



Spettri del Taylorismo. Lavoro e organizzazione nei centri logistici di Amazon

Francesco Sabato Massimo*

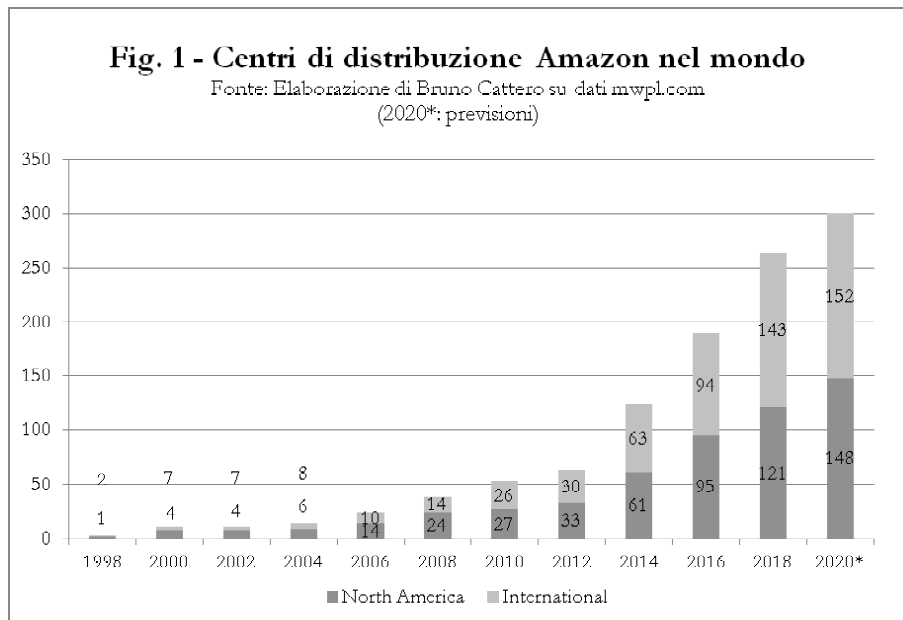
1. Introduzione

Negli ultimi anni Amazon è si è affermata come una delle più importanti multinazionali al mondo. Il suo modello di *business* spazia su un insieme frastagliato di attività: dalla robotica all'editoria multi-media, dal commercio on line al *crowd-work*, dai *web services* alla logistica. Proprio la logistica, sebbene inizialmente in forme ridotte, è sempre stata una dimensione cruciale dell'intero modello di crescita di Amazon (Stone 2013). Nata come piattaforma digitale, Amazon ha progressivamente portato in auge un modello di integrazione verticale binaria, cioè di ricomposizione e centralizzazione delle attività produttive (stoccaggio e consegna delle merci) all'interno dei confini della stessa impresa, che non esclude, tuttavia, il ricorso parallelo a fornitori esterni (dai grandi corrieri internazionali ai servizi postali nazionali). A indicare questa tendenza c'è non solo la crescita della rete di distribuzione di Amazon (figura 1) – con l'aumento massiccio del numero di *hub* – ma l'espansione delle sue attività logistiche alle consegne di ultimo miglio. Man mano che le dimensioni del mercato di Amazon crescono, si rafforza la necessità (1) di un retroterra produttivo e/o di assemblaggio, composto da grandi centri logistici connessi ai terminali distributivi; (2) di un controllo e un coordinamento permanente di tutte le operazioni attraverso apparati digitali. Alla luce di queste due dinamiche cercheremo di capire in che modo sia possibile parlare di (neo)taylorismo e di taylorizzazione¹ del lavoro nei grandi cen-

* Dottorando presso Sciences Po Parigi, Centre de sociologie des organisations.

¹ Braverman definisce il taylorismo o organizzazione scientifica del lavoro come il risultato di tre componenti: (1) dissociazione del processo di lavoro dalle abilità dei lavoratori; (2) separazione di concezione ed esecuzione; (3) uso del monopolio sulla conoscenza del processo di lavoro per controllarne l'organizzazione e l'esecuzione.

tri di distribuzione (Braverman 1974). In un articolo apparso su questa rivista Bruno Cattero e Marta D’Onofrio hanno sottolineato due peculiarità dell’organizzazione del lavoro in Amazon: (1) «L’elemento tayloristico è quasi secondario rispetto a quello fordista [...]. È vero infatti che c’è una rigida prescrizione del compito, ma questo era già semplice di per sé e non subisce una particolare parcellizzazione» (Cattero e D’Onofrio 2018, p. 10); (2) «Di tayloristico c’è in Amazon l’eliminazione di ogni autonomia nell’esecuzione del lavoro, ma questa è ottenuta non con il mansionamento, bensì con la tecnologia» (*Ibidem*).



Al contrario, in questo articolo mostrerò come sia appropriato parlare non solo di taylorismo, ma anche di taylorizzazione, cioè di intensificazione della divisione del lavoro nel corso del tempo. Nella prima parte del contributo illustrerò il funzionamento interno di questo retroterra, in particolare per quanto riguarda la divisione tecnica del lavoro, la gestione della manodopera e il rapporto fra forza-lavoro e management. Nella seconda parte, descrivendo la sua evoluzione nel corso del tempo, mostre-

rò che l'organizzazione del lavoro, e il modo in cui questa ha influenzato le relazioni fra lavoratori e direzione, non è rimasta la stessa ma ha subito importanti evoluzioni: un'intensificazione dell'organizzazione scientifica del lavoro o, in altre parole, una vera e propria taylorizzazione.

Il caso di studio selezionato è il principale magazzino italiano di Amazon, aperto nel 2011 e situato nella provincia di Piacenza. L'articolo riporta alcuni risultati di una ricerca comparata internazionale sull'organizzazione del lavoro e le relazioni industriali nel settore della logistica dell'*e-commerce*, svolta attraverso il metodo dell'etnografia (includendo interviste con lavoratori, sindacalisti e datori di lavoro) e dell'osservazione partecipante all'interno di vari magazzini europei (Cefai 2003; Pugliese 2009).

2. Organizzare il retroterra della piattaforma: il lavoro nella fabbrica terziarizzata

Ogni centro di distribuzione (*Fulfillment center*, Fc) è organizzato intorno a due funzioni principali: *inbound* e *outbound*, che indicano rispettivamente i flussi in entrata e in uscita. A ciascuna di queste due funzioni è assegnata una macro-squadra. Avremo quindi su ogni turno una macrosquadra *inbound* che svolgerà le operazioni di scarico e ricezione delle merci, della loro registrazione e controllo nell'inventario informatico (*qualità-Icqa*) e della messa in stock; e una macrosquadra *outbound* che si occuperà delle operazioni di prelievo, smistamento, etichettatura e imballaggio, ulteriore smistamento, carico e spedizione delle merci. A queste funzioni «produttive» si affiancano delle funzioni «di supporto» trasversali alla divisione *inbound/outbound*. Fra queste le principali sono il monitoraggio dell'inventario e la risoluzione dei «problemi» che emergono durante il processo di produzione (*problem solving* e *process guide*); la manutenzione degli impianti e il monitoraggio informatico (*engineering* e It); la movimentazione delle attrezzature la raccolta degli scarti di produzione.

Ognuna di queste funzioni costituisce un'area posta sotto la responsabilità di un *area manager*, coadiuvato da una squadra di quadri intermedi (*team lead*). Gli *area manager* fanno capo a un gruppo ristretto di *operational manager*, che a loro volta riferiscono a dei *senior operational manager*. Il

vertice del centro di distribuzione è occupato da un *general manager* affiancato da un responsabile risorse umane e da altri responsabili.

2.1. Processo di lavoro e gestione della manodopera

Seguendo il percorso della merce, possiamo analizzare le varie fasi del processo produttivo. La merce, inviata dai fornitori, viene conferita al centro da ditte terze di autotrasporto, scaricata dai carrellisti e inviata su nastro trasportatore agli operatori addetti alla ricezione che scompongono i lotti e iniziano a inventariarli. A ogni articolo, o lotto di articoli, viene assegnato un codice a barre (*Amazon Standard Identification Number*, Asin). Il codice a barre costituirà l'identità virtuale dell'articolo lungo tutto il suo percorso nel centro di distribuzione. Senza un codice a barre un articolo non esiste virtualmente e, se non esiste virtualmente, non può essere lavorato. La merce ricevuta viene successivamente inviata nelle zone di stock (*picktower*), dove si procede allo stoccaggio negli scaffali (*stow*).

Le funzioni preliminari allo *stow* vero e proprio (decomposizione dei bancali e ripartizione agli *stower*), lasciano un certo spazio alla cooperazione interpersonale e a relazioni informali: esse sono svolte da piccole squadre, guidate da un lavoratore esperto, il quale opera e allo stesso tempo dirige il lavoro degli operatori più giovani. Qui non c'è un controllo diretto del sistema informatico sulle singole operazioni, ma la responsabilità viene delegata al caposquadra, a volte sorvegliato da un *team lead*. Al contrario, nello *stow* vero e proprio, gli operatori lavorano individualmente e sotto sorveglianza informatica dello *scanner* che scansiona i codici a barre e indica le operazioni da eseguire. A ogni squadra di *stower* viene assegnata un'area di stoccaggio, corrispondente a una sezione di cella, a sua volta composta da varie corsie di scaffali. La zona è quindi determinata dal sistema, ma sta allo *stower* decidere in quale vano (*bin*) dello scaffale deporre la merce. Ogni *bin* ha un indirizzo, cioè una sequenza di numeri e lettere che indicano la cella, il piano, la corsia e il punto preciso dello scaffale in cui si trova il *bin*. Imparare a decifrare l'indirizzo è una delle prime operazioni cui si viene addestrati durante la formazione. Gli operatori devono imparare a orientarsi in questo reticolo di corsie e scaffali al fine di spostarsi con rapidità da un punto all'altro, secondo le istruzioni che appaiono sullo schermo dello scanner. L'obiettivo di produttività in-

dividuale degli *stower* è una media di almeno 150 articoli messi in stock ogni ora.

Il prelievo è affidato a una squadra di operatori (*picker*), anch'essi mobili e dotati di scanner, oltre che di un carrellino sul quale sono poggiati dai due ai tre *tote*. A ogni *picker* il sistema assegna un lotto composto da una lista di articoli da prelevare in sequenza. Solo dopo aver prelevato l'articolo indicato e registrato l'operazione, il sistema consente di avanzare al successivo. Sullo schermo appaiono quattro informazioni: l'indirizzo dello scaffale, il nome del prodotto (inclusa un'immagine per velocizzarne il riconoscimento), le cifre del codice a barre e la quantità da prelevare. Una volta raggiunto il *bin*, l'operatore ne scansiona il codice a barre, individua il prodotto contenuto al suo interno, lo ispeziona, scansiona il codice a barre di quest'ultimo e lo deposita nel cesto. I cesti pieni vengono depositati sul convogliatore e trasportati allo smistamento e all'imballaggio. Ognuno di questi passaggi viene sorvegliato dal sistema informatico il quale individua eventuali errori, cioè incongruenze fra le operazioni pianificate e quelle effettuate. Tutte queste operazioni sono eseguite in una sequenza standardizzata e sotto la sorveglianza del sistema informatico, il quale identifica eventuali errori commessi dall'operatore. Per esempio, quando l'operatore è sotto la pressione del flusso, non sempre è in grado di rispettare il lavoro prescritto. Questo genera una serie di errori, cioè incongruenze fra la posizione e lo stato della merce e l'inventario virtuale. In questi casi, e seguendo una procedura standard, il *picker* segnala l'errore e solo allora è autorizzato dal sistema a proseguire il suo percorso fra le corsie. Nel frattempo un *solver* viene allertato e si reca a verificare il problema e a individuare una soluzione, sempre rispettando una procedura standardizzata. Anche l'imballaggio è una mansione routinizzata: l'operatore è assegnato a una postazione, dotata di un Pc (collegato a una piccola macchina stampa-etichette) e pistola-scanner; l'operatore riceve gli articoli da imballare, li identifica e li registra con lo scanner; il computer indica la scatola adatta alle dimensioni dell'ordine; in pochi movimenti il *packer* estrae la scatola e la spiega, vi inserisce e imballa l'articolo, e carica il pacco su un altro nastro trasportatore.

Nel principale magazzino italiano e in vari centri europei e nord-americani, una parte del *pack* è stata semi-automatizzata. attraverso una macchina che a pieno regime può lavorare quindici unità per minuto e che

quindi può smaltire una grande quantità di articoli, ma comunque non abbastanza da sostituire il lavoro dei *packer* umani. Inoltre, a detta di alcuni operatori l'apparecchio sarebbe soggetto a interruzioni frequenti che rendono necessari la sorveglianza e l'intervento immediato dell'équipe di manutenzione. La macchina infine è solo parzialmente automatica poiché ha bisogno di due operatori che inseriscono manualmente i prodotti al suo interno. In questo caso sono i tempi del macchinario che dettano quelli dell'operatore sottraendo i già pochi margini di autonomia nella determinazione dei ritmi. Il processo di automazione è più avanzato alla fine del processo, dove un *sorter*, un convogliatore, posto circa a due metri di altezza, viaggia a velocità sostenuta, legge le etichette con dei sensori ottici e smista i pacchi, facendoli scivolare in grandi raccoglitori, classificati per zona geografica. I raccoglitori verranno poi caricati sui camion e spediti nelle diverse destinazioni.

Alla luce di questa descrizione alcune osservazioni sono possibili. In primo luogo il lavoro umano è al centro di ogni processo di lavoro, anche se in forme parcellizzate. Più che essere sostituito dall'automazione, il lavoro umano si integra con l'informatizzazione e la meccanizzazione del processo. In secondo luogo, il processo di lavoro si alimenta non solo dello sforzo fisico ma anche di quello mentale cosicché il lavoratore intenzionato a mantenere alte prestazioni individuali è chiamato a mantenere intenso e costante non solo lo sforzo fisico ma anche l'attenzione mentale. Grazie all'integrazione di meccanizzazione e informatizzazione l'operatore non si limita all'esecuzione di un gesto pratico ma svolge contemporaneamente una prestazione informatica. Allo stesso tempo però questa doppia integrazione di sforzo fisico e mentale, da un lato, e informatizzazione e meccanizzazione, dall'altro, si realizza a intensità e combinazioni diverse secondo le mansioni, creando un vero e proprio sistema di professioni attraverso il quale l'azienda organizza il lavoro e la manodopera.

2.2. Gerarchie mobili e mercato del lavoro interno

La maggior parte dei dipendenti del magazzino svolge mansioni non specializzate: *pick*, *pack* e *stow*. Le possibilità di rotazione sono molto ridotte: un lavoratore somministrato o neo-assunto può essere assegnato

esclusivamente al *pick* o al *pack* per molti mesi, prima di poter accedere a un'altra delle mansioni non specializzate. Esistono poi alcune attività più qualificate, come il *problem solver* o il tecnico di manutenzione (*engeneering* e *It*), che godono di un migliore status sociale all'interno del magazzino, o perché dotate di un margine decisionale significativo rispetto alle mansioni base (*solver*) o perché legate a competenze tecniche riconosciute (*engeneering* e *It*). Ciononostante, l'inquadramento contrattuale non cambia (eccetto la squadra di manutenzione che è inquadrata al terzo livello del Ccnl). Inoltre, anche queste mansioni possono essere rigidamente standardizzate o devono comunque seguire un protocollo. Infine, queste mansioni sono esonerate dagli obiettivi di produttività orari (nel gergo interno sono dette «taskate»), ma sono comunque sottoposte alla pressione costante del flusso di lavoro, anche perché il management mantiene gli effettivi di queste squadre al minimo così da avere più operatori possibili alle attività «produttive» e tenere sotto pressione i pochi lavoratori *taskati*.

La divisione tecnica e sociale del lavoro si mostra quindi relativamente complessa e articolata. Da un lato abbiamo mansioni elementari e di massa misurate in unità orarie e controllate informaticamente, assegnate ai nuovi venuti e per questo meno valorizzate. Dall'altro ci sono mansioni comunque monitorate informaticamente ma leggermente più autonome, non misurate dal cronometro ma dal risultato, assegnate ai dipendenti più esperti e affidabili, e alle quali vengono associate maggiore responsabilità e prestigio. Inizialmente queste posizioni erano inquadrare a un livello superiore, attribuito dal management per differenziarle dalle altre, ma progressivamente questo riconoscimento è venuto meno. Lo stesso vale per gli istruttori, chi forma i nuovi assunti: inizialmente ricevevano un premio aziendale in buoni da spendere sul sito Amazon, ma progressivamente questo premio è venuto meno anche se, come è stato ripetuto più volte durante le interviste, resta comunque l'incentivo di un'attività meno routinaria. Secondo quanto riportato in varie conversazioni con i dipendenti, inizialmente l'accesso alle mansioni di *problem solver*, così come a quelle di tecnico di manutenzione (*engeneering* o *It*) avvenivano attraverso una selezione formalizzata: il management apriva delle posizioni e, se si rispettavano alcuni requisiti (di *performance* e disciplinari), si poteva presentare domanda ed essere selezionati. Con il passare del tempo e con l'espansione del magazzino questa pratica si è gradualmente fatta più

opaca e le stesse posizioni permanenti nelle squadre specializzate, per esempio l'*engineering*, non sono aumentate proporzionalmente all'espansione delle attività. Nelle fasi di picco e di emergenza i manager aprono posizioni temporanee, scadute le quali l'operatore torna alle mansioni meno qualificate. L'inquadramento aziendale interno, infatti, a differenza del contratto collettivo di riferimento, prevede solo due livelli, mentre le mansioni sono molteplici. La possibilità di ruotare e di accedere, anche solo temporaneamente, a mansioni più qualificate resta quindi interamente delegata alla discrezionalità del management. Il management crea così delle *gerarchie mobili* che costituiscono, di fatto, uno strumento di disciplinamento della manodopera: l'operatore coltiva la speranza di migliorare la propria posizione, acquisisce un'attitudine competitiva e moltiplica gli sforzi per essere più produttivo e mostrarsi più affidabile agli occhi dei manager e dei *team lead*. Oltre alle singole strategie individuali, la rotazione delle mansioni costituisce una delle principali, per quanto disattese, rivendicazioni portate avanti dai lavoratori, sia attraverso i sindacati sia attraverso canali informali, ma al momento essa risponde solo alle esigenze organizzative del management.

Oltre alla gestione discrezionale delle mansioni, l'altro pilastro di governo della forza-lavoro è la sua *dualizzazione contrattuale*. L'azienda si avvale di due tipi di contratti: tempo indeterminato e lavoro in somministrazione. Un numero di operatori pari a una parte variabile della manodopera assunta direttamente (sino al 44% in media durante l'anno, secondo un recente rapporto dell'Ispettorato del lavoro) viene reclutato tramite tre grandi società di somministrazione. Per comprenderne l'utilizzo bisogna tener presente la stagionalità delle vendite nel commercio on line. Preliminarmente, occorre precisare che si tratta comunque di una stagionalità che non è subita dalle aziende, ma è piuttosto indotta dalle strategie commerciali aggressive che caratterizzano questo settore. Se da un lato lo sviluppo degli algoritmi è orientato all'analisi dei *big data* per conoscere e prevedere le scelte dei clienti, dall'altro le aziende non rinunciano a incanalare la domanda, attraverso campagne promozionali e sconti in determinati periodi dell'anno, per esempio il *Prime Day* in estate e il *Black Friday* alla fine dell'autunno. Nell'attività annuale di un centro di distribuzione quindi si hanno un picco estivo e uno invernale e sono questi i momenti in cui il reclutamento di interinali raggiunge il suo apice: durante il

picco invernale il numero di interinali può eguagliare quello dei dipendenti diretti.

Eccetto alcuni casi particolari, la grande maggioranza dei dipendenti Amazon è stata assunta inizialmente tramite agenzia, cominciando con «missioni» corte e alternando per mesi rinnovi e periodi di disoccupazione. Questa fase di incertezza può protrarsi per uno, due o tre anni anno alla fine del quale la stabilizzazione non è scontata. In questa fase di precarietà continuata i lavoratori sono assegnati alle mansioni più elementari, il *pick*, il *pack* o lo *stow*, e difficilmente vengono addestrati ad altri processi. È in questo periodo che gli operatori, provenienti da esperienze anche lunghe di disoccupazione e incertezza occupazionale, spinti dal bisogno e dalla prospettiva di una stabilizzazione futura, riportano livelli di produttività più alti della media. Con sfumature diverse tutti i dipendenti interpellati, sia diretti sia somministrati, sottolineano come questi ultimi siano sottoposti a ritmi di lavoro più intensi della media. Con il passare del tempo però il contesto è cambiato e negli ultimi due anni la crescita delle assunzioni di dipendenti diretti si è fermata e il numero di dipendenti diretti, dopo una crescita esplosiva fra il 2013 e il 2016 (si passa da circa 200 a 1.600 posti a tempo indeterminato), si è stabilizzato intorno ai 1.600. Il centro di distribuzione, infatti, ha raggiunto il livello di saturazione e la crescita del mercato *on line* italiano è stata colmata con l'apertura di tre nuovi centri negli ultimi due anni: Vercelli (2017), Rieti (2017) e Torino (2019). È probabile quindi che il numero di addetti del primo centro di distribuzione si sia stabilizzato e che i lavoratori interinali diventino sempre più una manodopera stagionale e sempre meno una fase transitoria che precede l'assunzione a tempo indeterminato.

Questo nuovo equilibrio rischia di rendere meno efficace il complesso sistema di incoraggiamenti e sanzioni che caratterizza le politiche aziendali di gestione del personale. Se la prospettiva di un'assunzione diventa realisticamente improbabile, allora il ricatto occupazionale diventa meno stringente e, di conseguenza, la disponibilità all'autosfruttamento. In ogni caso, la condizione degli interinali si inserisce in un quadro più ampio di evoluzione dell'organizzazione del lavoro e di gestione della manodopera da parte dell'impresa e che illustreremo nella seconda parte di questo articolo.

3. Due stadi della fabbrica terziaria

L'inchiesta sul campo ha permesso di comprendere l'organizzazione del lavoro nella sua dinamica evolutiva la quale può essere suddivisa in due fasi: la prima, «neo-familistica»², caratterizzata da 1) una forza-lavoro locale, 2) ridotte dimensioni dello stabilimento, 3) un processo di lavoro proto-razionalizzato, 4) una gestione personale della forza-lavoro; la seconda, «burocratico-disciplinare»³ è invece caratterizzata da 1) un bacino di manodopera geograficamente allargato, 2) un aumento delle dimensioni dello stabilimento, 3) un'intensificazione della taylorizzazione, 4) una gestione impersonale della forza-lavoro.

3.1. La prima fase

La prima fase (2011-2014) è quella del lancio della rete logistica di Amazon in Italia. Il magazzino ha aveva dimensioni ridotte rispetto a quelle attuali (25 mila m² contro i 100 mila attuali). Il processo di lavoro si svolgeva interamente al piano terra dove erano collocate le aree di stoccaggio merci e quelle di smistamento, imballaggio e spedizione.

Dalle testimonianze raccolte emerge come il processo di lavoro fosse ancora in una fase proto-tayloristica. La parcellizzazione delle mansioni non aveva ancora raggiunto la rigidità attuale. Ad esempio, quella che poi diventerà la mansione taylorizzata per eccellenza, il *pick*, aveva dei contorni meno definiti. Come emerso da alcune interviste con i dipendenti più anziani, il lavoratore aveva l'impressione di seguire un percorso «comprensibile» e non, come oggi, di essere condotto in ogni direzione senza al-

² Neo-familistica perché la gestione della forza-lavoro integra un vecchio repertorio tradizionale (la metafora familiare è ricorrente nel discorso manageriale in questa fase) con una cultura aziendale che esalta la competizione, l'innovazione e la meritocrazia.

³ Per burocrazia si intende qui un'organizzazione complessa finalizzata al raggiungimento dell'efficienza tramite una rigida divisione dei compiti, pratiche standardizzate e relazioni gerarchizzate (Weber 1961; Bendix 1947; Gouldner 1954, 1955; Clawson 1980). Seguendo la lezione di Gouldner (1954, 1965), il quale propone di differenziare le forme di burocrazia industriale, e di Burawoy sulla successione di diversi regimi storici di governo dei luoghi di lavoro (1979, 1985), identifico una seconda fase nello sviluppo dell'organizzazione dello stabilimento, in cui l'originario elemento consensuale e neo-familistico lascia il passo a un modello impositivo di relazioni fra direzione e forza-lavoro.

cuna comprensione del processo. Inoltre, il livello di meccanizzazione era ancora basso: il convogliatore non era stato ancora montato e il *picker* non si limitava a raccogliere la merce ma anche a trasportarla fino alle aree di smistamento, dove un *team lead* verificava il lotto e lo trasmetteva all'imballaggio. Oltre ad avere contorni meno definiti, le mansioni erano caratterizzate da tempi morti, ad esempio, quando le merci ingombranti erano ancora lavorate in questo stabilimento, il *picker* doveva attendere che i carrellisti scaricassero dai grandi scaffali i colli più voluminosi e poteva godere di una pausa.

In questa fase il magazzino era appena ultimato e, come è emerso dalle testimonianze raccolte, il mito di Amazon sorprende i lavoratori che vi entravano per la prima volta. Il numero dei dipendenti era ancora relativamente basso e questo contribuiva a rendere l'ambiente di lavoro più raccolto e meno atomizzato. I numeri più bassi permettevano una gestione della manodopera fondata sulle relazioni personali e anche su una serie di iniziative ludiche al di fuori del luogo di lavoro orientate alla fidelizzazione e alla motivazione della manodopera. Ogni trimestre i dipendenti erano convocati nella sala pause dove il general manager illustrava la performance del magazzino secondo i parametri fissati ed elaborati dal centro decisionale americano. Esisteva poi un sistema di *feedback* che consentiva la valutazione continua dei dipendenti. In questa prima fase si trattava di richiami o di riconoscimenti esclusivamente verbali, che venivano rivolti dai manager e dai *team lead* ai semplici dipendenti. I *feedback* erano finalizzati a sollecitare la sfera emotiva dei lavoratori sia in senso punitivo che esortativo. Secondo le testimonianze, i ritmi di lavoro richiesti erano molto alti, ma «il senso di appartenenza», così come è stato riferito da alcuni dipendenti, spingeva gli addetti ad adeguarvisi. Oltre ai *feedback* e alla presenza dei manager in corsia, il dispositivo informatico era comunque sin da questa fase iniziale presente durante il lavoro, vigilando e incumbendo sul dipendente e sulla sua prestazione. Sull'interfaccia grafica questo poteva verificare costantemente il numero di pezzi stoccati o prelevati ogni ora. In quella fase il *target* minimo era stabilito dall'area manager e poteva variare dai 100 ai 150 pezzi l'ora in funzione dei processi e della quantità di lavoro prevista durante il turno. La direzione poi si preoccupava di mettere in pratica l'insieme di politiche aziendali volte all'integrazione della forza-lavoro nell'organizzazione che il

centro direzionale di Seattle impone in maniera omogenea in tutte le sue filiali nazionali: l'adozione di una terminologia e di parole d'ordine «amazoniane» per descrivere i processi di lavoro; il culto della personalità del fondatore, Jeff Bezos; una rappresentazione gerarchica delle priorità nella quale la soddisfazione del cliente è al culmine; l'organizzazione di adunate nelle quali rinsaldare lo spirito di corpo e il senso di appartenenza all'azienda.

Infine, parallelamente alla socializzazione ufficiale, si diffonde una socializzazione informale ma altrettanto importante per l'integrazione della forza-lavoro: reti amicali e gruppi di persone che si vedono regolarmente fuori dall'orario di lavoro costruiscono e rafforzano le relazioni sociali nel luogo di produzione. Anche se nate spontaneamente, queste forme di socialità erano incoraggiate e spesso seguite dagli stessi manager. Allo stesso tempo, però, questa socialità parallela diventava il bersaglio di critiche da parte di chi decideva di non giocare questo gioco: si evocano raccomandazioni, scambi di favori, e relazioni promiscue.

Questo regime neo-familistico ha funzionato in maniera efficiente lungo tutta la prima fase espansiva dello stabilimento ma una serie di dinamiche di lungo periodo (crescita delle attività e taylorizzazione del processo di lavoro) ed eventi coincidenti (avvicendamento nel management) hanno messo in crisi le condizioni della sua esistenza.

3.2. La seconda fase

Tra il 2014 e il 2015 intervengono importanti cambiamenti. L'espansione del mercato italiano prosegue e le attività del magazzino si intensificano di riflesso. La crescita della forza-lavoro impiegata nello stabilimento accelera e così dal 2013 al 2014 si passa da 239 a 457 dipendenti e l'anno successivo a 750. Nel picco natalizio questi numeri raddoppiano e a mano a mano l'azienda esaurisce il suo bacino locale di manodopera. Il raggio di attività delle agenzie interinali si allarga oltre la provincia di Piacenza, sconfinando a Sud-Est verso Parma, oltre il Po verso il lodigiano e il milanese, a ovest verso la provincia di Pavia. In periodi di picco vengono organizzate flotte di pullman che partono da Vercelli, Alessandria e Milano per condurre ogni giorno i lavoratori al sito. Esistono poi vere e

proprie migrazioni di lavoratori da regioni del Centro-Nord e anche del Mezzogiorno⁴.

Nel 2014 il magazzino trasloca oltre l'autostrada, nella sua sede attuale, quattro volte più grande. È un trasferimento che sulla stampa non ha la stessa eco della fondazione, ma in realtà è un momento decisivo. Si tratta di un magazzino che, oltre a essere più vasto, è più meccanizzato. La prima novità è il *conveyor*, un nastro trasportatore che attraversa tutte le celle del nuovo magazzino. L'altro fronte della meccanizzazione è il *pack*: vengono acquistate due macchine impacchettatrici.

Contemporaneamente, la crescita del magazzino – con il dispiegarsi delle attività su quattro piani – così come la crescita della manodopera portano a una maggiore parcellizzazione e a una definizione più rigida delle mansioni. Il *pick* si riduce alla semplice raccolta degli articoli, che il *picker* deve limitare a deporre sul convogliatore e non più a trasportare nell'area del *pack*. Questo velocizza il trasporto dei cestì e consente quindi l'assegnazione di molti più *picker* al prelievo degli articoli. Lo stesso succede al *pack*, rafforzato con l'introduzione delle macchine impacchettatrici che affiancano il *pack* manuale.

Nonostante l'allargamento delle attività consenta un aumento delle posizioni intermedie, dai *team lead* ai *solver*, alcuni lavoratori si sentono discriminati dal sistema di promozioni interne. La maggior parte dei lavoratori continua infatti a svolgere le mansioni meno qualificate che, come abbiamo visto, oltre ad essere molto ripetitive sono diventate anche più rigide. Nelle testimonianze dei lavoratori è in questa fase, dopo pochi anni di attività del magazzino, che iniziano a emergere i primi problemi di salute, attribuiti alla ripetitività dei movimenti e all'intensità dei ritmi. Alla sofferenza fisica si associa un sentimento di estraneità del singolo lavoratore rispetto al funzionamento di un sistema divenuto più complesso, meno comprensibile e nel quale si riducono i margini di autonomia dei singoli. Dopo alcuni anni dall'apertura, l'azienda deve quindi far fronte a un problema di demotivazione della forza-lavoro a tempo indeterminato.

Di fronte al crescente disagio dei dipendenti, costretti per mesi a tra-

⁴ Queste migrazioni generano hanno provocato un aumento dei prezzi immobiliari e la formazione di un mercato informale degli affitti gestito dai residenti della zona o dai lavoratori stessi.

scorrere turni da otto ore svolgendo la stessa mansione di prelievo, stoccaggio o imballaggio, l'azienda rafforza il sistema di gestione delle risorse umane. Periodicamente si organizzano brevi festicciole durante l'orario di lavoro in cui si distribuiscono cibo e bevande; si somministrano dei questionari in formato elettronico all'inizio di ogni sessione di lavoro. Queste iniziative dovrebbero contribuire ad alleviare la fatica fisica e mentale, a mantenere una dimensione ludica nell'ambiente di lavoro e a monitorare gli umori dei dipendenti. La loro efficacia viene però indebolita da due fattori: il primo è l'aumento della forza-lavoro; il secondo è l'introduzione di una serie di misure disciplinari che operano in direzione opposta all'integrazione della forza-lavoro. Per quanto riguarda il primo aspetto, l'aumento progressivo della forza-lavoro indebolisce l'efficacia del vecchio modello di gestione «familistico» fondato sulle relazioni personali che non è più in grado di assorbire nei suoi ranghi il numero crescente di dipendenti. Le relazioni impersonali si affermano sempre di più come modo di gestione dominante. Il modello familistico non viene cancellato, ma piuttosto inglobato in una nuova gestione più impersonale, burocratica e disciplinare. Le grandi ondate di reclutamento di interinali portano anche a una più rigida segmentazione del mercato del lavoro interno. I lavoratori interinali, più vulnerabili, vengono utilizzati dall'azienda per soddisfare il bisogno di manodopera soprattutto nei turni pomeridiano e notturno, quando i clienti inviano più ordini e l'attività si intensifica. Questa condizione discriminatoria si ripresenta al momento dell'eventuale stabilizzazione, quando viene chiesto ai neo-assunti di aderire volontariamente al turno notturno. Chi non aderisce ha più probabilità di essere lasciato a casa. Di fronte a una manodopera demotivata, la soluzione per il management è di favorirne il ricambio espellendo la forza-lavoro meno produttiva e introdurne di nuova. Vengono così introdotti i programmi *the Offer*, che consiste in una liquidazione di mille euro per ogni anno di anzianità (premi quasi raddoppiato lo scorso anno) e *Career Choice*, un finanziamento di alcuni programmi di formazione professionale volti ad incoraggiare i dipendenti che lo desiderano a proseguire la loro carriera altrove. Per quanto riguarda il secondo aspetto, dal 2014-2015 una serie di avvicendamenti al vertice del management porta anche a un cambiamento nella politica di gestione del personale. La nuova direzione è percepita come più distante dai lavoratori e adotta un approccio

disciplinare contro forme di micro-insubordinazione, come le pause non autorizzate dal lavoro e l'assenteismo. Sarà in questo nuovo contesto burocratico-disciplinare, inteso come regime di governo dell'organizzazione del lavoro che combina impersonalizzazione e irrigidimento della divisione del lavoro, che si inserirà poi l'iniziativa sindacale, cominciata nel 2015, quando i primi lavoratori si rivolgono alle organizzazioni territoriali di Cisl, Cgil, Uil e Ugl, e culminata con lo sciopero del *Black Friday* del novembre 2017.

È possibile che a questa fase ne segua un'altra? È presto ancora per dirlo, ma alcuni fattori, che qui mi limito a menzionare, potrebbero essere decisivi. Innanzitutto, l'ingresso del sindacato nell'arena dell'organizzazione del lavoro è stato inizialmente osteggiato e poi accettato suo malgrado dall'azienda. Allo stesso tempo però l'insediamento delle organizzazioni sconta delle difficoltà, sia per l'ostruzionismo aziendale, sia per le difficoltà nei rapporti con la maggioranza della forza-lavoro, la quale nutre poco interesse verso l'opzione sindacale sebbene non sia neanche fidelizzata all'azienda come nella fase precedente. In secondo luogo, come abbiamo già detto, l'impianto sembra aver raggiunto il livello di saturazione, e l'espansione del mercato ha portato all'apertura di nuovi siti più che a un'ulteriore espansione di quello storico. In terzo luogo, e di conseguenza, il meccanismo di ricambio della forza-lavoro potrebbe incepparsi, per l'incapacità di stabilizzare la manodopera stagionale, la quale a quel punto potrebbe rivelarsi più difficile da motivare e forse anche meno governabile di quanto non lo sia oggi.

4. Conclusioni

Nella prima parte ho illustrato l'organizzazione interna del principale *hub* di Amazon in Italia e alla luce di questa analisi ritengo che sia possibile parlare di (neo)taylorismo cioè di ritorno, in nuove forme – nello specifico forme digitali – dell'organizzazione scientifica del lavoro. Detto questo, è bene precisare che il Taylorismo è un modello al quale l'organizzazione capitalistica del lavoro tende, ma che non sempre riesce, o è intenzionata, ad applicare interamente. Nel caso specifico di Amazon non tutte le mansioni sono taylorizzate alla stessa intensità e questo crea

delle gerarchie mobili che l'azienda usa per governare la forza-lavoro. Nella seconda parte ho mostrato come l'organizzazione del lavoro, e il modo in cui questa ha influenzato le relazioni fra lavoratori e direzione, abbia subito importanti evoluzioni: un'intensificazione dell'organizzazione scientifica del lavoro o, in altre parole, una taylorizzazione e un passaggio da un sistema di gestione consensuale a uno burocratico-disciplinare. Diversamente da quanto sostenuto da Cattero e D'Onofrio (2018), in primo luogo c'è stata negli anni una riduzione progressiva dell'autonomia nell'esecuzione del lavoro e della sua percezione da parte dei lavoratori e, in secondo luogo, questa non è stata il frutto della sola tecnologia ma della sua combinazione con la riorganizzazione costante delle mansioni e con la crescita della rete logistica e del potere di mercato dell'azienda.

La fabbrica terziaria digitalizzata, il retroterra della piattaforma, emerge come organizzazione complessa e in evoluzione, ma lontana dalle rappresentazioni mediatiche che la dipingono come tempio dell'efficienza tecnologica e dell'integrazione consensuale della forza-lavoro. L'imperativo della centralizzazione che caratterizza l'infrastruttura logistica di questa come di altre piattaforme, comporta al contrario la riproposizione di problematiche, come quella del controllo e della frammentazione del lavoro (Braverman 1974; Burawoy 1979; Edwards 1979), che contraddistinguono tipicamente il settore dei servizi (Leidner 1993; Frenkel *et al.* 1999; Ritzer 2013) e che tornano ad essere centrali nell'epoca del capitalismo di piattaforma.

Riferimenti bibliografici

- Bendix R. (1947), *Bureaucracy: The Problem and Its Setting*, in *American Sociological Review*, vol. 12, n. 5, pp. 493-507.
- Braverman H. (1974), *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York (NY), Monthly Review Press.
- Burawoy M. (1979), *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago (Ill.), University of Chicago Press.
- Burawoy M. (1985), *The Politics of Production. Factory Regimes under Capitalism and Socialism*, London, Verso.
- Cattero B., D'Onofrio M. (2018), *Orfani delle istituzioni. Lavoratori, sindacati e le*

- «fabbriche terziarie digitalizzate» di Amazon, in *Quaderni Rassegna Sindacale - Lavori*, n. 1, pp. 7-28.
- Cefaï D. (ed.) (2003), *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte.
- Clawson D. (1980), *Bureaucracy and the Labor Process: The Transformation of U.S. Industry, 1860-1920*, New York (NY), Monthly Review Press.
- Edwards R. (1979), *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York (NY), Basic Books.
- Frenkel S., Korczynski M., Shire A.K., Tam M. (1999), *On the Front Line: Organization of Work in the Information Economy*, Ithaca (NY), Cornell University Press.
- Gouldner A.W. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York (NY), Free Press.
- Gouldner A.W. (1955), *Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy*, in *The American Political Science Review*, vol. 49, n. 2, pp. 496-507.
- Gouldner A.W. (1965), *Wildcat Strike. A study in Worker-Management Relationships*, New York (NY), Harper and Row.
- Leidner R. (1993), *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Berkeley (Ca.), University of California Press.
- Pugliese E. (ed.) (2009), *L'inchiesta sociale in Italia. Orientamento, contenuti e metodo*, Roma, Carocci.
- Ritzer G. (2013), *The McDonaldisation of Society: 20th Anniversary Edition*, Thousand Oaks (Ca.), Sage.
- Rusconi G. (2019), *Dark Kitchen, ecco perché saranno un boom*, in *Il Sole 24 ore*, maggio 13.
- Stone B. (2013), *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*, New York (NY), Boston (Ma.) and London, Little, Brown and Company.
- Weber M. (1961), *Economia e società*, a cura di Rossi P., Milano, Ed. di Comunità.

ABSTRACT

Analizzando il principale centro logistico italiano di Amazon attraverso l'etnografia e l'osservazione partecipante, l'articolo porta al centro del dibattito sulle piattaforme il tema dell'organizzazione scientifica del lavoro e del taylorismo e ne mette alla prova la pertinenza e l'attualità. Nella prima parte viene presentato il funzionamento interno

del centro di distribuzione, in particolare per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, la gestione della manodopera e il rapporto fra forza a lavoro e management. Nella seconda parte questi aspetti vengono osservati nella loro evoluzione, in cui si susseguono due fasi di sviluppo dell'organizzazione e delle relazioni lavoratori-management: la prima, «neo-familitica» e consensuale, nella quale l'impresa riesce a integrare la forza-lavoro nel processo produttivo; la seconda, «burocratico-disciplinare» nel quale la crescente taylorizzazione, insieme ad altri fattori, mette in crisi l'integrazione della forza-lavoro. Dalla ricostruzione emerge la pertinenza del concetto di taylorismo così come teorizzato da vari autori (fra cui Braverman, Burawoy, Edwards), ma a condizione di prenderne in considerazione i limiti e gli aggiustamenti.

SPECTRES OF TAYLORISM. WORK AND ORGANIZATION IN AMAZON LOGISTICS HUBS

Drawing from the ethnographic and participant observation in the most important Amazon logistics hub in Italy, this paper propose to understand platform capitalism through the perspective of Taylorism and scientific management. In the first section of the paper the internal functioning of the distribution center is described, particularly with respect to the organization of work, the management of the workforce and the social relations between workers and management. In the second section a diachronic approach is adopted and two patterns of organization and workers-management relations are defined: first, a «neo-familistic» and consensual pattern in which management successfully involves the workforce in the labor process; second, a «bureaucratic-disciplinary» pattern in which increasing Taylorization, together with other factors, threatens the inclusion and consent of the workforce. From this account Taylorism, as defined by many authors (i.e. Braverman, Burawoy, Edwards), proves to be a relevant perspective for the understanding of work in platform capitalism, under the condition of taking seriously its constraints and possible adjustments.