sua marginalità, può contribuire a portare l'azienda in attivo.

Per valutare l'efficienza di lunghi periodi risulta utile il costo alimentare per 100 kg di latte prodotto comprensivo di scarti, inefficienze varie e andamenti di mercato.

Foraggi di qualità

Avere a disposizione foraggi di qualità è un punto decisivo per l'economia aziendale. Questo fattore ha tantissime ricadute sulle performance e sulla salute degli animali. Una qualità maggiore consente un utilizzo di quantità superiori di foraggio a parità di concentrazioni nutritive della dieta. Questo garantisce maggiore

© 2010 Copyright Edizioni L'Informatore Agrario S.r.l.

TABELLA 1 - Dati in entrata e uscita per il calcolo dei parti al mese con Dairy Comp SATA

Dati input	
Produzione per capo (kg)	34
Capi attualmente in lattazione (n.)	384
Vacche mediamente presenti (n.)	449
Prezzo latte (euro)	0,32
Costo razione lattazione (euro)	4,6
Fatturato annuo per latte venduto (euro)	152.4941
Spese alimentari annue (euro)	644.736
Iofc stalla anno (*)	880.205
Mesi medi interparto (n.)	13,3
Giorni medi interparto (n.)	403
Giorni medi asciutta (n.)	68
Lunghezza media di tutta lattazione (gg)	335
Giorni medi di lattazione (n.)	168
Dati output	
Parti al mese necessari (n.)	34
Aborti su manze (%)	4
Aborti su vacche (%)	12
Parti necessari al mese su manze (n.)	12
Parti necessari al mese su vacche (n.)	25
Parti necessari al mese (n.)	37

(*) Reddito al netto dei costi alimentari.

Per monitorare l'efficienza riproduttiva su vacche e manze si possono contare le gravidanze generate in un determinato periodo rispetto a quelle attese come obiettivo.

TABELLA 2 - Calcolo dei costi di sostituzione di 3 aziende

Calcolo costi di sostituzione	Azienda 1	Azienda 2	Azienda 3
Vacche presenti	472	168	449
Vacche in latte (no sospese)	426	138	384
Vacche in latte (no sospese) (%)	90,3	82,1	85,5
Latte prodotto (kg)	32,95	33,9	35,2
Tasso di rimonta (%)	37	28,5	42
Perdite per vacche morte (%)	1,7	9,7	5,3
Valore medio vacca venduta (euro)	477,11	404,34	495,43
Costo allevamento manza (euro)	1.320,00	1.376,00	1.250,00
Latte venduto/anno (q)	51.233,96	17.075,43	49.336,32
Valore delle vacche vendute (euro)	79.493,56	12.770,67	81.638,44
Costo delle sostituzioni (euro)	230.524,80	65.882,88	235.725,00
Costo di sostituzione (euro/q latte)	**2,95**	**3,11**	**3,12**

Un buon obiettivo è stare sotto i 3 euro/1 q di latte venduto. Le percentuali di rimonta tra le 3 stalle non sono decisive per ottenere bassi costi di sostituzione.

salute degli animali e conseguenti risultati migliori su produzione, qualità e riproduzione. Permette anche forti risparmi economici nei costi alimentari.

Gravidanze

Sappiamo l'importanza per l'allevamento di ottenere vacche gravide. Il valore per una gravidanza è di circa 400-500 euro. Questo è un concetto abbastanza chiaro agli allevatori che cercano infatti di monitare l'efficienza riproduttiva in diversi modi. Però **a volte si ha meno presente l'opportunità offerta dalle manze, che generano in una situazione equilibrata circa il 35% delle gravidanze**.

Sono le gravidanze più facili da ottenere e hanno lo stesso valore delle vacche nel generare il flusso di animali. Le aziende che hanno bisogno di acquistare manze in primavera, stanno realmente acquistando gravidanze: è molto più economico generare la gravidanza in azienda. Soprattutto nei mesi in cui le vacche fanno più fatica a essere ingravidate, le manze possono salvare la situazione.

Il modo migliore di monitorare l'efficienza riproduttiva sia sulle vacche sia sulle manze è usare il tasso di gravidanza (pregnancy rate) che il Dairy comp SATA offre ai suoi utenti. Si tratta di un programma di gestione per l'allevamento da latte. Un altro metodo efficace e pratico è il conto delle gravidanze generate in un dato periodo rispetto a quelle attese come obbiettivo aziendale. Nella *tabella 1* è evidenziato un modo semplice e pratico per fare questo conto a partire da alcuni dati aziendali con il Dairy Comp SATA.

Minimizza i costi di sostituzione

I costi di sostituzione sono tipicamente il secondo più grande costo nella produzione del latte dopo il costo degli alimenti. Questo costo però non appare sempre così evidente come lo sono i costi alimentari. Concettualmente è **il costo di mantenimento delle dimensioni della stalla** pari a:

(valore delle vacche vendute – costo di sostituzione)/1 q di latte venduto

Il valore delle vacche vendute è influenzato dal tipo di vacche che si vendono e dal rapporto vendute/morte. Il costo di sostituzione è influenzato da quanto si paga una nuova manza o dal denaro investito per la rimonta interna (escluso il valore alla nascita).

Spesso si focalizza sul tasso di rimonta la misura del turnover aziendale. Questa non è la questione principale se il costo di sostituzione è basso. E nemmeno è decisivo quanto si paghino le manze se il costo di sostituzione è basso. Contenere i costi di allevamento aiuta ad avere un costo di sostituzione contenuto. Eliminare la vacca morta, o vendere la vacca fresca con problemi è molto più costoso di un'eliminazione volontaria (generalmente di una vacca con una lunga lattazione e grassa).

Un buon obiettivo è stare sotto i 3 euro/1 q di latte venduto. Ancora una volta è decisivo ingravidare efficientemente le manze. Nella *tabella 2* si può vedere questo utilissimo calcolo fatto in tre aziende reali. Si può notare come, nonostante le stalle abbiano diversi livelli di percentuale di rimonta, questa può non essere decisiva per ottenere bassi costi di sostituzione: occorre senz'altro un cambiamento di mentalità, i fattori in gioco in questo problema sono molti di più.

Taglia i costi intelligentemente

Nelle situazioni difficili a volte è facile farsi prendere dal panico e fare le scelte sbagliate. Per poter capire dove e come poter risparmiare sui costi servono strumenti oggettivi di valutazione.

Tagliare e contenere i costi è necessario per un buon direttore d'azienda. Oltre alla necessaria analisi specifica di ogni situazione paragonata ad altre simili è consigliabile, in generale, **non tagliare i costi che impattano negativamente sulle seguenti aree: qualità dei foraggi, salute degli animali, vacche fresche, gravidanze (manze e vacche)**. Gli allevatori che tagliano i costi in queste aree avranno difficoltà a «sopravvivere».

© 2010 Copyright Edizioni L'Informatore Agrario S.r.l.

Controlla i costi di manodopera

Ci sono molte possibilità di misurare l'efficienza del lavoro. Tra le più usate ci sono il numero di vacche per operatore e i chilogrammi di latte venduto per operatore. L'indice più efficace è il costo della manodopera/100 kg di latte. Poco importa quanti operatori hai se i costi per 100 kg di latte sono buoni. Va inclusa in questo conteggio solo la manodopera relativa alla produzione di latte. Il lavoro riguardante la parte agricola va considerato separatamente.



È importante cercare di ottenere premi qualità, in particolare quelli relativi a cellule somatiche

È infatti utile, almeno in una fase di analisi intermedia, considerare il processo di produzione dei foraggi e la sua efficienza da un lato, e il processo di produzione del latte e la sua efficienza dall'altro, per cogliere più efficacemente i punti critici di ciascun settore.

Considerando i vari indici, possiamo capire che «le vacche per operatore» è un indice tecnico poco interessante, perché non tiene conto della produzione di latte (per esempio nel caso di tre mungiture). I «quintali di latte per operatore» è un buon indice tecnico. **Il «costo della manodopera per quintale di latte» è l'indice economico più sintetico e utile di tutti.**

È molto interessante valutare e confrontare questi valori. Da questo confronto nascono diversi spunti per aumentare l'efficienza dei costi di manodopera. Nella *tabella 3* si possono confrontare i dati di 6 aziende reali lombarde: è da notare la variabilità dei costi di manodopera. È veramente utile calcolare in casa propria questi costi, paragonarsi e soprattutto mettersi in discussione per migliorare.

La chiave è aumentare l'efficienza

Ormai non si può più parlare di «momento difficile per l'allevamento bovino» ma è più giusto affermare che **l'allevamento da latte sta sempre più diventando un'attività difficile, che richiede conoscenze tecniche di alto livello e capacità imprenditoriali non comuni per poter avere un reddito adeguato al rischio economico che comporta**.

In questa nuova prospettiva cambiano e aumentano anche le priorità, a secondo degli sviluppi che riguardano diversi aspetti, quali per esempio la questione ambientale e il controllo della filiera produttiva, per arrivare sempre più alla sicurezza e al controllo della qualità dei prodotti alimentari.

Con un occhio di riguardo a questi temi importanti, quello senza il quale ogni sviluppo non sarebbe possibile è la sostenibilità economica dell'allevamento, il fatto cioè che il nostro processo produttivo sia in grado di generare reddito.

La capacità più importante, sia per l'allevatore sia per i tecnici, non è più solo quella classicamente tecnica, che riguarda l'alimentazione, la mungitura o la sanità, ma sempre più urgente è acquisire la capacità di valutazione tecnico-economiche dell'azienda. Cioè saper riconoscere e valutare sinteticamente la sostenibilità economica dell'azienda, avendo lucidamente presente i punti critici irrinunciabili senza i quali il nostro sistema non ha futuro.

Bisogna avere a disposizione strumenti veloci per valutare la fattibilità degli investimenti, per diminuire i rischi delle scelte che si fanno e individuare le strade possibili. Il SATA da anni sta portando avanti questo lavoro, senza il quale, mentre i tecnici discutono, le aziende continueranno a chiudere.

L'aumento di efficienza contenuto in questi dieci punti è ingente rispetto al prezzo del latte ed è necessario oggi incamerare anche questi «centesimi marginali». Avere un basso costo complessivo/100 kg di latte è l'indice più importante per guadagnare. Coloro che, sviluppando le capacità sopra esposte riusciranno così a produrre latte a basso costo, saranno quelli che rimarranno in questo business a lungo.

Michele Campiotti
Tecnico specialista gestione aziende SATA
Sezione bovini

TABELLA 3 - Costi di manodopera di 6 aziende

Dati 2008	Azienda 1	Azienda 2	Azienda 3	Azienda 4	Azienda 5	Azienda 6
Vacche mediamente presenti	480	179	90	158	125	70
Latte venduto/anno (q)	51.000,00	18.200,00	8.823,00	17.148,00	13.397,00	6.570,00
Latte/vacca/anno (q)	106,25	101,68	98,03	108,53	107,18	93,86
UI totali (n.) di cui:	11	4,9	3,5	3,5	4	2,5
UI stalla	10	3,2	2,5	2,8	3,5	1,5
UI campagna	1	1,7	1	0,7	0,5	1
Totale costo manodopera (*)/ anno/stalla (euro)	**360.000**	**126.700**	**70.484**	**111.888**	**127.000**	**43.500**
Costo medio UI stalla (euro)	36.000	39.594	28.194	39.960	36.286	29.000
Vacche/operatore (n.)	48	56	36	56	36	47
Latte/operatore (q)	5.100	5.688	3.529	6.124	3.828	4.380
Costo manodopera (euro/100 kg)	7,06	6,96	7,99	6,52	9,48	6,62

1 UI = unità lavoro = 8 ore lavorative. (*) Considerando solo le UI stalla.

I costi di manodopera possono essere molto diversi ed è per questo che è utile il confronto: permette di valutare eventuali punti di debolezza e aumentare l'efficienza.

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

© 2010 Copyright Edizioni L'Informatore Agrario S.r.l.