



## Capitolo 8

### ENRICO E IL CAOS ORGANIZZATO

La prima impressione arrivando al centro di distribuzione Amazon di Castel San Giovanni, a metà strada tra Piacenza e Pavia, è la vastità dei capannoni, centomila metri quadri coperti: all'incirca una dozzina di campi di calcio di serie A. L'imponente cubatura non è isolata, ma inserita in una zona industriale dedicata alla logistica, secondo un disegno di assegnazione degli spazi: per i posteggi, per le strade, per il verde. Non certo una cattedrale nel deserto, dunque, piuttosto una cattedrale tra le cattedrali. Essendo area destinata alla logistica, il viavai dei camion è impressionante. È una giornata estiva calda e scura, con nuvole basse, sovrastata da un cielo che non riesce a liberarsi del suo peso. Ma una volta all'interno, la temperatura è gradevole grazie a un sistema di condizionamento che prevale sulla vastità degli ambienti e la temperatura esterna. Al momento del cambio turno, una folla multicolore di ragazzi e ragazze, di pelle bianca ma anche nera e gialla, sciamano ai tornelli in entrata e in uscita.

Il centro Amazon è stato descritto a volte come un'astronave, in altre occasioni come la fabbrica di cioccolato di Willy Wonka nel film con Johnny Depp. A me non sembra né l'una né l'altra, ma capisco che possa evocare quelle immagini perché, in effetti, è un tipo di «stabili-



mento» piuttosto inconsueto. Di cui colpisce innanzitutto l'alta intensità umana, confermata dai dati ufficiali: i dipendenti con contratto a tempo indeterminato sono passati a millecinquecento dai centocinquanta del 2011, quando tutto è cominciato. Le donne sono il quaranta per cento. Il venti per cento dei dipendenti è laureato, il sessantotto diplomato. Molti, più di un terzo, anche i lavoratori e le lavoratrici stranieri. Quelli con contratti a tempo determinato, il cui numero varia a seconda dei picchi stagionali, sono alcune centinaia. Un aspetto che distingue Amazon nella sua politica aziendale è che il «tempo determinato» è veramente tale. Un periodo di prova di alcuni mesi, passati i quali si viene assunti stabilmente. È un precariato breve.

Tuttavia le condizioni di lavoro nei vari centri Amazon del mondo, soprattutto in passato, sono state duramente criticate dai mass media americani ed europei, ad esempio in una celebre inchiesta del *New York Times*: fatica, stress, ripetitività, alienazione, controlli ossessivi, assenza di rapporti sindacali. Oggi, a quanto pare, le cose stanno cambiando.

Proviamo a entrare nel sistema Amazon, partendo dal motore di tutto, che è il portale Internet, cervello dell'intero sistema: l'architettura informatica che governa immense quantità di dati per l'e-commerce planetario. La chiarezza e la leggibilità della *home page* sono considerate talmente strategiche da essere personalmente monitorate dallo stesso fondatore, Jeff Bezos, e dai suoi più stretti collaboratori. I numeri sono impressionanti. Solo amazon.it, il sito italiano, contiene centocinquanta milioni di prodotti. Ogni secondo arrivano dodici ordini d'acquisto. Durante il *Black Friday* 2016 gli ordini sono arrivati a quota un milione e duecentomila. Il venerdì nero è l'en-

nesima consuetudine importata dagli USA: in novembre, il venerdì dopo il Giorno del Ringraziamento, i negozi offrono super-sconti per lo shopping di Natale.

Gli oggetti esposti in questa vetrina smisurata sono di tre tipi: gli Amazon *basics*, prodotti di proprietà, i prodotti di venditori terzi che danno la propria merce in gestione all'azienda americana e i prodotti di terzi che si limitano a utilizzare il sito di e-commerce più famoso del mondo come espositore.

Mi fa da guida Enrico Mazzarol, dirigente di Amazon e autore di un'importante innovazione, la cui storia rappresenta lo stile aziendale che dà spazio a chi ha idee da proporre. L'aria condizionata degli uffici è ancora più fresca e piacevole: per fortuna non regolata a sedici gradi centigradi, come si dice la predilige Jeff Bezos, il fondatore e capo della multinazionale. Enrico è l'ideatore delle *boards*, le lavagne elettroniche che servono a bilanciare le presenze dei lavoratori nei singoli reparti, incrociando gli obiettivi aziendali con il personale a disposizione. Negli altri centri logistici europei si usano le vecchie lavagne con i magneti associati ai volti dei dipendenti, oppure si proiettano *files* di Excel su grandi schermi. Il programma ideato da Mazzarol, per ora adottato solo in Italia, in futuro sarà applicato anche nei centri inglesi e americani.

Enrico sembra un ragazzo ma ha quarantaquattro anni: entrato in Amazon come operaio nel 2012, a trentanove anni, e dunque vecchio rispetto all'età media del centro che è di trenta, nel 2016 è stato promosso area manager. Una carriera veloce, dovuta in primo luogo alla sua capacità di realizzare innovazioni organizzative. «Il progetto – racconta – nasce tre anni fa. L'avevo in mente ben chiaro. Ne ho parlato col mio capo, che ha apprezza-

to l'idea di ridurre gli spostamenti delle persone e accelerare i tempi di consegna. Così, nei momenti morti dell'orario di lavoro, in sei mesi ho sviluppato la versione test di un sistema che verificava il numero degli operatori presenti in *outbound*, come noi chiamiamo quelli che trattano le merci da consegnare. Il sistema coinvolge cinquanta processi lavorativi e alla fine crea un flusso più favorevole alle esigenze del cliente, che sono la nostra ossessione».

Ma la rapidità della sua carriera è dovuta anche ad altro: l'esperienza d'imprenditore e consulente maturata prima di entrare in Amazon. Il suo debutto nel mondo del lavoro, dopo il diploma in Ragioneria, è stato quello classico di tanti giovani piacentini: la raccolta stagionale dei pomodori. Dopo il servizio militare e una breve esperienza nell'azienda paterna di minuterie metalliche, si fa le ossa in Internet nel mondo delle start-up. È un viatico intenso e brillante, che gli sarà utilissimo. Infatti entra in Crown Cork, leader mondiale del tappo corona, di cui diventa responsabile informatico. In seguito è alla SICPA, che produce inchiostri di sicurezza per banconote e carte valori, tra Losanna e l'Italia.

Poi compie un passo importante: si mette in proprio e apre una piccola società di consulenza specializzata in processi industriali. In tre, lui e due soci, fatturano cinque milioni l'anno. In quel periodo lavora e gira molto. Vive una vita frenetica. Ma un giorno, a Istanbul, la corsa si ferma di colpo: sua madre lo chiama per dirgli che il padre sta morendo. La perdita apre una fase difficile e dà una svolta alla sua vita. Esce dalla società. Rientra a Piacenza e si cerca un lavoro.

Poi la fortuna gli si presenta sotto le sembianze di un amico, diventato responsabile delle risorse umane di Amazon, che gli offre un posto come *picker*, l'addetto al

prelievo delle merci in magazzino. Non è un granché, anzi è un bel passo indietro, ma lui accetta. E in quel ruolo viene assunto nel 2012, prima in prova e, alcuni mesi dopo, a tempo indeterminato. A fine 2013 diventa capo (*lead*) e poi non fa che salire, ricoprendo ruoli che gli danno un'alta visibilità. Infine, nell'aprile 2017, viene promosso area manager.

Ora torniamo, sotto la sua guida, alla macchina Amazon. Il sistema informatico che sta al centro è insieme il grande fratello, il grande imbonitore e il grande controllore che sa tutto di ogni singolo prodotto in arrivo e in partenza e ne organizza il posizionamento più opportuno. I prodotti più richiesti, come gli smartphone, vengono collocati nei pressi dei nastri trasportatori perché sia più rapida la spedizione; i prodotti meno venduti, come gli occhiali, sono posizionati più lontano. Il viaggio di un pacco, ad esempio un paio di scarpe, comincia con il camion che lo scarica, insieme a migliaia di altri, sulla linea di ricezione, un nastro trasportatore con tanti operatori e operatrici ai lati. L'addetto lo mette in un contenitore che, sempre su nastro, lo porta alla zona di stoccaggio. Lì viene prelevato da un altro addetto che lo piazza sullo scaffale dove trova lo spazio più adatto alla sua forma. Essendo oggetti di sagome diverse, solo l'intelligenza umana può individuare lo spazio più appropriato. Il sistema, attraverso il codice a barre di cui è dotato l'oggetto, sa rintracciarlo in qualsiasi momento. Ad occhi esterni, come i miei, appare come un «caos organizzato». In realtà, entro cinque secondi, il prodotto risulta disponibile sul sito: è in vendita su [amazon.it](http://amazon.it).

Finita l'operazione di *inbound*, cioè la ricezione, comincia quella di *outbound*, che gestisce i prodotti in partenza per la consegna. Il sistema dà istruzioni all'operato-

re attraverso lo scanner, una specie di grosso smartphone con il manico. E crea una lista di prodotti da prelevare, divisa per zone. Comunica all'operatore quale prodotto prendere, in quale contenitore riporlo e poi su quale nastro trasportatore collocarlo. Qui un altro operatore lo preleva, lo impacchetta e lo manda alla macchina che lo etichetta e lo smista al corriere che lo porterà a destinazione.

Mi guardo intorno: gli spazi immensi e colorati, le scaffalature colme di oggetti di cui non si vede la fine, le persone al lavoro. E mi chiedo se il magazzino sia mai stato richiesto come *location* per un film o una serie televisiva. Chissà: forse l'intralcio alle operazioni sarebbe superiore ai vantaggi d'immagine.

La complessità, com'è chiaro, sta nel sistema Amazon. Prese una a una, le tecnologie più utilizzate nel centro logistico piacentino sono relativamente semplici: gli scanner con cui il sistema comunica con gli operatori; i nastri trasportatori intelligenti, muniti di telecamere e dispositivi per bilanciare i carichi; i muletti e i sistemi di smistamento dei prodotti. Ma i droni, di cui avevo letto in alcune cronache, non sono mai stati utilizzati. Se si cerca la Quarta Rivoluzione Industriale in singole applicazioni spettacolari, non la si trova. Oggi, in Amazon, Industria 4.0 significa soprattutto interconnessione tra i vari centri di distribuzione, italiani ed europei. Il primo centro logistico nato in Italia è quello di Castel San Giovanni. Ma entro il 2017 aprono altri due poli: uno a Vercelli e uno vicino a Roma. Cui s'aggiungerà un laboratorio di ricerca sull'intelligenza artificiale a Torino.

Il sistema d'interconnessione assegna l'ordine del cliente al centro più vicino a lui: si lavora «per Paesi», ma con la logica di un unico magazzino. Se ad esempio Castel San Giovanni dovesse cadere in blackout, dice Maz-

zarol, i responsabili premerebbero un «pulsante rosso» e gli ordini verrebbero smistati altrove, per esempio in Francia. Del resto all'inizio funzionava proprio così: quando nel 2010 Amazon lanciò l'e-commerce in Italia, senza ancora disporre di un centro logistico in loco, i clienti venivano serviti da Amazon France.

Mazzarol è stato incaricato di portare la sua esperienza organizzativa nel nuovo centro vicino a Roma, a Passo Corese, nella campagna reatina. «Quel centro – spiega – sarà diverso e tecnologicamente più avanzato. Gli operatori dovranno spostarsi di meno grazie a un maggior utilizzo dei robot. Anzi dei cobot, i robot collaborativi, che si occuperanno del trasporto dei prodotti. I lavoratori indosseranno speciali giubbotti muniti di apparecchi a radiofrequenza che fanno fermare i cobot se si avvicinano troppo alle persone. L'impiego di robotica di nuova generazione ridurrà sia la fatica che i tempi morti. Non sopprimiamo né appesantiamo il lavoro umano ma acceleriamo il tempo di lavorazione». In sostanza la tecnologia Amazon Robotics dovrebbe ottimizzare l'uso degli spazi, aumentando la quantità di prodotti che possono essere immagazzinati. A Passo Corese si prevede l'assunzione di milleduecento dipendenti con una percentuale più alta di tecnici e ingegneri. I robot serviranno soprattutto a movimentare gli oggetti medio-piccoli, non quelli grandi che saranno invece la specialità del centro di Vercelli.

Nella gestione delle persone, anche Amazon si rifà ai principi giapponesi come il kaizen, il miglioramento continuo, e il genba. A Castel San Giovanni il termine è stato trasformato in «gemba», con la emme al posto della enne. E indica il giro quotidiano dei capi attraverso i reparti per parlare con gli operatori: per interpellarli, raccogliere lamentele e suggerimenti, sentire l'aria che tira.

Alle proposte del personale si risponde su una lavagna elettronica all'ingresso. Il numero uno del centro, dopo la riunione mattutina con i collaboratori più stretti, fa anche lui il suo giro. Diversamente da quanto accade in altre aziende, Amazon non dà premi di produzione né incentivi economici a chi suggerisce miglioramenti, anche se le proposte vengono accolte. La ricompensa, per il dipendente, è la possibilità di mettersi in luce e fare carriera.

E la formazione ha soprattutto l'obiettivo di preparare un personale capace di cambiare mansione ogni volta che serve. Questo è il compito della scuola aziendale, dove gli operatori di magazzino anziani (cioè trentacinquenni), scelti tra quelli più bravi a insegnare, spiegano i processi organizzativi ai nuovi assunti. Esiste poi un secondo tipo di formazione chiamato *Career choice*, che consiste nel sostegno economico ai dipendenti che vogliono specializzarsi in qualcosa al di fuori dell'orario di lavoro: corsi di fotografia, di cucina, di gestione alberghiera.

Ma veniamo alle condizioni di lavoro e ai rapporti sindacali, oggetto in passato di polemiche. Per migliorare le condizioni di lavoro, dice Amazon, si pratica una rotazione delle mansioni tra attività statiche, come l'imballaggio o la ricezione, e attività più dinamiche, come il prelievo della merce e lo stoccaggio. In modo tale che le persone non compiano sempre la stessa operazione. Inoltre si è reso l'ambiente di lavoro più gradevole, con aria condizionata d'estate e riscaldamento d'inverno, migliorando le condizioni iniziali. Ci sono poi alcuni benefit, identici per i dipendenti a tempo indeterminato e per quelli a tempo determinato: convenzioni con piscine comunali, centri estivi, negozi di ottica, corsi di lingue. Con i sindacati, entrati in azienda un anno fa, l'azienda dichiara di



aver instaurato un rapporto costruttivo. Bisogna però chiarire che nella mentalità di Amazon, che è nata dall'idea di «disintermediazione» e di rapporto diretto con il cliente (e con il dipendente), i sindacati restano un'intermediazione poco digeribile: in un'azienda che è nello stesso tempo totalmente verticistica e autenticamente non gerarchica, il dipendente che ha un problema parla direttamente con il suo superiore o si rivolge addirittura al supremo, il general manager. Che bisogno c'è del sindacato?

La FILCAMS, il sindacato di categoria della CGIL, conferma il miglioramento delle relazioni industriali e fa notare un dato oggettivo, che stabilisce una differenza tra l'Italia e altri Paesi europei: in Italia i livelli contrattuali dei dipendenti sono stati ridefiniti e migliorati per tutti, stabili e precari. Altri problemi che erano stati oggetto di vertenza, come le pause, sono stati anch'essi superati. Se il gruppo SMA concede cinque minuti di pausa pagata, Amazon ne dà trenta. L'obiettivo del sindacato è arrivare alla firma di un contratto integrativo aziendale il cui testo è già stato approvato dai lavoratori. Ed è basato su tre punti: premio aziendale di risultato proporzionato alla crescita; misure normative che riducano il logorio fisico e lo stress; programmazione delle ferie e dei turni. Il peso del lavoro domenicale e notturno, chiedono i sindacati, dev'essere distribuito equamente tra tutti i lavoratori. Se il contratto integrativo fosse firmato, sarebbe il primo in Europa.

Le soluzioni trovate, così come il miglioramento delle relazioni industriali, sono dovute al buonsenso degli interlocutori. Da una parte e dall'altra. I manager di Amazon hanno capito che in un mercato in crescita come l'Italia, dove si triplicano i centri logistici, i rapporti con le orga-

nizzazioni sindacali (che pure, come dicevo, restano estranee alla mentalità dell'azienda) devono essere curati con la stessa attenzione che si dedica alle relazioni con gli altri interlocutori economici e sociali.

«I sindacati hanno seguito un criterio altrettanto costruttivo: il contrario – dice il segretario della FILCAMS-CGIL di Piacenza Fiorenzo Molinari – di quanto fecero quei francesi che, per protesta contro la Prima Rivoluzione Industriale, pensarono di sabotarla lanciando i *sabots*, gli zoccoli di legno, negli ingranaggi dei telai meccanici. Inventarono una parola, sabotaggio, ma non ottennero un bel niente: e la Rivoluzione andò avanti senza di loro. Il nostro intento – dice il dirigente sindacale – è trovare soluzioni buone per i lavoratori e compatibili con le esigenze della gestione aziendale. I problemi e gli interessi dell'impresa coincidono in larga parte con quelli dei dipendenti».

C'è da augurarsi che questa convergenza di persone sensate si rafforzi e consenta di superare le distanze che ancora separano le aziende di trasporto che lavorano per Amazon dai sindacati che rappresentano le maestranze. Aziende in cui, dopo proteste e scioperi, sono stati siglati accordi importanti con le ditte d'appalto. Il tema di fondo, vale la pena ripeterlo, è la crescita. In Italia la potente Amazon vuol espandersi: non sono tante le multinazionali che fanno questa scelta. Per esempio vuole incrementare la distribuzione dei prodotti alimentari freschi. La cui natura richiede nuovi centri, più piccoli, vicini alle città, come il magazzino presso Milano da cui partono le consegne di Prime Now, per fasce di due ore, in concorrenza con Esselunga e altri supermercati.

È un ulteriore stimolo per tutti a insistere sulla strada della ragionevolezza, del rispetto delle regole e della dignità del lavoro. Che in fondo si potrebbe sintetizzare

così: il problema delle aziende non è solo di guadagnare ma anche di distribuire in modo equo. Il problema del sindacato non è soltanto quello di convincere le aziende a distribuire in modo equo ma di permettere, anzi di aiutarle, a guadagnare.