

## PREFAZIONE ALL'EDIZIONE ITALIANA

---

Nel marzo del 2020 la Lombardia ha vissuto una devastante ondata di Covid-19, segnata da un picco di decessi, da lockdown prolungati e da un vortice di disperazione. In quei giorni mi trovavo a Vienna, dove mi sono trattenuto per gran parte del semestre primaverile, e appena tornato a Milano ho continuato a effettuare online le mie lezioni, evitando di recarmi all'università e rimanendo quasi sempre chiuso in casa a lavorare.

La solitudine di quel periodo mi ha aiutato a pormi alcune domande esistenziali. Le sofferenze e le privazioni di vaste popolazioni e la perdita del lavoro di tante persone durante la pandemia mi hanno indotto a riflettere sulle sfide che la nostra società si trovava ad affrontare in quel momento, e che non sarebbero scomparse dopo la pandemia. Il Covid sembrava aver distolto l'attenzione dalla preoccupazione verso i cambiamenti climatici e stava esasperando i fenomeni legati alla disuguaglianza economica. Con la transizione allo spazio di lavoro virtuale e la diffusione degli acquisti online, le imprese Big Tech continuavano a crescere, diventando sempre più dominanti in molti ambiti della vita. Pubblicare articoli accademici di secondaria importanza, in quanto destinati a un pubblico ristretto, mi sembrava troppo distante da una realtà così tragica e ho sentito il bisogno di cercare un fine più profondo. La mia riflessione si è progressivamente trasformata in un percorso spirituale in cui ero in cerca di risposte a domande molto antiche. Poi, intorno all'aprile del 2021, la risposta è arrivata. All'improvviso ho capito lo scopo della mia vita, sia personale che professionale.

La risposta ha assunto la forma di un modello: un modello economico nettamente distinto dal nostro sistema attuale, ma in sintonia con le leggi della creazione e i principi sostenuti da molti leader spirituali nel corso della storia dell'umanità. E mi sono reso conto, con mia grande delusione, di aver trascorso gli ultimi vent'anni a fare passi da gigante nella direzione sbagliata. Con i miei studi e il mio insegnamento in tema di creazione e cattura del valore delle imprese avevo forse contribuito, senza accorgermene, ad aggravare ulteriormente le enormi sfide sociali che speravo di risolvere. Questa intuizione mi ha spinto a ribaltare totalmente il mio programma di ricerca, per concentrarmi non più sulle strategie per l'accumulazione del valore ma sulla sua equa distribuzione. Dopo aver condensato questa idea in poche righe, l'ho sviluppata in un documento di due pagine in cui ho definito gli obiettivi e i principi fondamentali dell'economia cooperativa. Un mese dopo, ho abbozzato il progetto di un esperimento di laboratorio, ma ho dovuto fare i conti con la difficoltà di trovare dottorandi o postdoc che avessero le competenze necessarie per sviluppare gli algoritmi corrispondenti.

Nel settembre del 2021, mentre iniziavo il mio anno sabbatico all'Imperial College di Londra, una volta liberata la scrivania dai tanti saggi in corso di revisione, ho deciso di scrivere un breve pezzo sull'economia cooperativa, con la speranza di gettare una rete più ampia e riuscire ad attrarre esperti di tecnologie. Duecento pagine dopo, ho capito che il mio testo non sarebbe più stato un articolo, ma sarebbe probabilmente diventato un libro. E ho cominciato a lavorarci intensamente. Sia il contenuto che il formato erano inconsueti: non era né il tipico saggio accademico, né il tipico volume rivolto al grande pubblico. Il problema e la soluzione erano ancora agli studi teorici, ma il mio scopo non era offrire una teoria, bensì creare proattivamente un piano per la sua implementazione. Elaborando le mie idee, mi sono reso conto che questo libro non solo sfidava il consenso diffuso nel campo del management strategico, ma che anche ripensava assunti a lungo sostenuti nella disciplina economica. A differenza di gran parte della ricerca sulle grandi sfide della società, che per correggere i difetti del nostro sistema economico indica rimedi tradizionali come la regolamentazione e la legislazione, la mia conclusione era che non si può correggere la

nostra economia. Ammetto che proporre un sistema economico alternativo possa apparire troppo drastico, ma da ingegnere questa soluzione mi è parsa più semplice che sforzarsi di modificare il sistema attuale, progettato per promuovere non la distribuzione ma la concentrazione della ricchezza.

Inoltre l'economia cooperativa non comporta solo un nuovo progetto, ma anche una riconsiderazione dei nostri assunti sulla natura umana. Mentre i modelli economici consolidati danno per scontato che le imprese massimizzano il profitto e i consumatori l'utilità, l'economia cooperativa, per poter funzionare, richiede a tutti noi la disponibilità ad offrire, a spese nostre, benefici ad altri. Non solo, ma questo comportamento prosociale dovrebbe renderci più soddisfatti di quanto potremmo esserlo agendo in modo opportunistico ed egoistico. Ciò ci chiede di immaginare l'essere umano non più come *Homo œconomicus* che si limita a reagire agli stimoli economici, ma come persona consapevole e retta che si sente integrata nella propria comunità.

I comportamenti prosociali non sono assoluti: la condizione perché emergano è che il sistema sia in grado di escludere chi tende ad agire in modo opportunistico e di penalizzare i comportamenti opportunistici. Il sistema economico che sto prospettando richiede una responsabilità sociale da parte di tutti. Non è un pasto gratis. Il proprietario della piattaforma deve rinunciare al potere, i fornitori di prodotti e servizi (detti *vendors* in inglese e da adesso in poi chiamati solo fornitori) devono limitare i profitti, i consumatori devono ridurre i consumi e sussidiare chi guadagna meno e i lavoratori dipendenti devono rinunciare a retribuzioni troppo alte. Queste concessioni hanno senso solo se gli attori coinvolti antepongono ai guadagni economici i valori sociali. Attenendoci ai principi dell'economia cooperativa possiamo promuovere l'uguaglianza economica e combattere la concentrazione della ricchezza; porre limiti ai proprietari delle piattaforme dominanti e riappropriarci della riservatezza dei dati e della libertà di scelta nei consumi; ridurre il sovraconsumo e l'abuso delle risorse naturali; e superare alcuni aspetti negativi della globalizzazione. Purtroppo tutti gli attori coinvolti – fornitori, consumatori e governi – hanno chiari incentivi a continuare a perseguire la crescita economica. Pertanto, la fase realizzativa dovrebbe partire da un cambiamento di mentalità e da un aumento

del peso non delle grandi imprese, ma di comunità coese in grado di porsi alla guida della trasformazione. È veramente una sfida, ma la clessidra del nostro pianeta si sta svuotando e i rimedi più convenzionali non si sono rivelati all'altezza.

A settembre del 2023 le grandi sfide che mi hanno indotto a scrivere questo libro sono ulteriormente peggiorate. La disuguaglianza economica è aumentata, l'uno per cento più ricco della popolazione ha catturato due terzi della nuova ricchezza che è stata creata da quando, nel 2020, è scoppiata la pandemia. Questo uno per cento è stato anche responsabile dell'emissione di 467 tonnellate di anidride carbonica pro capite, mentre il miliardo di persone più povere del mondo ne ha emessa una tonnellata a testa. Le Big Tech sono ancora più grandi di prima: solo sette paesi hanno un PIL superiore al valore di mercato di Microsoft o Apple. Gran parte di questo valore è stato creato sfruttando i dati personali degli utenti. La raccolta di dati da parte di queste aziende è sempre più invasiva e raffinata. Meta, per esempio, ha rilasciato il sistema di realtà virtuale Quest Pro, con sensori che tracciano i movimenti degli occhi e la mimica facciale degli utenti. Anche le piattaforme digitali hanno approfittato della situazione con tariffe eccessive. TikTok ha applicato una commissione del 69 per cento sulle donazioni ai rifugiati siriani, mentre Spotify ha dovuto rinunciare all'offerta di audiolibri sulla piattaforma iPhone per non pagare la commissione del 30 per cento pretesa da Apple. Si pensava che il *Digital Markets Act* dell'UE costringesse Apple ad aprire alla concorrenza il proprio App Store, ma non è ancora detta l'ultima parola, in questo come in altri casi che coinvolgono le Big Tech. Queste aziende hanno adottato algoritmi ancora più sofisticati per accrescere i profitti degli azionisti anche a scapito degli altri stakeholder, minando l'interazione sociale e la solidarietà. Un esempio è l'algoritmo YieldStar di RealPage, che ha gonfiato i prezzi degli immobili negli Stati Uniti. Per accrescere ulteriormente il valore per gli azionisti, le Big Tech si sono dedicate a vasti programmi di riacquisto di azioni, e al tempo stesso hanno licenziato migliaia di dipendenti, indebolendo la classe media.

A gennaio del 2023 il presidente americano Biden ha invitato i politici democratici e repubblicani a unire le forze per portare avanti una politi-

ca che ponga limiti alle aziende Big Tech e le costringa a rendere pubblici i loro algoritmi. Le autorità di regolamentazione e i politici hanno intensificato gli sforzi per frenare le Big Tech, costrette a difendersi da una regolamentazione progressista e dall'intervento del governo. Meta si è vista comminare prima una multa di 390 milioni di euro per violazioni del *Regolamento generale sulla protezione dei dati* (GDPR) dell'Unione Europea, e poi un'altra multa, di ben 1,2 miliardi di euro, per il suo tentativo di sfuggire alla regolamentazione trasferendo i dati degli utenti dall'UE agli Stati Uniti. La stessa Meta fallisce nel lancio della moneta digitale Diem in seguito all'intervento del Dipartimento del Tesoro americano. Inoltre sono state intentate varie cause contro Meta, Google e ByteDance, per aver offerto prodotti pericolosi e che generano dipendenze modificando il modo di pensare, sentire e reagire dei bambini. I ricercatori di Stanford e del MIT hanno rivelato come l'algoritmo di Instagram spinga contenuti dannosi e illegali correlati alla pedofilia e al suicidio. Altri ricercatori hanno dimostrato il ruolo avuto da Facebook, durante le elezioni statunitensi del 2020, nel polarizzare le opinioni politiche. La Federal Trade Commission (FTC) ha chiuso un procedimento contro Epic Games, costringendola a versare 520 milioni di dollari per aver violato la norma sulla protezione della privacy online dei bambini e per aver fuorviato i giocatori inducendoli a fare acquisti non voluti. La stessa FTC ha accusato Amazon di aver iscritto milioni di consumatori al suo servizio Prime a pagamento senza chiedere il loro consenso. E nel settembre del 2023 è iniziato l'attesissimo processo contro Google, con l'accusa di aver sfruttato il proprio potere di mercato per assicurare l'esclusiva al proprio motore di ricerca preinstallato sugli smartphone. Il governo canadese ha approvato l'*Online News Act* per costringere le piattaforme come Meta a pagare i media per ripubblicare le loro notizie giornalistiche, ma Meta ha sfidato questa legge minacciando di smettere di riportare notizie in Canada. Parallelamente, Google ha sperimentato Genesis, uno strumento di intelligenza artificiale in grado di sostituire i giornalisti.

Un'area in cui la regolamentazione è chiaramente indietro è l'ascesa dell'intelligenza artificiale generativa (Artificial Intelligence, AI), che da un anno a questa parte sta dilagando in tutto il mondo e penetrando in

quasi tutti i settori. Nonostante i meriti delle sue varie applicazioni, Sam Altman, CEO di OpenAI, ha ammesso che «se questa tecnologia va male, può andare molto male». Elon Musk è stato ancora più deciso, indicando nell'AI una delle principali minacce per il futuro della nostra civiltà. Oltre a mettere in pericolo la privacy dei dati, a far trapelare conoscenze coperte da copyright, ad automatizzare l'inganno e la disinformazione e a rimpiazzare vari mestieri umani, questa tecnologia sostituisce l'intelligenza umana sollevando gli utenti dall'obbligo di pensare. Il governo italiano è stato il primo a bloccare temporaneamente ChatGPT, ma per affrontare i rischi di questa tecnologia è necessaria una strumentazione più ampia. Purtroppo, alcune aziende e governi sono tanto miopi da preoccuparsi più che altro di vincere questa corsa agli armamenti che di regolamentare l'utilizzo di questa tecnologia.

Che cosa si è fatto sul fronte ambientale? La guerra in Ucraina, i disastri naturali riconducibili in gran parte al riscaldamento globale e le turbolenze nelle filiere di approvvigionamento hanno creato carenze di risorse e inflazione. A loro volta, le imprese hanno continuato a promuovere il sovraconsumo: Shein, azienda cinese di fast-fashion, è diventata ancora più veloce a sfornare modelli, passando da 3.000 a 5.000 nuove collezioni al giorno, fatte per il 95 per cento di fibre sintetiche che provocano gravi danni ambientali. Come negli anni precedenti, anche nel 2023 la Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, tenutasi a Sharm el-Sheikh, non è riuscita a far cambiare rotta ai grandi inquinatori né ha creato grosse speranze in una economia rigenerativa. I paesi che inquinano di più non hanno rispettato gli impegni presi nei precedenti summit, e si sono fatti pochissimi tentativi di modificare i consumi, che sono un catalizzatore fondamentale del problema. È improbabile che la Conferenza sul clima, che per il 2024 si terrà negli Emirati Arabi Uniti, possa fare finalmente la differenza.

L'UE ha promosso una normativa per contrastare l'esportazione di rifiuti di plastica verso i paesi poveri, sintomo del colonialismo dei rifiuti. La stessa UE ha adottato gli Standard europei di rendicontazione sulla sostenibilità e invitato le aziende a comportamenti responsabili nell'ambito delle catene del valore globali, ma la direttiva si limita alla misurazione,

alla valutazione dei rischi e al rispetto delle leggi. La città di New York ha stabilito una tariffa oraria minima per gli addetti alle consegne, ma altrove, per esempio in alcuni distretti dell'India, le normative esistenti sono state rese meno rigide, nel tentativo di indurre le Big Tech come Apple a trasferire lì i propri siti produttivi anche a costo di peggiorare le condizioni dei lavoratori. E la battaglia per la difesa dei valori sociali e del benessere delle comunità è continuata, sollevando dubbi sulla effettiva possibilità di sfidare la natura stessa del sistema economico occidentale.

A questo punto non possiamo fare a meno di chiederci se la lotta per le nostre libertà personali e per i valori sociali che ci stanno a cuore possa decidersi soltanto sul campo di battaglia giudiziario. La recente regolamentazione ha influito in senso migliorativo sulle norme sociali, ma difficilmente gli sforzi per indebolire le Big Tech saranno sufficienti. Supponiamo che i regolatori e i politici riescano davvero a sottomettere queste aziende: ciò condurrebbe a un futuro migliore o non offrirebbe piuttosto ad altre aziende Big Tech la possibilità di prendere a loro volta il sopravvento e proseguire sulla stessa strada? È improbabile che gli attuali sforzi per indebolire le Big Tech favoriscano una nuova generazione di concorrenti che diano la precedenza ai valori della società. Lo dimostra il fallimento di Neeva, il motore di ricerca alternativo lanciato da due veterani di Google. Per i nuovi entranti è difficile usare le esternalità di rete nelle piattaforme digitali. Persino Microsoft non è riuscita ad andare oltre una quota del 3 per cento di questo mercato, dominato da Google. Si rende necessaria una trasformazione più radicale. Non si tratta solo di perseguire una finalità aziendale orientata a tutti gli stakeholder, ma di modificare le regole del gioco: i principi di progettazione del nostro sistema economico. Ed è esattamente questo che illustro in questo libro. Sono certo che le mie tesi susciteranno controversie, ma almeno contribuiranno ad avviare un dialogo e a incoraggiare i miei colleghi ricercatori a verificare le mie idee. La mia speranza è che l'economia cooperativa passi dalla teoria alla pratica e che il lettore trovi interessante questo viaggio e riesca a parteciparvi.

Devo molto al compianto Avi Fiegenbaum, che mi ha introdotto al management strategico. Ringrazio i miei professori e mentori alla Wharton School per avermi dato la formazione che mi ha consentito di segui-

re il mio percorso professionale. Il mio background nel campo del management strategico, specializzato in particolare sulle strategie cooperative e la creazione e cattura del valore, mi colloca in una posizione privilegiata per formulare questioni generali e comprendere non solo come funzionano i modelli economici, ma anche i motivi per cui non funzionano. In questo libro seguo un approccio generalmente adottato per analizzare le dinamiche dei comportamenti e risultati aziendali e lo applico all'esame dell'organizzazione complessiva delle attività economiche nella nostra società.

Ho inoltre fatto tesoro delle interazioni con i miei colleghi e coautori alla University of Texas ad Austin, al Technion, all'Università Bocconi e alle varie istituzioni da me visitate, tra cui la London Business School, la BI Norwegian Business School, l'University College London e l'Imperial College London.

Ho apprezzato anche i feedback ricevuti nei seminari in cui ho presentato questo libro, alla Ohio State University, alla Purdue University, all'Imperial College London, alla London Business School, all'Università di Cambridge, all'INSEAD, al Technion, all'Università di Tel Aviv, all'Università di Tilburg, alla BI Norwegian Business School e all'Università Bocconi, che ha sostenuto finanziariamente il mio anno sabbatico. Ringrazio Ranjay Gulati, che mi ha sostenuto e guidato nel processo di pubblicazione. Infine ringrazio i miei genitori, Raphael e Maria Lavie, che con il loro amore, la loro devozione e i loro standard morali mi hanno aiutato a trovare la via. E i miei figli, sempre fonte di ispirazione.