

Silvia Grappi

**Il reshoring
visto dal consumatore**

Sfide ed opportunità per l'impresa

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



d'impresa Gestione

Coordinatori: *Matteo Caroli, Marco Frey e Gian Luca Gregori*

Comitato scientifico: *Gaetano Aiello, Carlo Boschetti, Americo Cicchetti, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Augusto D'Amico, Renato Fiocca, Roberto Grandinetti, GianLuigi Guido, Tonino Pencarelli, Carlo Alberto Pratesi, Andrea Prencipe, Riccardo Resciniti, Enzo Rullani, Maurizio Sobrero, Annalisa Tunisini, Riccardo Varaldo*

Nasce una nuova collana di scienze manageriali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono ormai affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare contributi alla scienza e alle tecniche del management che presentino caratteristiche di originalità sia dal punto di vista metodologico e scientifico, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di elaborazione delle policies.

Secondo quanto ha recentemente scritto Clayton M. Christensen su *Harvard Business Review*, Il "Management" è la professione più nobile se praticata bene, in quanto più di ogni altra professione aiuta altre persone ad apprendere e crescere, a farsi carico di responsabilità, vedendone riconosciuto il merito e contribuendo al successo del gruppo.

L'obiettivo ultimo dei docenti e degli studiosi di economia d'impresa nel loro complesso potrebbe essere quindi quello di proporre in modo rigoroso i risultati di elaborazioni e ricerche che formino e aiutino gli operatori pubblici e privati a gestire bene le loro organizzazioni, all'interno di un sistema economico in profonda trasformazione.

In questa prospettiva una particolare attenzione sarà dedicata nella collana alle problematiche di gestione del cambiamento, a livello delle imprese, con riferimento alle tecnologie, alle regole, ai sistemi organizzativi ed ai mercati allo scopo di tener conto delle diverse componenti e implicazioni delle trasformazioni in corso.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche su tematiche di frontiera, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali, sempre più aperte all'apporto di approcci metodologici innovativi.

Sarà infine apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati che dovrebbero comunque nel loro complesso consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle imprese italiane nella competizione internazionale.



UNIMORE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Silvia Grappi

Il reshoring visto dal consumatore

Sfide ed opportunità per l'impresa

FrancoAngeli

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Ad Alan e Giorgio

Indice

Prefazione , di <i>Tiziano Bursi</i>	pag.	11
Introduzione	»	19
1. Offshoring, presupposto del reshoring	»	25
1.1. Offshoring e reshoring, un legame imprescindibile	»	25
1.2. Offshoring e reshoring, il punto di vista dell'impresa	»	27
1.2.1. Le motivazioni alla base dell'offshoring	»	29
1.2.2. I riflessi dell'offshoring sulla configurazione della global value chain (GVC)	»	31
1.2.3. I rischi dell'offshoring	»	33
1.2.4. La decisione di riportare le attività nel Paese di origine	»	35
1.3. Il punto di vista del consumatore riguardo all'offshoring	»	37
1.3.1. Le risposte negative del consumatore all'offshoring	»	38
1.3.2. I meccanismi sottostanti la risposta negativa del consumatore all'offshoring	»	39
2. Il fenomeno del reshoring	»	42
2.1. Le motivazioni alla base del reshoring	»	42
2.1.1. I cambiamenti dei fattori di costo	»	43
2.1.2. L'incidenza degli hidden cost	»	44
2.2. Il fenomeno in numeri	»	47
2.3. Casi emblematici italiani	»	51

3. Il reshoring e le reazioni del consumatore	pag.	58
3.1. Consumatore e reshoring: definizione dell'ambito di indagine	»	58
3.2. Le risposte valutative e comportamentali del consumatore al reshoring	»	59
3.2.1. L'atteggiamento del consumatore verso l'impresa che pratica il reshoring	»	60
3.2.2. L'intenzione di acquistare i prodotti dell'impresa che pratica il reshoring	»	61
3.2.3. La disponibilità a pagare per i prodotti dell'impresa che pratica il reshoring	»	62
3.3. Il reshoring in una prospettiva "morale"	»	63
3.3.1. Il ruolo delle emozioni morali di rabbia e gratitudine	»	64
3.4. Le percezioni del consumatore relativamente alle motivazioni dell'impresa	»	66
3.4.1. Motivazioni estrinseche e motivazioni intrinseche	»	67
3.5. L'effetto dell'etnocentrismo del consumatore	»	68
3.6. Il ruolo della relazione del consumatore con la marca	»	70
3.7. La consapevolezza del consumatore rispetto alla decisione di reshoring dell'impresa	»	71
3.8. Ipotesi di ricerca e modello teorico	»	72
4. Reshoring e consumatore: le evidenze empiriche	»	78
4.1. Panoramica degli studi empirici	»	78
4.2. Studio 1	»	81
4.2.1. Il campione	»	83
4.2.2. Il questionario	»	84
4.2.3. I risultati	»	86
4.3. Studio 2	»	89
4.3.1. Il campione	»	91
4.3.2. Il questionario	»	92
4.3.3. I risultati	»	94
4.4. Studio 3	»	97
4.4.1. Il campione	»	99
4.4.2. Il questionario	»	99
4.4.3. I risultati	»	101
4.5. Studio 4	»	104
4.5.1. Il campione	»	106
4.5.2. I risultati	»	107
4.6. Le principali evidenze emerse	»	109

5. Reshoring: sfide e opportunità per l'impresa	pag.	113
5.1. Avanzamenti di natura teorica della conoscenza in materia	»	114
5.2. Implicazioni manageriali	»	117
5.3. Limiti e future ricerche	»	127
Riferimenti bibliografici	»	131

Prefazione

Il lavoro di Silvia Grappi si concentra sul *reshoring*, inteso come pratica delle imprese di riportare in toto o in parte attività aziendali all'interno dei confini nazionali e quindi il percorso inverso rispetto a una precedente decisione di *offshoring* (delocalizzazione oltre i confini nazionali). La tematica ha come cornice e fattore di innesco il fenomeno della globalizzazione dei mercati e della crescente integrazione dell'economia che, con la loro affermazione e inarrestabile avanzata, hanno introdotto significativi cambiamenti nella geografia economica su scala internazionale, nei sistemi economici e nei percorsi di crescita e sviluppo delle imprese. Con il fluire della globalizzazione i confini nazionali hanno assunto un ruolo sempre più marginale come elemento di delimitazione dello spazio economico e le economie nazionali, concepite come entità politiche e sociali distinte, si sono progressivamente trasformate in economie integrate su scala regionale e mondiale.

I paesi e le imprese si trovano, quindi, inseriti in mercati mondiali sempre più ampi e più aperti, nei quali la competizione risulta decisamente più spinta e i processi innovativi di natura istituzionale, tecnologica e organizzativa, si susseguono a ritmi serrati e sollecitano processi di aggiustamento strutturale. Ne consegue che la rapidità di adattamento alle logiche dell'economia globale, si presenta ormai come fattore premiante e fonte di vantaggi competitivi per le imprese, specie di quelle meglio in grado di organizzare a livello mondiale le loro attività di ricerca, di approvvigionamento, di produzione e di commercializzazione. E ciò costituisce il volto nuovo della recente ondata di globalizzazione. Se un tempo essa riguardava il commercio tra i paesi, oggi interessa la produzione frutto dell'iniziativa delle imprese di assumere una visione transnazionale dell'organizzazione e localizzazione delle loro attività basata su calcoli di convenienza economica e di vantaggi comparati specifici

offerti dai singoli paesi. La globalizzazione mette in gioco paesi industrializzati alla ricerca di nuove opportunità di mercato e paesi in via di sviluppo che vedono nel commercio internazionale, nel trasferimento di know-how e nella realizzazione di investimenti diretti esteri in entrata, un efficace motore di crescita e di integrazione economica internazionale. L'accesso alle tecnologie disponibili su scala internazionale, la crescita delle conoscenze scientifiche e l'adozione di politiche di qualificazione dei profili professionali della forza lavoro, hanno permesso, inoltre, un rapido recupero di molte economie emergenti sui paesi avanzati. Di fronte alla competizione innescata da questi nuovi attori, che possono contare su significativi vantaggi di costo, si è fatto sempre più evidente il disagio e la difficoltà per Paesi come l'Italia, di preservare i mercati tradizionali lasciando sul terreno quote di mercato e posizioni sia sul mercato domestico e sia internazionale.

Molteplici sono le implicazioni della progressiva integrazione dei paesi in via di sviluppo nel sistema economico globale e tra queste la riduzione della distanza tra i paesi, tra i mercati e tra le imprese. L'ondata della nuova concorrenza investe non soltanto i produttori e i loro prodotti, ma anche i lavoratori che si trovano a misurarsi con la forza lavoro a buon mercato di un numero crescente di paesi a economia emergente. Con una struttura di costi troppo pesante le imprese europee, e soprattutto italiane, rischiano inevitabilmente di finire fuori mercato, specie se si trovano nella condizione di competere sugli stessi spazi di mercato e con prodotti a contenuto grado di differenziazione e innovazione. Diverse le strategie messe in campo dalle nostre imprese per adeguarsi ai nuovi canoni imposti dalla competizione globale: riposizionamento delle produzioni, accorciamento della catena di distribuzione e conseguente avvicinamento alla domanda finale nei diversi contesti di mercato. Accanto a queste, grande diffusione hanno trovato i processi di riorganizzazione della catena del valore e di riallocazione di attività attraverso catene di fornitura sostenute da architetture reticolari geograficamente disperse. Un percorso che ha impegnato molte imprese ed ha visto in prima fila quelle che dispongono di una più solida posizione sul mercato internazionale e maggiormente dotate sul piano strutturale, delle risorse e delle competenze manageriali.

In un'arena competitiva sempre più globale e integrata, la ricerca di crescenti livelli di competitività ha, quindi, sollecitato le imprese a ridisegnare gli ambiti di azione e la destinazione delle loro produzioni concentrandosi sulle attività cruciali dei loro "core business" e a esternalizzare ogni altra non considerata strategica. Dalla gestione di semplici transazioni commerciali si è passati alla gestione integrata di rapporti internazionali complessi e da relazioni di breve periodo si è passati a rapporti duraturi. L'esternalizzazione

di attività e l'approvvigionamento di lavorazioni, componenti e servizi prima sul mercato domestico e via via sul mercato internazionale, hanno rappresentato dei percorsi sempre più seguiti dalle imprese a salvaguardia dei livelli di competitività e a tutela della loro sopravvivenza.

Da una situazione tipica degli anni Novanta, quando le scelte di decentramento produttivo e di *international sourcing* erano motivate dall'opportunità di accesso a bassi costi di produzione (lavoro in particolare), si è passati progressivamente a pratiche di delocalizzazione e di *global sourcing* come precondizione di una strategia di internazionalizzazione. La costruzione di adeguate *supply chain* – viste come l'alternativa alla realizzazione di unità produttive offshore – ha interessato un numero crescente di paesi a economia emergente che attraverso processi di *up-grading* delle loro capacità produttive e innovative hanno finito per attrarre quote crescenti della domanda di mercato. E tra questi Paesi, la Cina è quello che più di tutti ha saputo assicurarsi il ruolo di destinazione privilegiata e di principale mercato *offshore* di un'ampia e sempre più estesa gamma di prodotti e lavorazioni. Un successo, quello del gigante asiatico costruito non solo sui differenziali di costo, ma sostenuto anche da altri fattori e condizioni quali le apprezzabili infrastrutture logistiche, industriali e educative e, non ultimo, il sistema centrale di pianificazione e sviluppo del Paese. Sulla strada del miglioramento della dotazione strutturale, delle competenze e conoscenze tecnico-scientifiche, si sono incamminati altri paesi a economia emergente, inducendo le imprese di paesi avanzati a delocalizzare anche attività evolute quali la ricerca, la progettazione e lo sviluppo del prodotto. Guardare altrove, oltre i confini domestici per assicurarsi migliori condizioni di costo ma anche, e sempre più, per ottenere o integrare i vantaggi, le conoscenze e le competenze necessarie per affrontare la concorrenza e il mercato. Questo è ciò che hanno fatto molte imprese (e tra loro anche quelle italiane) nel corso degli ultimi due decenni. Attraverso l'*offshoring* hanno ridisegnato il loro profilo strutturale e la catena del valore e rimodellato le strutture organizzative e i sistemi operativi interni a supporto della stessa. In sintesi, hanno proceduto alla riconfigurazione geografica (*off-shore o in-shore*) e organizzativa (*make or buy*) delle loro attività. Un processo che si è progressivamente consolidato nel corso del tempo e che se da un lato ha prodotto evidenti vantaggi e benefici non ha tuttavia mancato di fare insorgere costi e rischi come evidenziato da numerose testimonianze aziendali e indagini sul campo. La casistica è ampia e comprende difficoltà di comunicazione, coordinamento e controllo sulle attività delocalizzate, non rispondenza degli standard di qua-

lità, impoverimento delle competenze interne alle imprese e difficoltà di tutela del know-how con conseguente stimolo alla nascita di competitor sui mercati internazionali.

L'insorgere di queste problematiche e gli insuccessi sperimentati rappresentano solo alcuni dei fattori che stanno alla base del fenomeno emergente della revisione/abbandono della scelta localizzativa a favore di un riavvicinamento delle attività produttive al luogo di origine o *reshoring*. Alla revisione della scelta localizzativa – oltre a quelle richiamate in precedenza – hanno contribuito altre condizioni e l'insorgere di eventi critici che hanno portato le imprese a rivedere le valutazioni a giustificazione delle decisioni di *offshoring*. In primo luogo la progressiva erosione dei risparmi legati ai fattori di costo e la scoperta della reale incidenza dei costi legati alla delocalizzazione: riduzione del differenziale del costo del lavoro nei paesi sede di delocalizzazione, lievitazione dei costi connessi al controllo/gestione del network di fornitura, alla logistica, alla bassa produttività, ai rischi di cambio fino all'impoverimento della qualità delle produzioni delocalizzate. Si tratta di costi inizialmente sottostimanti quando non considerati (*hidden cost*) e che valutati a posteriori hanno prodotto il duplice effetto: erosione delle condizioni di economicità e di indebolimento del vantaggio competitivo. Un numero crescente di evidenze offerte dalla letteratura sul tema – e arricchite dal lavoro di Silvia Grappi – ha riconosciuto il valore della vicinanza spaziale con il network dei fornitori mettendo in luce i benefici della prossimità del fornitore: minori costi di transazione, miglioramento e stabilità della qualità delle prestazioni, maggiore flessibilità produttiva e velocità di adattamento alla domanda di mercato. Sono tutti riscontri che depongono a favore dello sviluppo di network locali e, in definitiva, del *reshoring*, e allo stesso tempo, evidenziano come l'internazionalizzazione della catena di fornitura non sia l'unica e la sola risposta al contesto competitivo attuale.

Le decisioni di *reshoring*, variamente influenzate da una serie di condizioni di natura ambientale, economica e tecnologica, innescano, tuttavia, processi che non si esauriscono all'interno del perimetro aziendale, ma finiscono per coinvolgere interi territori e tessuti socio-economici, e pertanto, richiamano l'interesse e l'attenzione delle istituzioni e dei *policy maker* che di tali territori sono i gestori. Un percorso a ritroso, quello della rilocalizzazione nel Paese di origine foriero di sfide, opportunità e vantaggi per le imprese che lo perseguono ma che travalicano la sola dimensione aziendale.

L'analisi di Silvia Grappi, senza rinunciare a dare conto della pluralità di elementi che guidano la scelta delle imprese di riportare a casa produzioni in precedenza delocalizzate altrove, si muove in una direzione nuova e originale che pone al centro il consumatore: uno degli *stakeholder* più importanti per

l'impresa il cui punto di vista è spesso sottostimato quando anche non considerato. Un approccio molto fertile, nella prospettiva dell'individuazione di strumenti e modalità di gestione della relazione con il consumatore, che attinge al corpus della letteratura disponibile in campo nazionale ad ancor più internazionale e sostenuto da un rigoroso e apprezzabile lavoro di verifica empirica sul campo. L'intento è di fare emergere i processi psicologici e le reazioni comportamentali del consumatore alle decisioni delle imprese di riportare le attività nel Paese di origine. Un obiettivo al quale l'autrice perviene seguendo un articolato percorso di analisi che muove dall'osservazione dell'atteggiamento del consumatore verso l'impresa che rilocalizza, prosegue con l'approfondimento della sua volontà di acquisto dei prodotti frutto della rilocalizzazione in patria, per approdare infine, alla valutazione della disponibilità del consumatore premiare l'impresa.

I risultati cui Silvia Grappi perviene con la sua analisi sono confortanti e positivi: essi confermano da parte del consumatore un atteggiamento positivo verso l'impresa che decide di riportare "a casa" le proprie produzioni, la sua volontà di acquistarne i prodotti e a riconoscere agli stessi un *premium price*. Alla luce delle risultanze emerse dall'analisi e dall'osservazione di diversi casi aziendali, il *reshoring* può rappresentare una specie di "vantaggio competitivo" per l'impresa, se ben implementato e comunicato, e costituire un driver importante nelle scelte di acquisto del consumatore. Allo stesso tempo, la volontà del consumatore di offrire il proprio sostegno all'impresa che intraprende la via del ritorno, non appare incondizionata. Essa richiede, infatti, la percezione e il prevalere in capo al consumatore, di motivazioni di carattere "altruistico" (ad esempio il benessere della comunità in cui opera) rispetto a quelle di carattere "egoistico" (come la sola massimizzazione del ritorno economico) alla base dell'agire dell'impresa.

La forza delle reazioni emotive e il grado di sentire del consumatore nei confronti dell'impresa che decide di fare rientrare produzioni, dipendono in certa misura anche da altri fattori, quali le caratteristiche individuali e il suo grado di etnocentrismo (predisposizione positiva verso i prodotti realizzati nel proprio Paese rispetto a quelli di provenienza estera). Da consumatori fortemente etnocentrici è, quindi, ragionevole attendersi valutazioni positive e un atteggiamento di gratitudine nei confronti della decisione dell'impresa di rientrare, che può manifestarsi con l'acquisto dei suoi prodotti. Tale sostegno è concesso quando prevale nel consumatore la percezione di motivazioni prevalentemente positive alla base dell'agire dell'impresa, mentre viene "ritirato" qualora egli ritenga che l'agire dell'impresa sia mosso da meri calcoli economici ed egoistici.

Infine le risposte del consumatore alla decisione delle imprese di riportare le attività nel Paese di origine non possono non tenere conto della qualità della relazione che il consumatore stesso instaura con la marca, in termini di forza e valore del legame. La qualità di questa relazione, specie in un consumatore guidato da etnocentrismo, influenza l'atteggiamento di gratitudine e di conseguenza la sua capacità di sostenere risposte positive a favore dell'impresa che effettua il *reshoring*.

Il contributo di Silvia Grappi rappresenta anche un invito a considerare un tema più generale: quello del legame dell'impresa con il suo territorio come uno dei cardini della competitività nell'economia globale. Un tema che tocca il nostro Paese, la sua manifattura e i tanti distretti industriali che la costellano. Trasformare e mettere in sintonia i territori di origine dell'impresa con l'attuale scenario economico, pervaso da grandi cambiamenti e discontinuità per farlo tornare a essere un valore aggiunto, è la sfida che si presenta. Affrontarla, richiede alle nostre imprese e più in generale al sistema paese aggiustamenti rilevanti: il territorio deve "aprirsi" e aiutare le imprese nella loro crescita e l'impresa deve a sua volta ampliare il concetto di territorio.

Il territorio travalica il luogo di produzione. Sono territorio anche i luoghi in cui l'impresa si rifornisce di materie prime, accede al capitale umano e competenze, sviluppa attività di ricerca e acquisisce conoscenza. Così come lo sono l'universo di collaboratori e dipendenti, la filiera dei fornitori e i mercati di sbocco dei prodotti.

Congiuntamente, è richiesto anche un rapporto diverso delle imprese verso il territorio sul quale devono investire. Non tutte lo fanno, alcune ne sfruttano le risorse per poi abbandonarlo. È il modello dell'impresa "corsara" che cambia di frequente il proprio territorio (delocalizza la produzione, sostituisce i collaboratori, alterna i fornitori) in base a calcoli di convenienza meramente economica e una prospettiva di breve termine. Altre aziende più "radicate" contribuiscono, invece, allo sviluppo del territorio creando valore che si trasforma in posti di lavoro e benessere diffuso. E ciò genera la crescita, non solo economica, di tutto l'ambiente circostante.

Dal *reshoring*, e dal rientro di produzioni in precedenza delocalizzate può, quindi, venire un contributo positivo alla dinamica futura della manifattura italiana, specie per le produzioni del *made in Italy* e non solo. La manifattura ha un rilevante effetto moltiplicatore sul resto dell'economia grazie a incrementi di output che si generano in altra manifattura e nei servizi collegati. Delocalizzazioni aggressive, e quindi l'allontanamento dell'industria, producono invece effetti opposti.

In conclusione, il lavoro di Silvia Grappi si fa apprezzare sotto diversi profili. È un contributo che anima il dibattito accademico e offre avanzamenti del quadro delle conoscenze su uno dei soggetti centrali degli studi di marketing: quello del consumatore nei suoi tratti individuali, nelle sue valutazioni e reazioni ai comportamenti dell'impresa. Nel lavoro di Silvia Grappi, la prospettiva del consumatore, nei confronti del fenomeno del *reshoring*, pur essendo centrale e dominante non viene, tuttavia, proposta in chiave sostitutiva bensì a complemento e a integrazione delle ragioni "forti" che inducono l'impresa a mutare le precedenti scelte di *offshoring*. Queste ultime, come noto hanno una natura marcatamente economica essendo indotte dai mutamenti dei fattori di costo. Guardare al consumatore, informarlo e renderlo consapevole dell'esistenza di altre motivazioni a contenuto altruistico e positivo, alla base di decisioni di *reshoring*, può contribuire a modificare l'atteggiamento e le risposte del consumatore verso l'impresa e a influenzare positivamente le sue intenzioni di acquisto.

Non meno rilevanti si presentano gli spunti e i suggerimenti che l'adozione della prospettiva del consumatore offre sul piano manageriale alle imprese che praticano il *reshoring*. Tra questi s'impongono quelli relativi all'azione comunicativa che l'impresa rivolge al consumatore e a un pubblico più vasto di riferimento. Legare il rientro delle produzioni a motivazioni quali il desiderio di offrire prodotti di qualità migliore e con più elevato grado di sicurezza a beneficio del consumatore, la salvaguardia dei posti di lavoro e del potere di acquisto e altre motivazioni che sottolineano aspetti "altruistici", possono fare insorgere reazioni emozionali positive e risposte comportamentali premianti per l'impresa. Non ultimo, il lavoro rappresenta un invito a dedicare attenzione al fenomeno del *reshoring* e a monitorarlo a livello nazionale e dei numerosi distretti industriali che compongono l'ossatura della manifattura del nostro Paese. Dall'individuazione dei fattori facilitanti e ostativi e dall'analisi delle intenzioni e delle motivazioni assunte dalle imprese, si potranno derivare importanti indicazioni in termini di politiche industriali e territoriali finalizzate ad accrescere le condizioni di attrattività del territorio e di competitività del sistema produttivo e delle sue imprese.

Tiziano Bursi

Università degli Studi
di Modena e Reggio Emilia

Introduzione

Il reshoring, ossia la decisione dell'impresa di riportate nel Paese di origine tutte o parte delle attività in precedenza delocalizzate, è un fenomeno in grande crescita e in grado di attrarre l'interesse non soltanto di studiosi e manager, ma anche di istituzioni e policy maker che vedono in questo strumento la possibilità di rivitalizzare il tessuto economico di aree territoriali in difficoltà.

Diversi esempi aiutano a cogliere l'attualità del fenomeno. Si pensi all'amministrazione Obama e all'attenzione riservata alle scelte di reshoring delle imprese, considerate dei veri e propri stimoli alla crescita economica del Paese. Già nel 2012, durante il discorso sullo stato dell'Unione, il presidente Obama si è trovato ad elogiare l'impresa Master Lock per aver riportato negli Stati Uniti posti di lavoro dalla Cina. Durante l'*American Jobs In-sourcing forum* del gennaio 2012, lo stesso Obama ha rilasciato la seguente dichiarazione: «*I want us to be known for making and selling products all over the world stamped with three proud words: "Made in America"*» (The White House Blog, 2012). Si muove nella stessa direzione il progetto *The Reshoring Initiative* che nasce nel 2010 allo scopo di guidare le imprese americane verso il riconoscimento della convenienza del reshoring (Moser, 2011; Moser e Kelley, 2013). In questo sistema l'intera gamma dei costi della delocalizzazione viene considerata e anche quei costi generalmente trascurati trovano la giusta allocazione (e.g., costi di trasporto per inviare merci o personale di controllo, costi delle scorte, costi legati al mantenimento di una catena di fornitura e/o distributiva spesso eccessivamente lunga e frammentata). Operativamente, è stato sviluppato un indicatore sintetico – costituito da 29 elementi di costo e rischi legati alla delocalizzazione – messo a disposizione di tutti gli operatori interessati al reshoring, per facilitare la lettura delle possibili opzioni che l'impresa ha a disposizione, completa di tutte le