

CASE HISTORY

# Il vantaggio strategico del Workforce Management nel manifatturiero

## Come la pianificazione data-driven delle persone genera ROI misurabili

di Maria Cristina Origlia

**NEL PANORAMA MANIFATTURIERO ODIERNO**, le cifre parlano chiaro: quasi due terzi dei produttori citano la disponibilità di manodopera come principale rischio, mentre il 61% riporta un aumento dei costi operativi anno su anno. In questo contesto, l'Employment Cost Index<sup>1</sup> per la compensazione totale nel manifatturiero ha continuato a crescere nel 2024, guadagnando il 3,8% su scala annuale.

Paradossalmente, mentre i costi salgono e la manodopera scarseggia, la produttività nel manifatturiero è aumentata del 4,4%<sup>2</sup> nel primo trimestre del 2025, con i costi unitari del lavoro cresciuti solo del 2,0%. Questa apparente contraddizione rivela l'opportunità nascosta: l'efficienza non deriva semplicemente da macchine più veloci o processi più snelli, ma dall'ottimizzazione strategica del capitale umano.

Ed è partendo da questi dati che nel 2015 Emanuele Quarin, allora Plant Manager dello stabilimento Electrolux di Porcia e oggi Group Industrial Strategy di Biesse Group, inviò una mail che avrebbe cambiato il futuro della gestione della forza lavoro industriale. Il messaggio, rivolto a Carlo Pasqualetto, Jacopo Pertile e Antonio Fornari, conteneva una richiesta apparentemente semplice: "Abbiamo bisogno di semplificare il processo di allocazione e gestione degli addetti in fabbrica". Una richiesta di consulenza apparentemente ordinaria si è evoluta in un progetto rivoluzionario che ha dato vita, nel 2019, ad AWMS. Oggi questa piattaforma SaaS domina il mercato italiano ed europeo nella gestione della forza lavoro per stabilimenti manifatturieri e magazzini logistici, con un riconoscimento consolidato nella Market Guide di Gartner per tre anni di fila.

<sup>1</sup> <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/manufacturing-industrial-products/supporting-us-manufacturing-growth-amid-workforce-challenges.html>

<sup>2</sup> <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/manufacturing-industrial-products/manufacturing-industry-outlook/manufacturing-industry-outlook-2024.html>

La storia di AWMS inizia dove molte innovazioni prendono forma: da un problema concreto che necessita di una soluzione pratica. Dal 2015 al 2019, il team di sviluppo ha lavorato fianco a fianco con Electrolux, costruendo "a quattro mani" quella che sarebbe diventata una piattaforma rivoluzionaria. Non si trattava solo di automatizzare la pianificazione della forza lavoro, l'obiettivo era più ambizioso: creare un sistema che mettesse finalmente le persone al centro del processo produttivo.

La sfida era complessa: come far comunicare efficacemente il "mondo delle persone", con informazioni anagrafiche, rispetto alle competenze, limitazioni fisiche, certificazioni e vincoli giuslavoristici, con il "mondo della fabbrica", che comprende layout di stabilimento, turni del personale, rischi associati alle postazioni e piani produttivi? La risposta è arrivata attraverso un approccio tridimensionale che opera su tre livelli temporali distinti.

**Pianificazione preventiva.** Il primo livello opera "a preventivo", utilizzando algoritmi di machine learning per analizzare predittivamente i dati del piano produttivo e ottimizzare automaticamente l'allocazione delle risorse sulla base di disponibilità del personale, competenze richieste, certificazioni necessarie e limitazioni fisiche. I dati mostrano che sistemi di workforce management avanzati possono migliorare la qualità della pianificazione fino al 90% e aumentare l'accuratezza delle previsioni della domanda di forza lavoro fino all'85%. Questo approccio proattivo elimina quello che i ricercatori di McKinsey identificano come un gap di produttività che può aumentare fino all'80% man mano che la complessità del compito cresce.

**Gestione in tempo reale per trasformare gli imprevisti in opportunità.** Il secondo livello interviene "in tempo reale" attraverso l'integrazione con i tornelli di timbratura. Quando un operatore pianificato non si presenta, il sistema non si limita a notificare l'assenza, ma suggerisce automati-



Da sinistra, Antonio Fornari, Carlo Pasqualetto e Jacopo Pertile.

camente il sostituto ottimale basandosi su tutte le variabili disponibili. Le statistiche evidenziano che l'assenteismo non pianificato può causare perdite di produttività fino al 36,6%, mentre un sistema di gestione ottimizzato può ridurre l'assenteismo fino al 30% e diminuire il tempo improduttivo fino al 25%. In un settore dove la necessità netta di nuovi dipendenti potrebbe essere di circa 3,8 milioni tra il 2024 e il 2033, con circa la metà di questi posti (1,9 milioni) che potrebbero rimanere scoperti, questa capacità di ottimizzazione istantanea diventa cruciale.

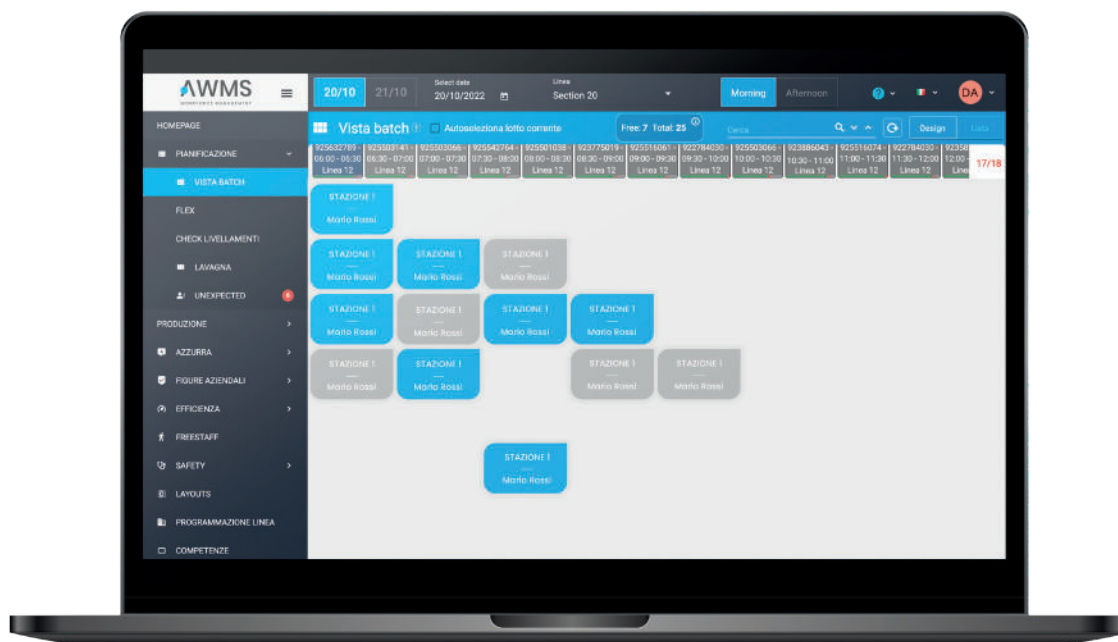
**Analisi Consuntiva.** Il terzo livello opera "a consuntivo", trasformando AWMS in un repository di dati che genera dashboard e KPI per il miglioramento continuo. Gli analytics avanzati permettono di ottenere un'accuratezza di pianificazione del 95% attraverso algoritmi di IA per la pianificazione operativa e strategica. Questa capacità analitica è particolarmente rilevante considerando che la maggior parte delle aziende manifatturiere conferma che l'upskilling migliora produttività, opportunità di promozione e morale dei dipendenti.

L'implementazione di sistemi di workforce management dedicati al manifatturiero e alla logistica genera benefici misurabili su svariate dimensioni. La ricerca indica che le aziende che implementano sistemi di workforce management avanzati registrano un ROI medio del 15-25% nel primo anno, con alcuni casi che raggiungono il 40% entro 18 mesi. Inoltre, a livello operativo, la riduzione dei costi si manifesta attraverso l'eliminazione degli sprechi di tempo nella gestione del personale, la minimizzazione degli errori di allocazione e l'ottimizzazione dei costi di straordinario. Infatti, le aziende riportano una riduzione media di 8-12% dei costi di manodopera totali, con una diminuzione del 70-80% negli errori di allocazione del personale.

Sul fronte della produttività, la capacità di abbinare competenze specifiche, limitazioni fisiche e disponibilità del personale alle esigenze produttive in breve tempo si traduce in una riduzione significativa dei tempi dedicata all'allocazione della forza lavoro e un miglioramento della qualità output. I dati mostrano che ogni 1% di miglioramento nell'efficienza della forza lavoro può tradursi in un aumento del fatturato del 2-3% per le aziende manifatturiere.



Un sistema di gestione ottimizzato può ridurre l'assenteismo fino al 30% e diminuire il tempo improduttivo fino al 25%.



Particolarmente rilevante è l'impatto sulla compliance: la gestione automatizzata delle certificazioni e dei vincoli normativi riduce drasticamente il rischio di non conformità. Le aziende che utilizzano sistemi automatizzati di workforce management riportano una riduzione del 95% degli errori di compliance e una diminuzione del 70% dei tempi dedicati alla gestione amministrativa del personale.

La storia di AWMS rappresenta un microcosmo della trasformazione più ampia che sta attraversando il manifatturiero. Non si tratta più di gestire "risorse umane" come un costo da ottimizzare, ma di orchestrare gli addetti come il vero differenziatore competitivo. In un'epoca in cui le tecnologie di produzione diventano sempre più democratiche e accessibili, la capacità di gestire, sviluppare e ottimizzare la forza lavoro diventa l'ultimo vantaggio competitivo sostenibile.

L'approccio AWMS, nato dall'esperienza concreta di Electrolux e ora implementato in centinaia di stabilimenti in Europa, America e Asia con oltre 100.000 blue collar gestiti, e da quest'anno di proprietà del Gruppo Zucchetti, dimostra che la trasformazione digitale del workforce management è una necessità operativa immediata.

In un settore dove ogni punto percentuale di efficienza può tradursi in milioni di euro di valore, le aziende che adottano sistemi di workforce management avanzati registrano un vantaggio competitivo immediato: la capacità di mettere la persona giusta al posto giusto al momento giusto non è più un plus, è l'imperativo strategico del manifatturiero moderno.

**IL FUTURO APPARTIENE ALLE AZIENDE** che riescono a trasformare la complessità della gestione delle persone in un vantaggio competitivo sistematico. AWMS ha dimostrato che questo futuro non è solo possibile, ma è già qui. ■



MARIA CRISTINA ORIGLIA è una giornalista socioeconomica.