ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Apicella, Sabrina

Book Part — Published Version

Il principio di Amazon: Lavoro, conflitto e prospettive di trasformazione

Provided in Cooperation with:
WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Apicella, Sabrina (2026) : Il principio di Amazon: Lavoro, conflitto e prospettive di trasformazione, In: Benvegnù, Carlotta Cuppini, Niccolò Frapporti, Mattia Milesi, Floriano Pirone, Maurilio (Ed.): Tecno-autoritarismo, ISBN 9788854972407, Dipartimento delle Arti - Università di Bologna, Bologna, pp. 80-89

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/343523

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

CC BY http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Il principio di Amazon

Lavoro, conflitto e prospettive di trasformazione

Sabrina Apicella

Introduzione[1]

Nel 2013 circolarono sui media le immagini di una torre gialla e di giubbotti di sicurezza rossi del sindacato Ver.di[2]. Poco più di dodici anni fa, in Germania, ebbero luogo i primi scioperi nella storia di Amazon. A partire dai magazzini di Bad Hersfeld e Lipsia prese avvio un movimento di protesta e di sciopero che, da allora, si è trasformato in una storia di conflitti sindacali estesi a numerosi siti e paesi, spesso interconnessi a livello nazionale e internazionale. Sebbene il confronto tra il colosso del capitale e i suoi lavorator*[3]

1. Ringrazio le colleghe Maite Tapia, Davide Dazzi e Assunta Ingenito e il gruppo di lavoro Globalizzazione, Lavoro e Produzione del WZB per le discussioni congiunte.

2. Ver.di sta per *Vereinte Dienstleitungsgewerkschaft* ed è tradotto in italiano con «Unione dei sindacati del settore dei servizi».

3. All'interno del paper si è cercato di declinare i diversi termini nel linguag-

non sia ancora giunto ad un esito definitivo, l'azione sindacale e la mobilitazione dei lavorator* sono riusciti a ottenere alcune vittorie significative.

L'articolo si propone di indagare le ragioni per cui i conflitti emergono in modo particolarmente marcato nel reparto di commercio (e logistica) dell'azienda. Verranno esaminati i motivi che spingono i lavorator* e i sindacati alla mobilitazione e analizzate le possibili cause dell'assenza di compromessi duraturi. Il punto di partenza è la domanda su cosa renda questa azienda un caso particolare, andando oltre l'evidenza dello sfruttamento della forza lavoro e dell'uso strategico delle possibilità offerte dal quadro giuridico.

Sullo sfondo di una ricerca teorica, empirica e storica, con focus sul contesto tedesco, verranno presentate tesi e risultati utili a stimolare la riflessione in questo ambito di discussione.

Che cosa ha di speciale Amazon?

La letteratura su Amazon è ampia: numerosi contributi rilevanti, accademici, politici e giornalistici, hanno analizzato le condizioni di lavoro e le problematiche connesse. In questa sede, tuttavia, si intende porre l'attenzione su alcuni aspetti che nella letteratura esistente hanno finora ricevuto scarsa considerazione[4].

Il primo riguarda il peso economico globale dell'azienda, asso-

---

gio dicotomico maschile/femminile. Per garantire una migliore leggibilità e inclusività, ho contrassegnato dove possibile le desinenze dei nomi con *.

4. Esempi di contributi importanti: J. Alimahomed-Wilson – E. Reese (eds), *The Cost of Free Shipping: Amazon in the Global Economy*, London, Pluto Press, 2020. J. Boewe – J. Schulten, *The Long Struggle of the Amazon Employees Laboratory of Resistance*, Brussels, RLS, 2019. A. Delfanti, *The Warehouse. Workers and Robots at Amazon*, London, Pluto Press, 2021; S. Kassem, *Work and alienation in the platform economy: Amazon and the power of organization*, Bristol, Bristol University Press, 2023.

ciato a una marcata resistenza all'adesione sindacale o a qualsiasi forma di rappresentanza collettiva dei lavorator*. Attualmente, tra le imprese con il fatturato più elevato a livello mondiale figurano Walmart e Amazon, entrambe statunitensi e attive nel settore del commercio (Tabella 1). Ciò significa che Amazon si colloca accanto ai colossi dell'industria digitale, automobilistica e petrolifera in termini di influenza economica globale.

Tuttavia, nonostante questa posizione dominante e la presenza sindacale in numerosi paesi – tra cui Australia, Brasile, Francia, Germania, Giappone, Regno Unito, Italia, Polonia, Spagna, Turchia e Stati Uniti – l'azienda continua a rifiutare la firma di contratti collettivi o l'apertura di reali spazi di negoziazione. Amazon non sembra rispondere ai conflitti con un «compromesso post-fordista», come avvenne in molte grandi imprese industriali in seguito alle mobilitazioni degli anni Settanta. Le ragioni di questa intransigenza sono state finora interpretate prevalentemente in chiave culturale, riferendosi al modello di business o allo «spirito» delle imprese nate nella Silicon Valley degli anni Novanta e l'atteggiamento del fondatore e CEO di lunga data Jeff Bezos.

Il secondo punto riguarda il suo modello ibrido di commerciante e fornitore di servizi digitali, che gli consente di superare i confini nazionali offrendo prodotti provenienti da contesti produttivi fortemente eterogenei. Che si tratti di aspirapolvere, scarpe o telefoni, Amazon agisce come catalizzatore della globalizzazione, sostenendo mercati aperti e la liberalizzazione degli scambi. Per mantenere prezzi competitivi, esercita una pressione crescente non solo sulle imprese manifatturiere, soprattutto nei paesi industrializzati, ma anche sul proprio personale.

Il fatto che operi principalmente come rivenditore e che stia ridefinendo radicalmente il lavoro nel settore della vendita al dettaglio è spesso trascurato nei dibattiti internazionali. Questo dato è stato talvolta relativizzato sostenendo che il nucleo del profitto dell'azienda risieda nei servizi digitali (es. *Amazon Web Services*, abbonamenti *Prime*, intelligenza artificiale). Tuttavia, Amazon è anche in concorrenza diretta con Walmart e con molte imprese attive nella vendita al dettaglio e per corrispondenza. Pur offrendo

servizi digitali e logistici, l'elaborazione degli ordini rappresenta tuttora l'area più ad alta intensità di lavoro, in cui, all'inizio del 2025, era impiegata la maggior parte dei circa 1,6 milioni di dipendent* a livello globale.

Per garantire la circolazione delle merci, Amazon ha costruito magazzini – i cosiddetti *Fulfillment Center* (FC) – che, per struttura e funzionamento, ricordano la fabbrica fordista, e che sono caratterizzati da un'elevata domanda di manodopera. Il suo modello di business si basa quindi sulla libera circolazione della forza lavoro, impiegata in modo flessibile in base alle esigenze stagionali[5].

Il modello economico di Amazon ha implicazioni sociali e politiche rilevanti: alimenta risposte conservatrici in vari contesti nazionali, che reagiscono con rigetto – spesso in chiave nazionalista e autoritaria – sia alla concorrenza globale tra produttori, sia alla mobilità internazionale dei lavorator*.

Tab. 1 – Classifica Fortune Global 500 nel 2025 (le aziende più grandi al mondo per fatturato)

1. Walmart
2. Amazon
3. State Grid
4. Saudi Aramco
5. China National Petroleum
6. Sinopec Group
7. UnitedHealth Group
8. Apple
9. CVS Health
10. Berkshire Hathaway

Fonte: https://fortune.com/ranking/global500/ (ultimo accesso il 30.03.2026)

5. M. Tapia, S. Apicella, D. Dazzi, A. Ingenito, *Worker Representation at Amazon Warehouses in Germany, Italy, and the US*, HBS Working Paper (inedito), 2025, p. 6 s.

Il principio Amazon: Fattori organizzativi e politici del lavoro

Le dinamiche conflittuali di Amazon richiedono un'attenzione alle condizioni di lavoro nei siti produttivi principali, i FC. In Germania ci sono attualmente 25 magazzini, ciascuno dei quali impiega oltre 1.000 dipendent*. In questi stabilimenti, le merci vengono stoccate, prelevate, imballate e spedite attraverso un'organizzazione del lavoro strutturata su turni.

A partire dal 2013, questi magazzini sono diventati veri e propri epicentri di conflitto e mobilitazione sindacale, inizialmente in Germania e successivamente anche a livello internazionale. I FC non sono dunque solo nodi strategici nella circolazione globale delle merci, ma si configurano anche come luoghi di tensione sociale.

L'analisi del lavoro in Amazon può essere articolata su due livelli distinti ma interconnessi: quello tecnico-organizzativo e quello politico. Sul piano tecnico-organizzativo, l'azienda frammenta e riorganizza il lavoro di vendita secondo una logica che ricorda la «sussunzione reale» del lavoro al capitale, nei termini descritti da Marx. Nei FC, le mansioni vengono ridotte a micro-processi standardizzati, individualizzate e facilmente apprendibili, dando luogo a una forma di taylorismo digitale, in cui la vendita assume le sembianze di un processo industriale automatizzato e sorvegliato da complessi sistemi informatici.

Questo modello produttivo genera una forza lavoro eterogenea, altamente flessibile e caratterizzata da elevati tassi di rotazione, soprattutto in corrispondenza dei picchi stagionali della domanda.

Sul piano politico, Amazon adotta uno stile gestionale autoritario e fortemente orientato alla performance, escludendo sistematicamente i sindacati dal dialogo e rifiutando ogni forma di negoziazione strutturata. I salari rimangono bassi. L'azienda adatta la propria identità giuridico-economica al contesto nazionale, presentandosi come impresa logistica in Germania e commerciale in Italia, e scegliendo il regime normativo e fiscale più vantaggioso. Ancora la partecipazione dei lavorator* ai processi decisionali è pressoché inesistente.

Questo insieme di pratiche costituisce ciò che possiamo definire il «principio Amazon»: una ristrutturazione radicale del lavoro di vendita, con effetti profondi sulla composizione sociale, sulla salute psico-fisica dei lavorator* e sulla possibilità di rappresentanza collettiva.

Infine, la mancanza di volontà di instaurare un dialogo strutturato con i lavorator* alimenta forme di resistenza soggettiva, che sono state oggetto di approfondimento empirico nella mia ricerca.

Tab. 2 – I principi fondamentali di Amazon

Aspetto organizzativo e tecnico del lavoro	**Aspetto politico del lavoro («rapporto tra capitale e lavoro»)**
Sussunzione reale del lavoro di vendita: fabbriche di vendita	Stile di leadership paternalistico, gerarchico-autoritario e basato sulla performance
Lavoro di routine e semplice; «Taylorizzazione digitale»	Atteggiamento negativo nei confronti dei sindacati «come attore esterno»
Diversificazione della forza lavoro attraverso la dequalificazione del lavoro di vendita…	Strutture di codeterminazione aziendale poco sviluppate e non democratiche
…Utilizzo di lavorator* temporanei e stagionali	Politica salariale bassa e l'orientamento verso salari/ accordi collettivi più bassi

Fonte: S. Apicella, *Das Prinzip Amazon*, Hamburg, VSA, 2021, p. 16 s.

Perché scioperano? Dinamiche soggettive e strutturali nei centri Amazon

Le reazioni dei dipendent* di Amazon alle condizioni di lavoro sono eterogenee: se da un lato la maggior parte si adatta alle dinamiche aziendali, dall'altro emergono quotidianamente forme di resistenza, che spaziano da piccoli atti di sabotaggio fino a scioperi organizzati. In Germania, a partire dal 2013, una parte – seppur

minoritaria – dei lavorator* sciopera regolarmente insieme al sindacato Ver.di, con l'obiettivo di ottenere un contratto collettivo nel settore del commercio.

Tab. 3 – Motivi per (non) scioperare

	Motivi esterni		*Motivi interni*	
	Fiducia nel sindacato	**Tipo del contratto**	**Fattore 1**: stress e controllo esterno	**Fattore 2**: integrazione sociale e gerarchie in azienda
Scioperanti	Alta fiducia nel sindacato	Lavoro a tempo indeterminato	Carico di lavoro elevato	socialmente integrati; scarso interesse per il lavoro; forte desiderio di una maggiore partecipazione de* lavorator*
Non scioperanti	Bassa fiducia nel sindacato	Lavoro a tempo determinato	Carico di lavoro basso	socialmente integrati; forte interesse per il lavoro; atteggiamento ambivalente verso la partecipazione de* lavorator*

Rappresentazione e traduzione proprie, fonte: Apicella/Hildebrandt 2019: 182

Per quanto riguarda le motivazioni che spingono alla mobilitazione, le mie ricerche empiriche evidenziano come gli elementi tecnico-organizzativi – tra cui stress lavorativo, sorveglianza costante e forte pressione sui tempi – influenzino in modo significativo la formazione della coscienza collettiva e contribuiscano all'emergere del conflitto. Insieme a quelli citati ci sono altri due fattori che risultano particolarmente determinanti nella propensione allo sciopero (riassunti in Tabella 3): il tipo del contratto di lavoro e il livello di fiducia nel sindacato[6]. Questi quattro fattori hanno reso possibile un modello statistico predittivo della decisione individuale sullo sciopero.

In modo forse inatteso, al centro dei motivi non si collocano prioritariamente le richieste salariali né aspetti demografici (come genere, età, cittadinanza), bensì il desiderio di una maggiore partecipazione e di forme di codeterminazione nei processi aziendali. Le differenze salariali tra siti e paesi costituiscono, inoltre, un ostacolo rilevante alla costruzione di una solidarietà transnazionale tra i lavorator*[7].

Tra pluralismo ideologico e disimpegno collettivo: un dilemma sindacale

Sul piano sindacale, il conflitto tra Amazon e il sindacato Ver.di in Germania si trova attualmente in una fase di stallo: a differenza di quanto avvenuto in Italia, non è stato finora concluso alcun contratto collettivo. Nonostante alcuni miglioramenti salariali e ulteriori concessioni, l'azienda continua a ignorare le principali riven-

6. S. Apicella, H. Hildebrandt, *Divided we stand: reasons for and against strike participation in Amazon's German distribution centres*, «WOLG», 13, 1/2019, pp. 172-189.

7. S. Apicella, *Rough Terrains: Wages as Mobilizing Factor in German and Italian Amazon Distribution Centers*, «Sozial.Geschichte Online» 27/2020, pp. 81-96.

dicazioni sindacali, contribuendo a un clima di continua tensione.

Parallelamente, il caso Amazon solleva interrogativi più ampi sulla capacità di rappresentanza dei sindacati tradizionali di fronte a una forza lavoro sempre più frammentata e diversificata, composta da migranti, rifugiati, lavorator* anziani o con disabilità. Inoltre, si pone la sfida di coinvolgere quei segmenti di lavorator* – spesso giovani e qualificati – che portano con sé valori progressisti acquisiti al di fuori del contesto lavorativo, come l'uguaglianza, la solidarietà e la cooperazione. Tuttavia, questi ideali, pur presenti in alcune fasce, non si traducono necessariamente in una partecipazione sindacale attiva[8]. Al contrario, emergono all'interno della forza lavoro anche orientamenti neoliberali o autoritari, che si pongono in aperto contrasto con i principi storici del movimento sindacale. Questa polarizzazione valoriale riflette le contraddizioni ideologiche che attraversano il mondo del lavoro contemporaneo e rappresenta un'opportunità di ricomposizione e rinnovamento della rappresentanza collettiva.

Contro il principio Amazon: lavoro, cura e conflitto

A differenza del periodo fordista, con aziende come Amazon non sembra emergere alcun compromesso stabile tra capitale e lavoro. Eppure, l'aumento dei profitti dagli anni 2020 indica una massa redistribuibile, che apre spazi per nuove rivendicazioni. Emblematico è il caso di Amazon, essendo una delle principali aziende della Big Tech, che ha assorbito una forza lavoro in gran parte operaia, pur registrando profitti limitati nel commercio. Solo con la pandemia ha raggiunto una redditività strutturale, trainata principalmente dai servizi digitali.

La possibilità di attivare conflitti efficaci dipende tuttavia dalla

8. S. Apicella, *Auf der Suche nach Klassenbewusstsein? Dann raus aus der Fabrik!,* «Z. Zeitschrift Marxistische Erneuerung», 133, Marzo 2023, pp. 117-128.

strategia sindacale adottata. Le mie ricerche empiriche indicano che, sebbene le rivendicazioni salariali siano facilmente comunicabili, esse da sole non mobilitano in modo duraturo. Al contrario, sono lo stress organizzativo, il controllo sistematico e la pressione quotidiana a generare un malessere diffuso per la cui risposta mancano strumenti contrattuali adeguati e un'elaborazione collettiva. A differenza delle richieste relative all'aspetto politico del lavoro (come salari, meccanismi di codeterminazione), manca una consapevolezza soggettiva circa la possibilità di intervenire sull'organizzazione del lavoro o di tutelare la propria salute fisica e mentale.

Dopo oltre tredici anni di conflitto sindacale, le condizioni strutturali che lo hanno originato restano sostanzialmente immutate – e continueranno verosimilmente a generare disponibilità allo sciopero nei magazzini dell'azienda.

Questo contesto apre spazi per una rinnovata strategia sindacale, capace di valorizzare la diversità della forza lavoro e di intervenire sulle condizioni concrete nei luoghi di lavoro. Emergono inoltre potenziali alleanze intersettoriali, ad esempio con il settore sanitario, anch'esso soggetto a forme di sussunzione reale del lavoro. In assenza di un compromesso salariale, la tutela della salute potrebbe configurarsi come un terreno di lotta centrale e unificante – attorno a cui costruire coalizioni più ampie, capaci di superare le divisioni aziendali e settoriali. Una sfida, questa, che va affrontata non solo sul piano economico, ma anche sul terreno sociale e culturale, per contrastare in modo strutturale il «principio Amazon».