

La RSI come metafora di una graduale democratizzazione della *governance* delle *global corporations* e di un progressivo sviluppo del diritto dei mercati globali. Primi schizzi gius-economici

ORESTE CALLIANO*

1. Etica dell'impresa e diritto del mercato

Nel 1931 A. A. Berle sostenne nella *Harvard Law Review*¹ che i manager delle *public companies* agivano come *trustees* degli *stockholders* e quindi, in quanto responsabili secondo la Law of Trust, avevano come scopo il profitto. In ciò era stato influenzato dalla *rule of Dodge v. Ford*² che aveva per la prima volta stabilito, nel 1919, che una *corporation* è organizzata e gestita principalmente in vista del profitto degli *stockholders*. Gli rispose E. M. Dodd dallo stesso pulpito³ sostenendo che la grande impresa “public” era ormai da considerarsi una *institution*⁴ ossia un complesso normativo che regola i comportamenti nelle relazioni sociali né più né meno dello Stato, e quindi un attore sociale i cui manager sono non solo i rappresentanti degli azionisti, ma anche i fiduciari di una entità con molteplici *constituencies* (tra cui oltre ai lavoratori, le comunità locali e l'opinione pubblica).

Il dibattito tra i due gius-economicisti continuò sino al 1955 quando Berle registrò un cambiamento di clima e convergendo verso le teorie istituzionali ammise che i manager rispondono non solo dei ricavi ma anche della “correttezza” delle proprie azioni e dell’ “onestà” ossia dell’eticità delle strategie dell’impresa⁵.

Nel 1975 Williamson introdusse la teoria della scelta efficiente della struttura di controllo dell’impresa basata sulla inevitabile presenza di contratti incompleti⁶ e Jensen e Meckling⁷ esposero la *Agency Theory* che individua l’impresa come *nexus of contracting relationship* tra una pluralità di soggetti e nei manager (*agents*) l’obbligo di agire non solo nell’interesse dei rappresentati (*principals*), ma di sviluppare uno *shareholder value* che tenga conto di tutti i portatori degli interessi in gioco⁸.

Da quel momento il dibattito si sposta dal terreno gius-economico a quello organizzativo-aziendale e si amplia ai temi del rapporto tra manager e doveri orga-

* Facoltà di Economia, Università di Torino.

nizzativi, della discriminazione di razza e di genere sul lavoro, degli investimenti in paesi non rispettosi dei diritti civili, degli effetti sull'ambiente delle decisioni aziendali⁹. Ma contemporaneamente il linguaggio si fa più indeterminato. Il trapianto¹⁰ dei concetti espressi dalla dottrina americana nel sistema economico continentale europeo, tra cui la *Corporate Social Responsibility* – CSR– e la sua traduzione nel linguaggio economico-aziendale “Responsabilità Sociale d’Impresa” – RSI – origina un termine polisemico e anfibologico.

Nella dottrina anglosassone ne sono stati evidenziati vari “stati” corrispondenti a diversi livelli di responsabilità¹¹:

- a) *CS Obligation*, traducibile con il rispetto dei limiti legali (diritto penale, amministrativo, del lavoro, tributario) e degli ambiti all’attività d’impresa (diritto contrattuale, antitrust, dei consumatori)¹², il cui inadempimento comporta responsabilità penali, amministrative, fiscali, civili (*C. responsibility, C. liability*),
- b) *CS Responsibility*, responsabilità rispetto alle aspettative della società, che giuridicamente può portare alla responsabilità civile per violazione di interessi collettivi o diffusi¹³,
- c) *CS Responsiveness*, esigenza di azioni di prevenzione dei rischi e dei danni futuri (strategia proattiva) che può essere riportata alla responsabilità per rischio d’impresa nei casi previsti dalla legge (sicurezza dei prodotti, responsabilità del produttore¹⁴, responsabilità ambientale¹⁵),
- d) *CS Sustainability*, strategia rivolta¹⁶ alla valutazione dell’impatto dell’attività d’impresa (innovazione, effetti congiunti) sui rischi/danni futuri non sempre attualmente calcolabili e quantificabili, con adozione da parte degli Stati del principio di precauzione¹⁷ e da parte delle imprese del principio di cautela azionabili avanti la Corte Europea di Giustizia (caso BSA) o le Corti internazionali,
- e) *CS Accountability*, responsabilità per mancato o inadeguato rendiconto agli azionisti ed eventualmente agli altri stakeholder primari (responsabilità per bilancio sociale o ambientale)¹⁸,
- f) *CS Issues Management*, responsabilità per cambio di politiche aziendali dichiarate, promesse e non realizzate o modificate (caso EPIC v. Facebook)¹⁹.

Come emerge esistono vari livelli di RSI e non sempre questi corrispondono al tradizionale concetto di responsabilità civile fondata sui principi della sanzione sociale, punizione, deterrenza, compensazione, distribuzione del rischio²⁰.

Come è stato evidenziato²¹ la RSI è concetto diverso dalla *Business Ethics*²². L’etica degli affari rientra nella più vasta categoria delle etiche pratiche²³.

Il crocicchio dei rapporti tra etica e diritto²⁴ è uno dei più trafficati e multidirezionali sul piano filosofico, antropologico, sociologico, economico e di teoria generale del diritto²⁵. Dal punto di vista comparatistico, di *factual approach*²⁶, si può, per ora, osservare che i rapporti tra *business ethics* e comportamento giuridicamente valutabile non sono sovrapponibili: non tutto ciò che è etico è legale, come non tutto ciò che è legale è etico.

Al riguardo si esamini il caso del pagamento di una somma di denaro per agevolare un rapporto contrattuale. Se si indica sulle ascisse ciò che è etico/non etico e sulle ordinate ciò che è legale/illegale si avranno queste quattro ipotesi:

	<i>legale</i>	<i>illegale</i>
<i>etico</i>	provvigione	pagamento di riscatto
<i>non etico</i>	tangente privata	somma corruttiva

Se ne può dedurre che l'etica d'impresa e/o dei manager è utile/necessaria nelle ipotesi di comportamenti legalmente accettabili, ma socialmente e/o moralmente inaccettabili/inaccettati. L'etica d'impresa può quindi svolgere, in rapporto al diritto, varie funzioni tra cui è utile ricordare:

- a) *Funzione valoriale*. Il discorso etico individua i valori alla base delle regole giuridiche (es. i valori della Costituzione: tutela del lavoro, tutela del risparmio, tutela della salute, tutela dell'attività d'impresa),
- b) *Funzione pre-giuridica*. Nel dibattito etico i gruppi sociali sperimentano in settori nuovi valori e principi in attesa della loro elaborazione in regole giuridiche (es. Il dibattito sulla bioetica)²⁷,
- c) *Funzione trans-giuridica*. Nel confronto tra vari sistemi sociali si elaborano i principi etici comuni (giusnaturalismo e diritti umani)²⁸ o nello scambio tra attori soggetti a sistemi giuridici differenti (Civil Law, Common Law, Muslim Law, Traditional Law)²⁹ si individuano i principi gius-etici comuni (es. valore della promessa)³⁰,
- d) *Funzione ermeneutica*. L'etica costituisce uno degli strumenti interpretativi del diritto e dei suoi formanti³¹ (legge, giurisprudenza, consuetudine, dottrina). L'etica d'impresa può essere utilizzata per attribuire significato alla buona fede contrattuale, alla trasparenza dell'informazione, alla *fairness* verso il consumatore.

2. RSI e teoria degli stakeholder

Ciò che possiamo chiedere alle organizzazioni dipende dall'approccio con cui le descriviamo. L'impresa è stata costruita come il soggetto che organizza i fattori produttivi e che ha come scopo il profitto (art. 2247 c.c. it.), come il proprietario dei beni produttivi teso all'efficienza (*Theory of the Firm*)³² nell'interesse del benessere collettivo, come un'organizzazione in cui nella *public company* il conflitto di interessi tra azionisti e manager³³ fa emergere il potere (organizzativo e personale) come scopo.

È a partire dagli anni '70 che l'impresa, in particolare la *corporation*, è stata intesa come soggetto non solo economico, ma sociale e ne sono emerse le sue relazioni con i soggetti interni ed esterni coinvolti nel processo produzione-distribuzione-consumo e con il contesto (ambiente e istituzioni).

Ha elaborato questo approccio la *Stakeholder Theory* che, a partire dai lavori di Freeman si è diffusa in Europa, si è arricchita di contributi ed ha suscitato forti critiche³⁴, in particolare nella definizione di stakeholder, ove se ne adotti la nozione

forte di soggetti titolari di un diritto o di un'interesse alla gestione dell'impresa in quanto da essa condizionati o condizionanti³⁵.

La distinzione tra stakeholder interni e stakeholder esterni elaborata, in una prima fase, dalla dottrina economico-aziendale³⁶ appare in effetti ambigua. Meglio la tassonomia:

- *stockholder* – azionisti, di maggioranza, di controllo, di minoranza,
- *organizational stakeholder* o stakeholder contrattuali interni (manager, lavoratori dipendenti, agenti), ed esterni (subfornitori, distributori e consumatori),
- *regulatory stakeholder* (Organismi sovranazionali, Stato, Autorità, Regioni, Comunità locali),
- *partnership stakeholder* (*joint ventures*, imprese in cooperazione, concorrenti collusivi),
- *opinion stakeholder* (gruppi di interesse sociale, associazioni di consumatori, media, opinion leaders).

Vi è chi eccepisce che non si possano porre sullo stesso piano i contratti che l'impresa stipula con i vari stakeholder (mandato, lavoro, subfornitura, distribuzione, compravendita), partendo dalla ovvia constatazione che non hanno tutti la medesima natura, e quindi sia improprio costruire l'impresa come nesso di (indistinti) contratti³⁷. Il che è probabilmente corretto se si valutano i rapporti contrattuali sotto il profilo organizzativo dell'impresa: certamente il rapporto col management è economicamente più rilevante per l'impresa che il rapporto con il distributore.

Non così sotto il profilo di *legal strategy*³⁸ dell'impresa. È più rilevante in termini di trasparenza contrattuale il rapporto con un manager mediocre o con un gruppo di consumatori organizzati e consapevoli? In termini di controllo della qualità con un azionista-cassettista o con un fornitore specializzato? In termini di efficacia della strategia concorrenziale con un concorrente-colluso o con un'Autorità del Mercato? In termini di opacità dell'immagine aziendale con un subfornitore straniero opportunisto (violatore dei diritti dei lavoratori) o con un gruppo sociale o un *media* attento alla difesa dei diritti umani?

Evidentemente non possono essere fatte graduatorie tra le relazioni che l'impresa intrattiene con i vari stakeholder, per creare, mantenere, sviluppare il “capitale relazionale e sociale”³⁹ indispensabile per competere e creare valore. Dipende dal tipo di organizzazione e dimensione, dal tipo di storia e cultura aziendale, dal tipo di prodotto e di mercati (e quindi di sistemi giuridici) in cui opera⁴⁰.

Se mai l'idea di impresa come *nexus* è una metafora che si collega a quella di “fidelizzazione” del cliente tipica di una *affluent economy* degli anni '70 e '80 e di un rapporto di natura “conquistadora” con il cliente⁴¹. Non ho accertato da quale “bad translation” derivi tale termine di natura “inquisitoriale”. È certo che in epoca più recente la dottrina e la pratica economico-aziendale lo ha sostituito col più corretto ed efficace termine hirschmaniano di *lealtà*⁴².

Quella metafora segnalò il nascere della ipercompetizione e la “presunta” necessità per l'impresa di “imprigionare” il consumatore sulla base della premessa che sono più elevati i costi per “catturare” nuovi clienti che per distribuire nuovi prodotti e servizi ai vecchi clienti “asserviti”⁴³.

3. *L'impresa come rete di relazioni*

Lo sviluppo dell'informatica, la creazione delle reti (Internet, Social network), l'emergere del *knowledge management* entro il quadro della società dell'informazione e di una nuova economia della conoscenza ha cambiato i paradigmi su cui era fondata l'impresa tayloristica, a piramide, che ha sempre più assunto una configurazione *flat* e a rete⁴⁴. Rete di relazioni con soggetti coinvolti direttamente nella progettazione, produzione, finanziamento, distribuzione, valutazione della qualità.

I consumatori attivi sono sempre più frequentemente coinvolti nella progettazione o *re-engineering* dei prodotti o servizi⁴⁵: è il caso delle *software houses* che progettano un software, lo immettono in un mercato specializzato (informatici, studenti) per individuare bachi e miglioramenti, lo riprogettano ed infine lo reimmettono nel grande mercato. È stato il caso della co-progettazione della nuova Fiat 500 che ha coinvolto per oltre un anno centinaia di migliaia di fans per individuare gusti, colori, optional, e consentire quindi di progettare un prodotto con oltre 100.000 possibili soluzioni personalizzate.

Il consumatore cofinanzia l'impresa quando acquista il bene o servizio pagandolo in anticipo (acquisto di immobile sulla carta, di viaggio organizzato un anno prima), valuta la qualità dei servizi rispondendo a questionari dettagliati, base per la distribuzione di incentivi o disincentivi agli altri stakeholder primari, protesta, con i reclami, la sua insoddisfazione per inefficienze o difformità di qualità, utilizza le ADR *Alternative Dispute Resolution systems* per risolvere gli eventuali conflitti con l'impresa sviluppando una giustizia coesistenziale⁴⁶ che giova ad ambo le parti ed all'intero mercato, mantenendo quel grado di fiducia minimo necessario a garantire efficienza agli scambi.

La consapevolezza di tale ruolo spiega la rilevanza assunta dal *Consumer Law* in Europa come criterio di scelta tra le varie strategie di CRM, tra cui la trasparenza e l'equità giuridica nei contratti di consumo, l'informazione sulla sicurezza dei prodotti, la sanzionabilità delle pratiche commerciali sleali, la completezza delle garanzie post-vendita e l'efficienza dei rimedi in caso di non conformità.

Le associazioni di consumatori, sviluppatasi in USA dagli anni '30 (durante la grande depressione), ma sostanzialmente attive dagli anni '60, in Europa dagli anni '70 ed in Italia dagli anni '80, hanno poi per legge⁴⁷ assunto il ruolo di coordinatori degli interessi diffusi dei consumatori, di informatori e formatori di una coscienza di consumo consapevole e responsabile e di contro-potere bilanciante delle asimmetrie del mercato tramite i rimedi giudiziari (azioni inibitorie, azioni di classe) e il rapporto con i media⁴⁸. Ne è emersa da parte delle imprese più attente all'evoluzione del mercato europeo una diversa strategia *consumer oriented* e la creazione di organismi misti tra associazioni di imprese e associazioni di consumatori volti a creare un linguaggio comune, a confrontare le reciproche esigenze e strategie nonché a svolgere un ruolo di lobby verso il regolatore comunitario, nazionale e le Autorità del mercato⁴⁹.

Analogamente la rete distributiva partecipa alle attività d'impresa inviando informazioni sulle esigenze e le aspettative dei consumatori, cofinanziando con pagamenti dilazionati, stoccando i prodotti e quindi svolgendo funzione di arbitraggio anche informativo tra produttore e mercato⁵⁰; il tutto inserito nei contratti di

franchising e di concessione di vendita⁵¹.

I fornitori hanno poi assunto un ruolo determinante nel quadro della delocalizzazione produttiva volta a ricercare le migliori condizioni di produzione “worldwide” e non soltanto in termini di miglior prezzo, ma anche di miglior qualità e di miglior collocazione logistica. La *supply chain* allungandosi e globalizzandosi pone nuovi problemi di cooperazione e di reciproca fiducia che i redattori dei contratti di subfornitura hanno preso in esame ed elaborato in termini di clausole di reciproco affidamento⁵².

I media svolgono in termini di RSI un duplice ruolo. Da un lato sono veicolo di pubblicità e di informazione aziendale (peraltro necessaria alla loro sopravvivenza e quindi inducente atteggiamenti “captive”), dall’altro sono spesso strumento di valutazione critica dei prodotti e servizi e di diffusione di notizie in caso di “catastrofi aziendali” (prodotti insicuri – alimenti o farmaci –, produzione dannosa per l’ambiente – caso BP, distribuzione di servizi opachi o troppo rischiosi – prodotti finanziari) con forti ricadute in termini di immagine aziendale e di perdita di reputazione e di fiducia dei consumatori.

I concorrenti, su cui si discute se siano o meno stakeholder, hanno interesse ad una concorrenza leale e possono quindi agire in base al diritto antitrust, ma soprattutto sono compartecipi delle attività d’impresa se partner di accordi collusivi (anti-concorrenziali) vietati dalle norme antitrust (art. 81 ora 101 del Trat. CE) o di pratiche anticoncorrenziali spesso di difficile smascheramento, ma certamente dannose per l’immagine delle imprese o del settore coinvolto.

Tutto ciò ci fa supporre che anche il concetto di *impresa come rete, network*, sia figlia di una stagione, quella della c.d. globalizzazione e della ricerca di soluzioni (produttive, distributive, di lavoro, societarie, fiscali) stimulate dalla ipercompetitività e dalla necessità di iperprodurre e Iperdistribuire, a fini di sopravvivenza.

Non a caso il paradigma parascientifico che si è affermato in questo periodo è quello dell’evoluzionismo socio-culturale che ha traslato i risultati scientifici della biologia e della genetica nelle scienze sociali affermando che a fini evolutivi le società umane, come quelle animali, sviluppano una competizione tra elementi primi culturali (memi)⁵³, tra esigenze socio-economiche configgenti e quindi volte alla competizione globale. Ne è derivato che la sopravvivenza dell’impresa è divenuta il valore e lo scopo dello *stakeholder management* ed il criterio base sul quale valutare gli interessi in gioco⁵⁴.

4. La transizione verso nuovi paradigmi ed il ruolo del dibattito sui valori

La crisi finanziario-economica che ha colpito gli Stati Uniti diffondendosi in modo virale all’Europa e ai mercati finanziari di tutto il mondo sviluppato viene considerata una crisi⁵⁵ non solo economica, ma soprattutto culturale, che necessiterà di una transizione assai lunga, probabilmente evolventesi per tutta la vita lavorativa di un manager. Poiché il comparatista è un fattualista e non un previsore, mi limito ad evidenziare i dati sin’ora emergenti dalle prime analisi.

- a) Sono cambiati i rapporti di fiducia tra impresa e consumatori, sono calati i consumi e si sono attestati sui consumi essenziali e/o su consumi di status variabili e

quindi non facilmente programmabili per l'impresa⁵⁶. Se ne è dedotta la necessità di un cambiamento radicale nelle relazioni tra impresa e consumatori che sviluppi compiutamente gli aspetti del "capitale relazionale" con tutti gli stakeholder interni al fine di creare una cooperazione ed una lealtà all'impresa rivolta a fini socio-economici (mantenimento dei posti di lavoro, qualità dei prodotti e servizi in un più corretto rapporto qualità-prezzo, razionalizzazione dei sistemi distributivi, innovazione non solo di prodotto e di processo ma anche organizzativa coinvolgendo tutti i soggetti interessati).

- b) L'organizzazione dell'impresa appare inadeguata alle sfide della crisi e se ne deduce che essa tenderà a mutare secondo dimensioni, struttura interna, *governance* variabile in rapporto ai prodotti, mercati, qualità degli stakeholder⁵⁷. La volatilità dell'investimento borsistico, soprattutto legato ad eventi "catastrofici", indurrà all'elaborazione di strategie di medio, lungo periodo, controllate da sistemi di *governance* interni indipendenti e stabili, coinvolgendo *middle management*, dipendenti e consumatori nel processo strategico.
- c) L'illusione che il mercato efficiente sia il "*free market*", mercato con regole (*regulations*) minime appare sostituito dall'idea che il "mercato libero" è il mercato della libera concorrenza cioè garantito da regolamentazioni di ambito (normativa antitrust) e da *rules of law* elaborate dai giudici per risolvere i casi critici e per sviluppare un diritto del mercato efficiente. Un mercato efficiente è infatti un mercato ben regolato, non un mercato privo di regole (la Russia post-sovietica insegna) o con regole e controlli inadeguati (crisi dei *subprimes*).
- d) Per contribuire a sviluppare un adeguato ed efficiente diritto del mercato (nazionale, europeo, transnazionale) il giurista post-moderno non può essere solo più il giurista ottocentesco dell'epoca delle codificazioni volto ad interpretare la legge e le sue applicazioni (funzione ermeneutica), né quello novecentesco teso a valutare i contrapposti interessi all'interno della società per far prevalere l'interesse degno di maggior tutela (funzione valutativa), ma deve anche essere un "giurista delle strategie" di fronte alla continua innovazione tecnologica, economico-finanziaria, organizzativo-aziendale, per contribuire, con metodo e dialogo interdisciplinare, ad elaborare scenari gius-economici nei quali inserire valori, principi, regole adeguati alle innovazioni ed ai mutamenti socio-economici.

Si tratta in sostanza di partecipare, in funzione "pronoietica"⁵⁸, alla elaborazione di nuovi paradigmi nei quali il diritto del mercato svolge un ruolo essenziale, in termini di precisione linguistica, di criteri ermeneutici e di traduzione di valori in regole operazionali. D'altro canto il giurista deve appropriarsi, e già in parte l'ha fatto, delle metodologie e degli strumenti delle discipline sociali quali l'analisi economica del diritto, l'analisi manageriale delle scelte giuseconomiche, la psicologia economica e sociale, la sociologia e antropologia economica, la storia economica⁵⁹.

Si può ipotizzare che il dibattito sui problemi etici emerga nei momenti di crisi e nelle epoche di transizione da paradigmi invecchiati a nuovi paradigmi⁶⁰. In queste fasi l'incertezza sulle regole di comportamento giudicate obsolete, ma non ancora sostituite, apre la ricerca di nuove regole fondate su nuovi principi basati su valori condivisi.

A mero titolo di esempio entimematico⁶¹ si può ricordare che la crisi del 1300 (pan-

demia di peste, carestie, guerre conseguente contrazione della domanda interna, nonché chiusura dei mercati asiatici) portò i mercanti medioevali dalla esaltazione del *paradigma del rischio*⁶² ad una più attento sviluppo della innovazione tecnologica (orologio, cannone, portolano) e all'elaborazione dei valori della *circospezione* e *prudenza* come criteri di comportamento morale. Il commentatore Bartolo da Sassoferrato⁶³ sviluppò il valore giuridico dell' *autonomia* dal potere imperiale (Comuni, Università, Corporazioni) il che consentì lo sviluppo della *lex mercatoria*⁶⁴, diritto dei commerci globali (europei) base della rinnovata fiducia negli scambi tra mercati diversi.

Nel 1500 la crisi spagnola, dovuta agli alti costi delle guerre e ai consumi di lusso, finanziati con l'argento americano, portò alla richiesta di *sicurezza*. Contemporaneamente in Inghilterra la guerra civile diffuse una forte *paura sociale* valore base del "pactum subiectionis" al Leviatano di Thomas Hobbes, da alcuni ritenuto la base della futuro ordine borghese⁶⁵. Il giurista Jean Bodin elaborò il principio della *sovranità assoluta*⁶⁶ che aprì la strada alle *ordonnances* mercantiliste di modello francese.

Nel 1660 lo sviluppo del commercio delle Province Unite e il timore del blocco degli stretti – porte di accesso al Mediterraneo e al Mar Nero – indusse Huig van Der Groot (Ugo Grozio) ad elaborare la teoria della *libertà di circolazione* sui mari, base della libertà di commercio e del *principio generale di libertà*, che legittimò il ruolo della Compagnia delle Indie Orientali (VOC), prima multinazionale, che oltre a compiti economici e militari svolse anche ruoli da stato sovrano quali la normazione (negoziante di trattati internazionali), l'esercizio di poteri giudiziari e sanzionatori⁶⁷.

Nel 1700 la crisi dell'*Ancient Regime* portò, sulla base dei valori del razionalismo, ai principi rivoluzionari borghesi di "*liberté, égalité, propriété* – sostituita poi da *fraternité*" che aprirono la porta alla Codificazione civile e commerciale e ai sistemi giuridici nazionali⁶⁸.

Da questi brevi schizzi emerge che i nuovi valori possano venir elaborati in stato di necessità e in fase di transizione in attesa che vengano sussunti come base per nuovi principi e nuove regole del comportamento sociale e nella specie del diritto del mercato.

5. *Tragic Choices e scelte etico-manageriali*

Il decisore si trova di fronte a scelte tragiche⁶⁹ quando è di fronte ad un conflitto di valori morali nei confronti dell'impossibilità di soddisfare la distribuzione di beni (organi, farmaci vitali) o servizi (sanitari, istruzione) considerati essenziali⁷⁰, in presenza di risorse scarse.

Calabresi e Bobbit hanno confrontato i metodi di allocazione pura delle risorse (mercato, sorteggio, scelta politica, consuetudine) con metodi di allocazione valutata (organismi decisionali para-responsabili, meritevolezza, mercati non monetari e neutrali alla distribuzione della ricchezza), evidenziando i costi procedurali della decisione, la tragicità delle decisioni di primo grado (produrre e quanto produrre) rispetto a quella delle decisioni di secondo grado (a chi distribuire, a che prezzo). L'analisi dei pregi e

difetti dei vari metodi di allocazione porta gli autori a ritenere plausibile l'adozione combinatoria e ciclica di vari metodi che, sacrificando variamente valori in un conflitto, induce i gruppi di interesse a reagire periodicamente per farli riemergere. Ne consegue che "una società per la determinazione della moralità deve dipendere da un conflitto morale" "una cultura come la nostra (US, n.d.r.), che riconosce implicitamente contraddizioni nel suo schema morale, ha optato, con l'uso di una strategia dei cicli, di rimanere sensibile a quei valori, di cui continua ad avere cura, proprio nel momento in cui sono più fragili, cioè mentre sono pronti a cambiare nel loro significato morale". La conclusione, eticamente non neutra, è che "Gli uomini...non appena diventano consapevoli di ciò che, come società, stanno facendo, sopportano la responsabilità di quelle allocazioni che dovranno essere fatte, ed anche di quelle che sono state fatte in nostro nome"⁷¹.

Tali scelte tragiche impattano sull'etica dell'impresa o sull'etica dei manager? Esiste un'etica dell'impresa distinta dall'etica del manager? Non è questa la sede per impostare il tema⁷².

Se si costruisce la *corporation* come una metafora⁷³ di un apparente nesso di relazioni tra soggetti (donne e uomini) e non come un soggetto autonomo e si sceglie la *φρόνησις* (prudenza, saggezza, equilibrio) come competenza morale dei manager⁷⁴ il dilemma etico, sia scelta individuale che di gruppo o collettiva, sarà sempre fondato su valutazioni o bilanciamenti di valori soggettivi. Il diritto del mercato può contribuire a evidenziare valori, a far emergere principi e ad adottare regole che agevolino il manager nella scelta eticamente più valida.

Sarà utile richiamare qualche esempio di dilemmi etico-strategici:

- a) Il conflitto tra la brevettazione dei farmaci e la diffusione a basso costo dei farmaci salvavita, evidenziato dal contrasto tra regole del WTO-TRIPs e regole nazionali sui brevetti, ha portato Novartis a scontrarsi con il Governo indiano⁷⁵ per la brevettazione di un farmaco (Glivec®) considerato non innovativo, in base alla sect. 3 d) della legge indiana sui brevetti del 2005, e quindi rigettato. La Corte di Madras ha confermato nel 2007 la decisione. Ciò ha portato Novartis ad un cambio di strategia, elaborando un programma di donazione di farmaci ai malati nei PVS, strategia che peraltro è stata giudicata inadeguata ed eticamente non corretta di fronte alla necessaria diffusione di farmaci salvavita a basso costo⁷⁶. Altre imprese farmaceutiche stanno adottando strategie diverse: contratti di cooperazione e distribuzione transnazionale con industrie farmaceutiche locali per bilanciare la perdita di mercati con il diritto alla vita e alla salute umana, diversificazione dei prezzi, ricorso a fondi privati internazionali.
- b) Il conflitto tra innovazione tecnologica, e quindi sperimentazione, e diritto alla salute umana ha trovato espressione nell'art. 7 d) della dir.85/374/CEE sulla responsabilità del produttore per danno da prodotto difettoso che ha consentito agli Stati membri di introdurre, o meno (art.15 lett.b), come causa di esclusione della responsabilità del produttore, il c.d. "rischio di sviluppo", se lo stato delle conoscenze scientifiche e tecniche al momento in cui il produttore ha messo in circolazione il prodotto non permetteva di scoprire l'esistenza del difetto. Casi come il talidomide (anni '70 in nord-Europa), l'asbesto come coibentante, riconosciuto

poi cancerogeno, il sangue infetto al SIDA in Francia, hanno evidenziato il dilemma etico: tutelare la salute e la vita del consumatore o stimolare l'innovazione rendendo responsabile l'impresa solo quando è a conoscenza del rischio che il prodotto introduce nel mercato? L'introduzione del "principio di precauzione", alla prima avvisaglia di rischio scientificamente accertato, che consente allo Stato di sospendere la libera circolazione dei beni e impone l'obbligo di ricerca ulteriore e di comunicazione dei rischi agli stakeholder, ha, in parte, risolto il dilemma etico, anche se è stato accusato, da parte della dottrina USA di essere strumento protezionistico (caso OGM).

- c) Il conflitto tra riduzione dei costi, e quindi delocalizzazione produttiva in paesi a basso costo di fornitura (perché privi o non rispettosi di tutela sociale, dei diritti umani dei lavoratori o di vincoli/costi di tutela dell'ambiente) dovuto alla forte competizione internazionale, e realizzazione di prodotti rispettosi dei diritti sociali, e quindi più costosi pare irrisolvibile. Poiché la normativa internazionale esiste⁷⁷, il problema è quello dei controlli e dell'*enforcement*. Attesa la carenza di organi mondiali in grado di effettuare tale opera di controllo tre sono le strade sin'ora percorse:
- α) il boicott da parte di organizzazioni di cittadini e consumatori nei confronti delle *corporation* scoperte ad adottare o non controllare il rispetto dei diritti umani e sociali, con conseguente perdita di immagine, quote di mercato e di motivazione del management eticamente sensibile;
 - β) la valutazione di comportamento etico da parte di enti/società di rating indipendenti sulla base di standard etici elaborati e comunicati al mercato (investitori, consumatori, istituzioni pubbliche)⁷⁸;
 - γ) la introduzione nei contratti di fornitura, in particolare transnazionali, di clausole di rispetto di standard sociali, che legittimano il produttore a risolvere il contratto ove i connessi diritti risultino non rispettati. Viene previsto normalmente un periodo di adeguamento del *supplier* agli standard richiesti, dopodiché scattano le sanzioni. Tali clausole consentono, in caso di scoperta della violazione di intervenire prontamente e di salvaguardare l'immagine dell'impresa e, se concordate preventivamente con gli stakeholder interessati e comunicate ai consumatori, di creare reputazione sociale.

Il diritto del mercato, inteso come *rules of the contract* e come *balance of interest*, gioca quindi un ruolo decisivo.

6. Nuove regole per i mercati globali e nuovi codici di condotta per le global corporation

Il termine globalizzazione è pur esso ambiguo e polisemico. Basti pensare al fatto che la c.d. economia-mondo è quantomeno presente dal 1500 e si è progressivamente espansa con lo sviluppo tecnologico, in particolare dei mezzi di trasporto (dai velieri ai container) e con la pressione verso la ricerca di nuove terre o di nuove fonti di ricchezza.

Dopo la fine della seconda guerra mondiale il fenomeno ha avuto una progressiva amplificazione dovuta al graduale sviluppo degli IDE, dei trasferimenti di tecnologie ed infine alla rivoluzione informatica.

L'OECD ha, a suo tempo così distinto le varie fasi:

- a) *fase della internazionalizzazione* legata alla riapertura post-bellica dei mercati, soprattutto europei, ai prodotti nordamericani con conseguente sviluppo dei contratti di vendita internazionale, di trasporto e di distribuzione internazionale;
- b) *fase della transnazionalizzazione* degli anni '70 con la convenienza a produrre in loco e conseguente sviluppo degli IDE, con accordi di *joint venture*, e sviluppo dei contratti di cessione di tecnologie;
- c) *fase della mondializzazione*⁷⁹ degli anni '80-'90 conseguenti alla informatizzazione dei mercati ed allo sviluppo di un'economia della informazione e della conoscenza, con sviluppo dei contratti dell'informatica, dei contratti telematici di trasferimento transnazionale di fondi, e della delocalizzazione di processi informativi e produttivi (uso di CAD-CAM).

A queste fasi tradizionali, ritengo si debba aggiungere ora una nuova:

- d) *fase dell'accesso* con lo sviluppo delle reti (Internet, Intranet) e dei servizi on line (Motori di ricerca, Social network, Adweare e Spyweare) che apre una fase di *open production and distribution* in cui più soggetti possono entrare nei mercati globali, co-produrre informazioni, servizi e beni (software open source) e co-decidere azioni economiche (GAS, Economic Boycott, Cracker Assaults) e sociali (Consumer social networks, No global networks). Si sviluppano i contratti di accesso, di servizi telematici (pubblicità on line, creazione e manutenzione dei siti, data mining transfert), nascono nuovi soggetti economici (Internet Provider, Peer to peer exchanges Facilitator, On line Distributors)⁸⁰.

In questa fase, per ora agli inizi e quindi di transizione, occorre elaborare nuovi principi (tutela della privacy telematica, tutela della sicurezza della rete, tutela della libertà di espressione), nuove regole (come regolare il ruolo dei nuovi distributori di informazioni in termini civili, amministrativi, fiscali, quali *cybercrimes* sanzionare, come trasformare la *netiquette* in regole transnazionali condivise).

Occorrono valori che consentano di bilanciare gli opposti interessi in gioco. Far prevalere la privacy o la libertà di espressione? Far prevalere la tutela del consumatore o la rapidità di conclusione del contratto? Far prevalere la libertà di stabilimento dell'impresa o il dovere di fiscalità nel paese in cui si opera effettivamente? Far prevalere l'innovazione economico-aziendale transnazionale o le regole statuali?

Ovviamente in una nuova fase il bilanciamento richiede nuovi valori o valori rivisitati sulla base di un quadro di riferimento socio-economico.

Facciamo ordine:

- a) Anzitutto non può parlarsi di mercato globale, ma di mercati globali. Se il mercato è una *institution*⁸¹ costituita da elementi economici-sociali-psicologici e giuridici, sono globali quei mercati che per il tipo di imprese, di prodotto o di servizio, il tipo di consumatore e di utilizzatore e le regole giuridiche sviluppatasi, o in fase di sviluppo, sono istituzioni globali. Così il mercato dell'informatica, del multimedia, della telematica, oltre a quelli più tradizionali dei farmaci, degli armamenti, delle energie, dell'ambiente.
- b) Le imprese che operano in questi mercati sono *global corporations* (imprese multinazionali, transnazionali) che di fronte alla crisi di potere regolamentare (commer-

ziale e fiscale) dei vecchi Stati nazionali (soprattutto occidentali)⁸² e di fronte alla fame di IDE dei PVS indotti ad una “*race to the bottom*” regolatoria (ambiente, diritti sociali, fiscalità) hanno sviluppato strategie di c.d. delocalizzazione produttiva, in realtà di fuga da paesi ad alto livello di tutela dei diritti dei lavoratori, o di c.d. delocalizzazione fiscale, fuga da paesi ad alto livello di welfare.

- c) L'assenza di regole o la scarsa incidenza di regole nei mercati globali, ha spinto le *global corporation*, ed i partner che cooperavano con la loro rete, a regolare le relazioni commerciali e produttive con i contratti transnazionali, contratti che basandosi sull'autonomia privata delocalizzano, meglio destaturalizzano, totalmente o parzialmente⁸³, il diritto applicabile ed il foro competente. Si sta quindi creando un nuovo sistema giuridico in formazione, il *transnational Law* (sorta di nuova *lex mercatoria*⁸⁴), delegato, nella sua formulazione e redazione, ai giuristi d'impresa ed alle competenti e potenti “*Law Firms*”⁸⁵, nuovi *jurisperiti* del diritto transnazionale, e nella sua *implementation* ed *enforcement* alle Camere Arbitrali ed agli arbitri internazionali, nuovi *sacerdotes* dei principi e dei valori globali⁸⁶.
- d) L'assenza di democraticità nella creazione di queste regole⁸⁷, ed ancor più l'assenza di controlli e di sanzioni, ha spinto gli altri attori del mercato, e la dottrina giuridica a sollevare dubbi sulla legittimità del potere delle *global corporation* di creare regole eque, discusse e quindi condivisibili, per i mercati globali. Dal caso dei tappeti pakistani, prodotti da bambini privi di tutela dei diritti umani e sociali, che ha suscitato una forte reazione dei consumatori olandesi e tedeschi, sfociata in un lungo boicott e che ha portato alla creazione del primo marchio sociale “Rugmark”, sino ai boicott nei confronti di importanti *corporation* prima statunitensi poi europee dei settori alimentare, calzaturiero, grande distribuzione, tessile, bancario, è emersa una figura di cittadino-consumatore consapevole⁸⁸ che richiedeva non solo una buona qualità, o un buon rapporto qualità-prezzo, ma anche la salvaguardia dei diritti sociali, civili e ambientali da parte del produttore o distributore, cioè *la qualità sociale* del prodotto o del servizio.
- e) Gli effetti in termini di perdita di immagine e di ripristino della reputazione e di “capitale sociale” hanno indotto le *global corporation* ad adottare strategie di RSI più definite e soprattutto dichiarate ufficialmente nelle linee guida e nei codici etici.

Sotto il profilo dello *stakeholder management*⁸⁹ (diritti e doveri degli stakeholder interni) i codici non sempre hanno costituito un passaggio importante verso l'innovazione organizzativa richiesta dalle nuove sfide competitive.

Mancanza di regole dettagliate, necessarie per ottenere comportamenti coerenti, frequente confusione tra *mission* aziendale, funzione sociale e valori etici da comporre nella compresenza degli interessi, spesso contrapposti, dei vari stakeholder (meglio perdere un contratto o pagare una tangente, meglio delocalizzare la produzione o rimodulare i diritti sociali, meglio mantenere la rete distributiva o realizzare rapporti diretti con i consumatori e quindi ridurre i costi e conseguentemente i prezzi?), mancanza di sanzioni in caso di inadempimento o presenza di sanzioni irrogate da soggetti non indipendenti.

È soprattutto di fronte alle sfide dei mercati globali che i codici etici hanno mostrato i propri limiti. Redatti senza preventive consultazioni con i rappresentanti degli stakeholder esterni (associazioni dei consumatori, distributori, fornitori specializzati, partner transnazionali) sono spesso apparsi più un prodotto dell'attività di marketing o di relazioni esterne che di scelte strategiche lungimiranti⁹⁰, consapevoli delle responsabilità che l'impresa si assume e responsabilizzanti i soggetti interni ed esterni con cui l'impresa collabora.

Il linguaggio retorico, l'uso di terminologie ambigue ed evocative, perché traslate da altre esperienze, basate su altri principi ed altri sistemi giuridici (si pensi al concetto di *mission*, che evoca una missione, con scopo naturalmente sociale, o a quello *mesleading* di *credo*⁹¹), lo stesso uso del termine *Codice*, che richiama non il testo coordinato americano, ma il sistema di regole civili o penali di tipo deontico, prescrittive e sanzionate dell'esperienza di Civil Law, hanno creato quelle ambiguità che spesso la dottrina, anche economico-aziendale, ha stigmatizzato⁹².

7. La RSI come metafora di nuovi diritti e doveri nella corporation e nei mercati globali

Much ado about nothing? Non ritengo che tale sforzo collettivo (dottrina economico-aziendale, ruolo attivo delle organizzazioni civili, comitati etici interni, consapevolezza dei manager⁹³) abbia avuto solo uno scopo *misleading* o affabulatorio. La mia opinione è che ha anche rappresentato e rappresenta il tentativo da parte delle *global corporation* di legittimare il loro ruolo di *new market rules maker*. In assenza di regole dei mercati globali (il caso dell'Internet Law è emblematico⁹⁴) i *global players* hanno da un lato sviluppato regole parziali (di origine contrattuale) e principi comuni (fondati sulle regole arbitrali e sugli usi del commercio internazionale), dall'altro accettato/proclamato una loro c.d. responsabilità sociale.

La RSI è quindi, a mio avviso, la *metafora* che individua tre tendenze divenute necessarie per lo sviluppo dei mercati globali:

- a) Da un lato, interno all'impresa, la tendenza ad una *democratizzazione* della struttura organizzativa e decisionale della *global corporation*. Se la struttura gerarchica è apparsa inadeguata ai mercati globali, la struttura a rete, iperarchica⁹⁵, richiede una nuova *corporate governance*, che coniughi efficienza e condivisione delle decisioni aziendali. Ove le *Guidelines* ed i c.d. Codici etici (*Soft Law*⁹⁶), se concertati, stabiliscano valori, principi e regole che possano essere *claimed* (esigibili) dal *middle management* con un controllo sociale *peer to peer* (si pensi alla pretendibilità dei comportamenti etici del top management) o dai rappresentanti dei lavoratori, e dei consumatori, coinvolti nella gestione societaria, sul modello della *governance duale* di modello tedesco introdotta dal Reg. CE n. 2157 sulla Società Europea e recepita dall'art. 2409-octies e segg. del c.c. (partecipazione all'organo di sorveglianza che può vigilare e riferire all'assemblea i comportamenti non etici del management), la strada verso un processo di graduale *democratizzazione* della struttura decisionale della grande azienda è in itinere.

- b) Il nuovo ruolo dei consumatori-stakeholder come attori socio-economici impone loro nuove responsabilità: dalla consapevolezza delle scelte di consumo con il consumo eco-compatibile alla responsabilità per il riciclaggio e il riuso⁹⁷ dall'acquisto equo-solidale all'investimento etico ed orientato allo sviluppo. Emerge inoltre un nuovo ruolo di cooperazione con l'impresa: co-finanziatore, co-progettista, valutatore della qualità, esigente nel riconoscimento e nella applicazione dei propri diritti, al fine di rendere efficiente l'impresa e competitivo il sistema economico.
- c) Infine la tendenza alla graduale formazione dell'incerto diritto dei mercati globali. Perché incerto? Perché la crisi economico-culturale in atto sta cambiando gli scenari geo-economici e quindi politico-culturali attuali:

Il comparatista non può che, in materia, adottare il metodo abduttivo e quindi, riprendendo la metafora degli schizzi, come bozze⁹⁸ di possibili scenari post-crisi, individuare possibili linee di sviluppo.

- a) Il primo schizzo è costituito da *I quattro cavalieri dell'Apocalisse* di A. Dürer (1494) che richiama lo scenario della competizione tra aree geo-economiche individuata, tra gli altri, dall'economista M. Deaglio⁹⁹. Secondo tale ipotesi il diritto del mercato diventerebbe uno scontro tra modelli contrapposti¹⁰⁰, mezzi di competizione globale e quindi il Consumer Law, l'Antitrust Law ed anche la CSR potrebbero essere utilizzati come strumenti di una nuova fase "neoprotezionistica".
- b) Il secondo schizzo-dipinto è *Il giuramento dei Batavi* di Rembrandt van Rijn (1661-2) che richiama lo scenario proposto dai federalisti di un governo mondiale¹⁰¹, che gestisca i problemi globali (mercati globali, ambiente, pace e sviluppo) sulla base di un *Federal Global Law*, con meccanismi di *implementation, enforcement, taxation*.
- c) Il terzo schizzo è il meno noto *Allegoria della Giustizia e della Pace* di Felice Giani (1768-1823), in cui tra le due figure-simbolo aleggia un'aura di serenità e di armonia. È il richiamo al multipolarismo, ed alla cooperazione internazionale, in cui le ambizioni si scontrano frequentemente con i limiti del nazionalismo e della scarsità di risorse. In quest'ottica il diritto dei mercati globali sarà sottoposto ai vincoli delle convenzioni internazionali, degli accordi bi-multilaterali, delle confliggenti esigenze per le *global corporation* di rapidità di decisioni e libertà da vincoli e di regole per la protezione dai *competitors*. Di qui il ruolo del *Transnational law* e dell'emergente *Global Markets Law* che richiedendo una nuova legittimazione, di fronte al declinante potere normativo degli Stati nazionali¹⁰², necessita di un'aura di armonia e di fiducia che la CSR può evocare e trasmettere.

In conclusione se le istituzioni sono le regole del gioco di una società che riducendo l'incertezza determinano una struttura stabile di relazioni sociali di cui le organizzazioni (tra cui le imprese) necessitano per sviluppare fiducia negli scambi¹⁰³ e la globalizzazione necessita di un cambiamento di ampia portata delle istituzioni e dell'organizzazione economica e politica globale¹⁰⁴ sulla base di valori rivisitati, tra cui la *fraternità* e il *dono*¹⁰⁵, la RSI può costituire la metafora, o meglio la catacrési¹⁰⁶, di due nuovi criptotipi¹⁰⁷ non ancora verbalizzati, legati alla democratizzazione della *corporate governance* ed al ruolo di *market rules maker* della *global corporation*.

Note

¹ A. A. Berle, "Corporate Powers as Powers in Trust", *Harvard Law Review*, 44, 1931, p.1049.

² "Una corporation è organizzata e gestita principalmente in vista del profitto degli *stockholders*". *Dodge v. Ford Motor Co.*, 204 Mich. 459, 1919.

³ A. Baldassarre, "La responsabilità etico-sociale dell'impresa privata", in G. Conte (cur.), *La responsabilità sociale dell'impresa*, Laterza, Bari, 2008, p. 28ss.

⁴ Tra la pluralità di definizioni che le varie discipline (sociologia, antropologia, economia, teoria generale del diritto) hanno elaborato pare utile quello sintetizzato da L. Gallino, *Dizionario di Sociologia*, UTET, Torino, 1978: "Complesso normativo che regola e prescrive le forme di comportamento e di condotta", ed. 1993, p. 369; A. Panebianco, "Istituzioni, organizzazioni", in *L'automa e lo spirito. Azioni individuali, istituzioni, imprese collettive*, il Mulino, 2009; v. anche A. Gambardella, "L'impresa e le istituzioni imprenditoriali", in N. Acocella, *Istituzioni tra mercato e Stato*, Carocci, Roma, 1999, p. 103ss.

⁵ A. A. Berle, *The Twentieth Century Revolution*, Macmillan, London, 1955.

⁶ O. Williamson, *Market and Hierarchies*, New York, The Free Press, 1975; idem, *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, London, Free Press, 1985.

⁷ M. C. Jensen, W. Meckling, "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure", in *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4, 1976.

⁸ L'approccio multi-fiduciario è stato definito il "paradosso degli stakeholder", K. E. Goodpaste, "Etica d'impresa e analisi degli stakeholder", in R. E. Freeman, G. Rusconi, M. Dorigatti, *Teoria degli stakeholder*, Fond. ACLI milanesi, Angeli, Milano, 2007, p. 80 ss.

⁹ Per una ampia panoramica per tutti v. S. Sciarelli *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Milano, Giuffrè, 2007. Per una panoramica del dibattito a livello nord-americano v. E. D'Orazio, "Responsabilità sociale ed etica d'impresa", *Politeia*, n. 72, 2003, pp. 3-27.

¹⁰ A. Watson, *Legal transplant: An Approach to Comparative Law*, Scottish Acc. Press, Edimburgh, 1974, 2^a ed. Athens, Georgia, 1993, trad.it. *Il trapianto di norme giuridiche. Un "approccio" al diritto comparato*, ESI, Napoli, 1984; R. Sacco, *Introduzione al diritto comparato*, Utet, Torino, 1992, p. 133; E. Grande, *Imitazione e diritto: ipotesi sulla circolazione dei modelli*, Giappichelli, Torino, 2000.

¹¹ S. P. Sethi-C.Falben, *Business and Society*, Lexington Books, London, 1987.

¹² Cfr. O. Calliano, "Legal strategies for the internationalisation of SMEs. Proactive knowledge of the legal framework and efficient use of contractual tools as a competitive advantage", in G.Tardivo (cur.), *Business policies and strategies in a global market. A framework for SMEs. Cases and studies*, ISASUT – DEA, Torino, 2002, p. 339ss.

¹³ Cfr. P.G. Monateri, *Manuale della responsabilità civile*, Utet, Torino, 2001; v anche l'antesignano contributo comparatistico A. Gambaro (cur.), *La tutela degli interessi diffusi nel diritto comparato, con particolare riguardo alla protezione dell'ambiente e dei consumatori*, Giuffrè, Milano, 1976.

¹⁴ Cfr. O. Calliano, "Responsabilità del produttore, circolazione dei modelli e tutele processuali", in G. Autorino (cur.), *Diritto comunitario, comparato e transnazionale*, Dip. di Diritto dei rapporti civili ed economici nei sistemi giuridici contemporanei, Univ. di Salerno, 2000, II, p. 223ss.

¹⁵ R. Ferrara, F. Fracchia, N. Olivetti Rason, *Diritto dell'ambiente*, Laterza, Bari, 2000.

¹⁶ Sull'origine dell'idea di sviluppo sostenibile S. Maffettone, *La pensabilità del mondo. Filosofia e governance globale*, Milano, Il Saggiatore, 2006, cap.VI. Sugli aspetti economico-politici, Christie, D. Warburton, *From here to Sustainability. Politics in the Real World*, The Real World Coalition, Earthscan Publ., London-Sterling VA, 2001; R. Paltrinieri, M. L. Parmigiani, *Sostenibilità ed etica? Per una analisi socioeconomica della responsabilità sociale d'impresa*, Carocci, Roma, 2005.

¹⁷ Su cui la Comunicaz. Com. CE 2.2.2000; D. Freestone, E. Hey, *The Precautionary Principle and International Law. The Challenge of Implementation*, Kluwer, The Hague, 1966; G. Commandé (cur.), *Gli strumenti della precauzione: nuovi rischi, assicurazione e responsabilità*, Milano, Giuffrè, 2006.

¹⁸ F. Perrini, *Responsabilità sociale d'impresa*, Egea, Milano, 2006. M. Cisi, *Il bilancio ambientale*, Giappichelli, 2003.

¹⁹ Caso EPIC In re Facebook 5.5.2010. L'Electronic Privacy Information Center ha ricorso alla Federal Trade Commission contro il cambio di politica sulla privacy di Facebook. I dati personali degli utenti, in un primo tempo garantiti in termini di sicurezza e riservatezza, sono stati dal social network diffusi a soggetti terzi quali Microsoft, Help, Pandora, realizzando così una pratica commerciale sleale.

²⁰ G. Ponzanelli, *La responsabilità civile. Profili di diritto comparato*, il Mulino, Bologna, 1992.

²¹ E. Epstein, "Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States", *Journal of Business Ethics*, 1989, pp. 583-595; L. Sacconi, *Etica degli affari. Individui, imprese e mercati nella prospettiva di un'etica razionale*, Milano, Il Saggiatore, 1991, in partic. cap.V.

²² Su cui vedi il classico, W.M. Hoffman, R. E. Frederick, *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality*, McGraw-Hill, New York, ult.ed. e bibl. ivi citata; in particolare sulla CSR v. O.C. Ferrel, J. Fraedrich, L. Ferrel, *Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases*, Houghton Mifflin Co., Boston, New York, 4^a ed., 2000, pp. 68-94.

²³ E. Lecaldano, *Etica*, Utet, Torino, 1995, 2^a ed. TEA, 1996, 6.2. *Il diritto e i sistemi codificati*, p. 110ss.

²⁴ Per una prima analisi v. Carlos Santiago Nino, *Derecho, moral y politica*, 1994, trad. it. *Diritto come morale applicata*, Giuffrè, Milano, 1999.

²⁵ V. i vari contributi del Centre de recherche en éthique économique et des affaires de la Fac. De droit d'Aix-Marseille, tra cui J.Y.Naudet, *Éthique des affaires: de l'éthique de l'entrepreneur au droit des affaires*, in cui O. Calliano, "Protection des consommateurs et éthique économique", p. 275ss., Librairie de l'Université, Aix-en-Provence, 1997. Amplia gli orizzonti l'ultima riflessione di Amartya Sen, *The Idea of Justice*, Penguins Books, London, 2009, trad.it., *L'idea di giustizia*, Mondadori, Milano, 2010.

²⁶ R. Sacco, *Introduzione al diritto comparato*, UTET, Torino, 1992.

²⁷ S. Rodotà, *La vita e le regole tra diritto e non diritto*, Feltrinelli, Milano, 2006.

²⁸ A. Passerin d'Entreves, *La dottrina del diritto naturale*, Edizioni di Comunità, Milano, 1962; N. Bobbio, *Giusnaturalismo e positivismo giuridico*, Comunità, Milano, 1965.

²⁹ Per tutti R. David, C. Jauffret-Spinozi, *Les grandes Systèmes de droit contemporains*, Dalloz, Paris, 11^a ed., trad.it., *I grandi sistemi giuridici contemporanei*, trad.it Calliano, Cendon, Citarella, La Rosa, Sacco (dir.), Cedam, Padova, 2004; A. Gambaro, R. Sacco, *Sistemi giuridici comparati*, Utet, Torino, 2^a ed., 2002.

³⁰ R. Sacco, "Alla ricerca dell'origine dell'obbligazione", in *Antropologia giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2007, p. 277. La promessa, la relazione tra l'io e il Tu, quindi il passaggio dal cervello biologico all'io mentale è posta alla base della socialità da E. Boncinelli, M. Di Francesco, *Che fine ha fatto l'io*, cap. "L'io e la responsabilità", ESR, Roma, 2010.

³¹ R. Sacco, *Il concetto di interpretazione del diritto*, Torino, Giappichelli, 1947, ristampa con prefazione di A. Gambaro, Giappichelli, Torino, 2003 e idem, "L'interpretazione", in *Le fonti del diritto italiano. Le fonti non scritte e l'interpretazione*, Utet, Torino, 1999 pp. 159ss.

³² R. H. Coase, "The Nature of the Firm", in *Journal of Law, Economics and organization*, 4, 1988, trad.it, "La natura dell'impresa: l'origine, il significato, l'influenza", in *Impresa, mercato e diritto*, Il Mulino, Bologna, 1995, p. 97 ss.

³³ A. A. Berle jr., G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York, 1932, trad.it su 2^aed., *Società per azioni e proprietà private*, Einaudi, Torino, 1966.

³⁴ R. E. Freeman, G. Rusconi, M. Dorigatti, *Teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

³⁵ “Parties whose interests and/or rights are affected by corporate decisions” definizione di Goodpaster citata da G. Rusconi, “Introduzione” a *Teoria degli stakeholder*, cit., p.15, n. 8.

³⁶ S. Sciarelli, *Etica e responsabilità sociale nell’impresa*, cit., p. 23ss.

³⁷ S. Zamagni, “Responsabilità sociale dell’impresa e ‘democratic stakeholding’”, in *Politeia*, n. 82, 2006, p. 32.

³⁸ O. Calliano, “Legal strategies”, cit., p. 339.

³⁹ Sul capitale relazionale indispensabile per l’impresa competitiva v. A. Lipparini, *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, il Mulino, Bologna, 2002; G. Pellicelli, *Strategie d’impresa*, EGEA, Milano, 3^a ed., 2010. A. Bagnasco, F. Piselli, A. Pizzorno, C. Triglia, *Il capitale sociale. Istruzioni per l’uso*, il Mulino, Bologna, 2001.

⁴⁰ O. Calliano, “Legal strategies”, cit.

⁴¹ R. Faraci, M. Galvagno, S. C. Giaccone, *La fedeltà nelle relazioni tra impresa e mercato. Fondamenti concettuali e implicazioni manageriali*, Giappichelli, Torino, 2007.

⁴² P. Bufalini, *Il marketing Etico*, Agra, Roma, 2003. Purtroppo alcuni studi italiani recenti di marketing, C. Ziliani, *Loyalty Marketing. Creare valore attraverso le relazioni*, Egea, Milano, 2008, adottano il termine in modo evocativo e *measleading*, impedendo alla disciplina di “guardarsi allo specchio della crisi” e di evolvere, come ha constatato G. P. Fabris, *La società postcrescita*, Egea, Milano, 2010.

⁴³ Tale linguaggio, di tipo guerresco (tra competitori) e di tipo servile (tra impresa e consumatori) evidenzia la cultura feudale e premoderna, quindi non democratica, su cui si fonda l’organizzazione di una delle istituzioni centrali della modernità. Perché tale gap? Risponde in parte a ciò S. Zamagni, “Responsabilità sociale dell’impresa e ‘democratic stakeholding’”, cit., p. 34 ss.

⁴⁴ M. Pironti, M. Pisano, R. Remondino, “E-enterprise: dalle reti di imprese all’impresa a rete nell’era della conoscenza”, in O. Calliano (cur.), *Innovazione economico-aziendale e diritto di Internet (Business Innovation and Internet Law)*, Giappichelli, Torino, 2010.

⁴⁵ S. Palmieri, *Il consumatore che innova. Nuovi approcci per competere nella progettazione di prodotto*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2004; G. Verona, E. Prandelli, *Collaborative innovation. Marketing e organizzazione per i nuovi prodotti*, Carocci, Roma, 2006.

⁴⁶ O. Calliano, “Tecniche alternative di tutela del consumatore”, in P. Stanzione (cur.), *La tutela del consumatore tra liberismo e solidarismo*, ESI, Napoli, 1999.

⁴⁷ Art. 169 Tratt. CE e d.lg.209/2005 Codice del consumo.

⁴⁸ O. Calliano, “La creazione di contropoteri all’usura nel mercato e nel contratto”, in L. Rossi (cur.), *L’usura questa sconosciuta*, SEI, Torino, 1997.

⁴⁹ V. Consumers’ Forum, Fondazione ANIA-Consumatori. Diverso e di confronto tra associazioni dei consumatori è il ruolo del CNCU e a livello europeo del BEUC e del Comitato Europeo Consumatori. G. Napolitano, M. Abrescia, “Il mercato delle legg., 1.5. La legge della domanda: i soggetti portatori di interessi diffusi”, in *Analisi economica del diritto pubblico*, Il Mulino, 2009.

⁵⁰ G. Santini, *Il commercio, Saggi di economia del diritto*, il Mulino, Bologna, 1979; M. Behar-Touchais, G. Virassamy, “Les contrats de la distribution”, in J. Ghestin, *Traité des contrats*, L.G.D.J., Paris, 1999.

⁵¹ A. Frignani, *Il franchising, La nuova legge*, Giappichelli, Torino, 2004; O. Cagnasso, M. Irrera, *Concessione di vendita merchandising, catering*, Giuffrè, Milano, 1993.

⁵² A. Bertolotti, *Il contratto di subfornitura*, Utet, Torino, 2000.

⁵³ La teoria dei memi, non dimostrata né allo stato dimostrabile, è assai affascinante, “politeista” e

“magica” evocatrice dell’alchimia medioevale ed del suo ruolo rilevante per la preparazione del cambio di paradigma verso la scienza moderna attuatosi nel ’600. S. Blackmoore, *The Meme Machine*, Oxford Univ. Press, 1999, trad.it. *La macchina dei memi*, Instar libri, Torino, 2002.

⁵⁴ La sopravvivenza dell’impresa vista da una certa dottrina economico-aziendale italiana come scopo rivela, freudianamente, lo stato dell’arte di fronte alla crisi del sistema socio-economico italiano. v. S. Sciarelli, *Etica*. cit. Diverso è l’approccio di chi vede nell’innovazione shumpeteriana lo scopo del management in tempo di trasformazione. D. Velo (cur.), *Il governo dello sviluppo economico e dell’innovazione in Europa*, Milano, Giuffrè, 2009.

⁵⁵ Il termine crisi fa trasparire la sua origine giuridica. Deriva dal greco κρινό che significa giudicare da parte di una giuria: cioè decidere, de-caedere, tagliare il nodo, come in francese *trancher l’affaire*. Il termine si è evoluto. nel lessico medico ad indicare lo stato di un organismo di fronte alla malattia fino ad un punto catastrofico, critico appunto, che lo mette in pericolo spingendolo a reagire e a “prendere una decisione” per sopravvivere o morire. La guarigione implica non una rielaborazione del passato, che porterebbe ad una nuova crisi, ma un nuovo stato, all’innovazione bio-psichica. Stato critico, elaborazione innovativa, decisione sono gli elementi antropologici della crisi. V. M. Serres, *Temps des crises*, Le Pommier, Paris, 2009, trad.it., *Tempo di crisi*, Bollati Boringhieri, Torino, 2010.

⁵⁶ M.C. Martinengo, “Il ‘nuovo’ consumatore. un cambiamento che viene da lontano”, in *Micro & Macro Marketing*, 2009, p. 91 ss; G.P. Fabris, *La società postcrescita*, cit.; G. Sertorio, M.C. Martinengo, *Consumare. Lineamenti di sociologia dei consumi*, Giappichelli, Torino, 2005.

⁵⁷ *Harvard Business Review Italia*, “Oltre la crisi”, 2009.

⁵⁸ L’uso del termine πρόνοια, prescienza, previsione, profezia, indica un’atteggiamento mentale non solo ragionevole, ma anche strategico, che fonda sull’intelligenza intuitiva le sue valutazioni, suscettibili di variazione e di miglioramento.

⁵⁹ Riesamina in termini critici il ruolo del giurista e la sua formazione M. Vogliotti, *Tra fatto e diritto: Oltre la modernità giuridica*, Giappichelli, Torino, 2007; per la formazione di un giurista a dimensione europea v. L. Moccia (cur.), *I giuristi e l’Europa*, Laterza, Bari, 1997.

⁶⁰ F. Espamer, *Paura di cambiare, Crisi e critica del concetto di cultura*, Donzelli, Roma, 2010.

⁶¹ Sull’uso della retorica nell’interpretazione storica v. L. Canfora, *L’uso politico dei paradigmi storici*, Bari, Laterza, 2010.

⁶² B. Z. Zedar, *Mercanti in crisi a Genova e Venezia nel ‘300*, Jouvence, Roma, 1981.

⁶³ A. Padoa Schioppa, *Storia del diritto in Europa. Dal Medioevo all’età contemporanea*, Il Mulino, Bologna, 2007, p. 154.

⁶⁴ F. Galgano, *Lex mercatoria*, Il Mulino, Bologna, 5^a ed., 2010.

⁶⁵ C. B. Macpherson, *The Rise and fall of Economic Justice and Other essays*, Oxford Univ. Press., Oxford, 1985, trad.it., *Ascesa e caduta della giustizia economica*, Edizioni Lavoro, Roma, 1990, contestato da N. Bobbio, *Thomas Hobbes*, Einaudi, Torino, 1989.

⁶⁶ A. Padoa Schioppa, *Storia del diritto in Europa*, cit., p. 235ss.

⁶⁷ F. Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme (XV-XVIII siècle). Le temps du monde*, A. Colin, Paris, 1979, trad.it. *I tempi del mondo*, Einaudi, 1982, p. 205ss.; W. Bernstein, *A Splendid Exchange. How Trade Shaped the World*, Atlantic Mountly Press, 2008; trad.it., *Il lauto scambio. Come il commercio ha rivoluzionato il mondo*, Marco Tropea, Milano, 2010, p.238ss.

⁶⁸ R. David, *I grandi sistemi*, cit.; P. G. Monasteri, *Il modello di civil law*, Giappichelli, Torino, 1996.

⁶⁹ G. Calabresi, Ph. Bobbit, *Tragic Choices*, W. W. Norton & Co., New York, 1978, trad.it. *Scelte tragiche*, Milano, Giuffrè, 1986.

⁷⁰ Introd. di C. M. Mazzoni, V. Varano, VII. Calabresi e Bobbit si concentrano sulle “tragedie culturali” in cui sono in conflitto valori considerati come fondamentali da una società, p. 3.

⁷¹ Calabresi, Bobbitt, *op. cit.*, p. 224.

⁷² Il dibattito in Usa è ben sintetizzato da K. E. Goodpaster, J. B. Matthews, Jr., "A Corporation Have a Conscience?", in *HBR*, January 1982 e ripreso da W. M. Hoffman, R. E. Frederick, *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality*, McGraw-Hill, New York, 3^a ed., 1995, p. 167.

⁷³ F. Galgano, *Le insidie del linguaggio giuridico. Saggio sulle metafore nel diritto*, Il Mulino, Bologna, 2010 che decostruisce il processo di creazione della "persona giuridica" come "soggetto".

⁷⁴ Su cui l'ottimo recente contributo di F. Cecchinato, *Etica: la sfida dei manager. La "phronesis" come competenza morale*, Guerini e Ass.ti, Milano, 2009, che con il metodo etnosociologico del racconto di pratiche sociali esemplifica casi e dilemmi morali dei manager. Affrontano il dialogo sul tema G. Salvini, L. Zingales con S. Carrubba, *Il buono dell'economia. Etica e mercato oltre i luoghi comuni*, EGEA, Milano, 2010, confrontandosi su dilemmi etici attuali, in epoca di crisi.

⁷⁵ J. M. Mueller, "Taking TRIPS to India - Novartis, Patent Law, and Access to Medicines", *The new England J. of Medicine*, vol. 356: 541-546, 2007.

⁷⁶ Sito evb-berne declaration. V. V. Shiva, *Protect or plunder*, Nabu International Agency, 2001, trad.it., *Il mondo sotto brevetto*, Feltrinelli, Milano, 2002.

⁷⁷ UN Declaration of Human Rights '79, Conv. contro ogni discriminazione contro le donne '94, Dichiaraz. sui Diritti dei Popoli Indigeni. ILO'98 Dich. sui Principi fondamentali e Diritti al Lavoro, Conv. sull'abolizione del lavoro forzato, Conv. sulla libertà di associazione sindacale, Conv. sull'abolizione del lavoro minorile, Conv. sulla non discriminazione nel lavoro, '77 Dich. sulla politica sociale delle imprese multinazionali: OCSE '76 Guidelines per imprese multinazionali, '97 Conv. contro la corruzione nelle transazioni internazionali. EU art.177s Cooperazione allo sviluppo economico e sociale sostenibile dei PVS, art. 174s Cooperazione con Stati terzi per la tutela ambientale, '97 Azione comune per l' applicazione del Trattato sul traffico umano e lo sfruttamento sessuale dei bambini. PE 2/02 Risol. European Code of conduct for ethical business. Aiuti CE condizionati a clausole democratiche e rispetto dei diritti sociali.

⁷⁸ F. Perrini, *La responsabilità sociale dell'impresa*, Egea, 2006, p. 609 ss. e p. 632ss.

⁷⁹ In francese il termine *globalisation* è poco usato, si è preferito il termine *mondialisation*.

⁸⁰ Su cui v. O. Calliano (cur.), *Innovazione economico-aziendale e diritto di Internet*, Giappichelli, Torino, 2010, con numerosi contributi in merito a questa nuova fase dell'economia.

⁸¹ L. Costabile, "Il mercato", in N. Acocella, *Istituzioni*, cit., p. 25ss. P. L. Scandizzo, *Il mercato e l'impresa: le teorie e i fatti*, Giappichelli, Torino, 2002.

⁸² N. Irti, *Norma e luoghi. Problemi di geo-diritto*, Laterza, Bari, 2001; S. Cassese, *La crisi dello Stato*, Laterza, Bari, 2002; *Oltre lo Stato*, Laterza, Bari, 2006; U. Allegretti, *Diritto e Stato nella mondializzazione*, Città Aperta, Troina (En), 2002.

⁸³ A. Frignani, M. Torsello, *Il contratto internazionale: Diritto comparato e prassi commerciale*, Cedam, Padova, 2010.

⁸⁴ K. P. Berger, *The Practice of Transnational Law*, Kluwer, The Hague, London, Boston, 2001; F. Marrella, *La nuova Lex Mercatoria. Principi Unidroit ed usi dei contratti del commercio internazionale*, Cedam, Padova, 2003.

⁸⁵ Y. Dezalay, *Merchants de droit. La restructuration de l'ordre juridique international par les multinationals due droit*, Fayard, Paris, 1992, trad.it., *I mercanti del diritto. Le multinazionali del diritto e la ristrutturazione dell'ordine giuridico internazionale*, Giuffrè, Milano, 1997; U. Draetta, *Dalla parte del legale d'impresa*, Giuffrè, Milano, 2004; P. G. Monateri, A. M. Musy, *L'impatto della globalizzazione sul sistema giuridico italiano e sull'organizzazione degli studi legali*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003; M. R. Ferrarese, *Le istituzioni della globalizzazione. Diritto e diritti nella società transnazionale*, il Mulino, Bologna, 2000.

⁸⁶ A. Frignani, *L'arbitrato commerciale internazionale: una prospettiva comparatistica*, Padova, Cedam, 2004; G. Recchia, *Alle origini dell'arbitrato commerciale internazionale: l'arbitrato a Venezia tra medioevo ed età moderna*, Cedam, Padova, 2001.

⁸⁷ A. Baldassarre, *Globalizzazione contro democrazia*, Laterza, Bari, 2002; S. Latouche, *Justice sans limites. Le défi de l'éthique dans une économie mondialisée*, Fayarde, Paris 2003, trad.it., *Giustizia senza limiti. La sfida dell'etica in una economia mondializzata*, Bollati Boringhieri, Torino, 2003; U Mattei, L. Nader, *Plunder: When the Rule of Law is Illegal*, Blackwell, Malden, MA., 2008, trad.it., *Il saccheggio. Regime di legalità e trasformazioni globali*, Bruno Mondadori, Milano, 2010.

⁸⁸ Da F. Gesualdi, *Manuale per un consumo responsabile*, Feltrinelli, Milano, 1999 a L. Leononi, R. Sassatelli (cur.), *Il consumo critico*, Laterza, Bari, 2008.

⁸⁹ V. l'analisi sul campo di F. Cecchinato, *Etica, la sfida dei manager*, cit.

⁹⁰ V. le interviste a manager, *op. cit.*, p. 134ss.

⁹¹ "A credo or a value statement is a sort of 'Ten Commandments' for an organization", L. K. Trevino, K. A. Nelson, *Managing Business Ethics. Straight Talk About How to Do It Right*, John Wiley, New York, 2^a ed, 1999.

⁹² V. Vecchi (cur.), *Il codice etico quale strumento per la diffusione di una cultura etica: alcune indicazioni per una corretta redazione*, in S. Sciarelli, cit., p. 242.

⁹³ E. D'Orazio, "Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa", in *Politeia*, n. 72, 2003, p. 127.

⁹⁴ M. Pacitto, "Internet tra soft e hard Law", in O. Calliano, *Innovazione economico-aziendale e Diritto di Internet, (Business Innovation and Internet Law)*, Giappichelli, Torino, 2010.

⁹⁵ Su cui v. M. Pironti, M. Pisano, R. Remondino, "E-enterprise: dalle reti di imprese all'impresa a rete nell'era della conoscenza", in O. Calliano (cur.), *Innovazione economico-aziendale*, cit.

⁹⁶ A. Somma (cur.), *Soft law e hard law nelle società postmoderne*, Giappichelli, Torino, 2009.

⁹⁷ G. Viale, *La civiltà del riuso*, Laterza, Bari, 2010.

⁹⁸ Sulla base del principio che il disegno è il "fondamento di ogni arte" (Vasari), gli schizzi di composizioni generali avevano la funzione di studio e di modello da presentare per dare un'idea della composizione definitiva. A. M. Forlani Tempesti, *I disegni dei maestri. Capolavori del Rinascimento: Il primo cinquecento toscano*, Fabbri, 1893, p. 7.

⁹⁹ M. Deaglio, *Postglobal*, Laterza, 2004.

¹⁰⁰ A. Zoppini, *La concorrenza tra ordinamenti giuridici*, Laterza, Bari, 2004.

¹⁰¹ Dai primi interventi di M. Albertini, "Verso un governo mondiale", *Il federalista*, 1984, n. 1, p. 3ss. a L. Levi, "How Will the World Be After the Storm?", *The Federalist Debate. Papers on Federalism in Europe and the World*, 2009, n. 2, p. 4.

¹⁰² Su cui M. R. Ferrarese, *Il diritto al presente. Globalizzazione e tempo delle istituzioni*, il Mulino, Bologna, 2002; S. Cassese, *Il diritto globale. Giustizia e democrazia oltre lo Stato*, Einaudi, Torino, 2009.

¹⁰³ D. C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge Un. Press, Cambridge, 1990 trad. it., *Istituzioni, cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia*, Presentaz. di W. Santagata, Il Mulino, Bologna, 1994.

¹⁰⁴ A. Sen, *Globalizzazione e libertà*, Mondadori, Milano, 2002; W. Twining, *General Jurisprudence. Understanding Law from a Global Perspective*, Cambridge Un. Press, Cambridge, 2009, che introduce una agenda di ricerche per i prossimi anni.

¹⁰⁵ V. la rivisitazione della fraternità, come valore economico in Benedetto XVI, *Caritas in Veritate*, n. 34-42, 2009, e la sua rielaborazione storica in L. Bruni, A. Smerilli, *Benedetta economia. Benedetto da Norcia e Francesco d'Assisi nella storia economica europea*, Città Nuova, 2008.

¹⁰⁶ La catacrési consiste nell'uso metaforico di una parola per designare qualche cosa per cui la lingua non offre un termine specifico, ed è quindi un fattore importante nella costruzione del lessico di una lingua; rispondendo ad una esigenza di economia, si usufruisce del già esistente anziché introdurre neofrazioni linguistiche. B. Mortara Garavelli, *Manuale di retorica*, Bompiani, Milano, 2^a ed. 1997, p. 147.

¹⁰⁷ La cui emersione è uno dei compiti della dottrina comparatistica, R. Sacco, "Il diritto muto", *Riv. Dir. Civ.*, 1993, n. 6, I, p. 689.