

Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione Finanza e Controllo

Cattedra: Business Modeling and Planning

**Altagamma, quando l'alta qualità ed il fascino si uniscono:
un caso di studio sui prodotti agroalimentari italiani di alta
gamma**

Prof. Donato Iacovone

RELATORE

Prof. Carlo Maria Ferro

CORRELATORE

Andrea Pace matr. 779301

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Abstract

Il presente lavoro analizza i modelli di business e le strategie competitive delle imprese italiane produttrici di olio extravergine di oliva (EVO) di fascia *premium* e *super-premium*, con l'obiettivo di contribuire al dibattito scientifico sul “*luxury food business model*”.

Muovendo da una revisione critica della letteratura sui business model nei settori agroalimentari di alta gamma e sul ruolo delle leve di differenziazione, la ricerca formula quattro domande di ricerca e sette ipotesi relative a: configurazioni organizzative prevalenti, leve strategiche distintive (certificazioni, branding territoriale, digitalizzazione ed export), esistenza di archetipi ricorrenti e relazione tra scelte di modello e performance.

L'indagine empirica si fonda su un disegno *mixed methods*, che integra: (i) un'analisi desk su 103 imprese attive nel segmento *premium*; (ii) interviste qualitative a imprenditori e manager; (iii) una *survey* quantitativa con 51 rispondenti, elaborata tramite strumenti statistici descrittivi, correlazionali e di *cluster analysis*.

I risultati mostrano, da un lato, la centralità dei modelli integrati a filiera corta e della piccola impresa familiare come configurazione dominante, dall'altro la presenza di almeno tre archetipi distinti (“tradizionale-territoriale”, “innovativo-internazionale”, “selezionatore-merchant”), che testimoniano la pluralità dei percorsi strategici nel comparto.

Le certificazioni di qualità, il branding territoriale e lo *storytelling* emergono come driver essenziali di posizionamento competitivo, mentre export e digitalizzazione rappresentano le leve chiave di crescita e internazionalizzazione.

Sul piano delle performance, l'evidenza empirica conferma che l'adozione sistematica delle leve tipiche del *luxury food* è positivamente correlata con marginalità, crescita e riconoscibilità del brand.

Il contributo teorico principale risiede nell'identificazione di archetipi di business model specifici per il segmento EVO *premium*, che arricchiscono la letteratura sui *luxury food* e offrono un framework interpretativo replicabile in altri settori agroalimentari ad alto valore aggiunto.

Sul piano manageriale, la ricerca evidenzia che la competitività delle imprese *premium* italiane dipende dalla capacità di integrare autenticità territoriale, certificazioni e innovazione commerciale in strategie coerenti, superando il presunto trade-off tra eccellenza qualitativa e crescita economica.

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1. ANALISI DELLA LETTERATURA E CONTESTO TEORICO DI RIFERIMENTO	6
1.1 IL MERCATO DEI PRODOTTI FOOD DI ALTA GAMMA	6
1.1.1 DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DEL SEGMENTO <i>LUXURY</i>	6
1.1.2 EVOLUZIONE DEL SEGMENTO <i>LUXURY FOOD</i> E PRINCIPALI TREND	9
1.1.3 IMPORTANZA ECONOMICA, SOCIALE E CULTURALE DEL FOOD <i>LUXURY</i> IN ITALIA	15
1.2 IL SETTORE DELL'OLIO DI ALTA GAMMA COME OGGETTO SPECIFICO DI ANALISI	18
1.2.1 CARATTERISTICHE DISTINTIVE E PECULIARITÀ DELL'OLIO <i>LUXURY</i>	18
1.2.2 SCENARIO COMPETITIVO E PROSPETTIVE EVOLUTIVE DEL SETTORE	24
1.3 MODELLI DI BUSINESS E STRATEGIE COMPETITIVE NELL'OLIO <i>LUXURY</i>	26
1.3.1 PRINCIPALI MODELLI DI BUSINESS ADOTTATI DALLE AZIENDE	26
1.3.2 CERTIFICAZIONI, STRATEGIE DISTRIBUTIVE E <i>PRICING</i>	37
1.3.3 IMPATTO DEI DAZI USA-UE: RISCHI E STRATEGIE DI ADATTAMENTO PER IL SEGMENTO EVO PREMIUM	40
1.4 GAP NELLA LETTERATURA ESISTENTE E DOMANDE DI RICERCA	42
CAPITOLO 2. OBIETTIVI, METODOLOGIA E DISEGNO DELLA RICERCA	46
2.1 OBIETTIVI DELLA RICERCA	46
2.2 DOMANDE DI RICERCA E FORMULAZIONE DELLE IPOTESI	51
2.3 DISEGNO DELLA RICERCA E APPROCCIO METODOLOGICO	57
2.3.1 FASE 1 – RICERCA QUALITATIVA (INTERVISTE IN PROFONDITÀ)	60
2.3.2 FASE 2 – RICERCA QUANTITATIVA (<i>SURVEY</i> STRUTTURATA)	62
2.4 COSTRUZIONE E STRUTTURA DEL QUESTIONARIO DI <i>SURVEY</i>	66
2.5 CAMPIONE DI INDAGINE E TECNICHE DI SOMMINISTRAZIONE	69
2.6 IL FRAMEWORK DI ANALISI QUALI-QUANTITATIVA A SUPPORTO DELLA RICERCA	72
2.7 SINTESI METODOLOGICA E PONTE VERSO L'ANALISI EMPIRICA	76
CAPITOLO 3. IL SEGMENTO PREMIUM DELL'OLIO EVO IN ITALIA: UN'ANALISI EMPIRICA	78
3.1 INTRODUZIONE E IMPOSTAZIONE METODOLOGICA	78
3.2 UNIVERSO DI RIFERIMENTO: ANALISI DESK DELLE IMPRESE ITALIANE DI OLIO EVO PREMIUM	79
3.2.1 PROFILO DESCRITTIVO DELLE IMPRESE ITALIANE OPERANTI NEL SEGMENTO PREMIUM/ <i>SUPER-PREMIUM</i>	80
3.3 RISULTATI DELLA RICERCA QUALITATIVA	88
3.4 ANALISI QUANTITATIVA: DESCRIZIONE DEL CAMPIONE E PRINCIPALI EVIDENZE	97
3.5 ANALISI DEI CLUSTER E MODELLI D'IMPRESA RICORRENTI	106
3.6 DISCUSSIONE DEI RISULTATI RISPETTO ALLE RQ E IPOTESI	110
3.6.1 CONFRONTO CON LA LETTERATURA DI RIFERIMENTO	110
3.6.2 VERIFICA DELLE IPOTESI DI RICERCA	115
3.7 IMPLICAZIONI MANAGERIALI E CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	119
3.7.1 IMPLICAZIONI PER IMPRENDITORI E MANAGER DEL SETTORE PREMIUM EVO	119
3.7.2 IMPLICAZIONI PER POLICY MAKER E SISTEMA DI SUPPORTO	121
3.7.3 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	122
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI (LIBRI, ARTICOLI ACCADEMICI, REPORT ISTITUZIONALI)	125
RISORSE IN RETE (ARTICOLI ONLINE, SITI WEB, FONTI DIVULGATIVE)	130
APPENDICE A: L'UNIVERSO DI RIFERIMENTO DELLA SURVEY	132
APPENDICE B: QUESTIONARIO SOMMINISTRATO ALLE IMPRESE ITALIANE DELL'OLIO EVO PREMIUM/<i>SUPER-PREMIUM</i>	136

Introduzione

In Italia, il settore agroalimentare rappresenta, per contributo al PIL, la principale tra le filiere produttive generando un valore aggiunto ben superiore a settori simbolo come la moda o l'automotive.

Secondo *The European House-Ambrosetti* (TEHA), nel 2023 la filiera agroalimentare “estesa” (comprensiva di agricoltura, industria alimentare, distribuzione, intermediazione e ristorazione) ha prodotto un valore aggiunto di quasi 335 miliardi di euro, corrispondenti al 19,8 % del PIL nazionale e risultando il comparto manifatturiero più rilevante in Italia. Nello stesso 2023, il settore ha prodotto 74 miliardi € di valore aggiunto diretto, superando di 2,5 volte la moda e di oltre 5 volte l'industria chimica (TEHA Group, 2025).

In tale contesto settoriale, il segmento dei prodotti agroalimentari di pregio riveste un ruolo strategico fondamentale: l'Italia è infatti leader indiscusso in Europa per certificazioni di qualità (DOP, IGP, STG), con 328 alimenti e 528 vini certificati e può vantare un comparto biologico tra i più estesi del continente (ISMEA & Fondazione Qualivita, 2024). La “Dop economy” italiana, seguendo la suggestiva definizione contenuta nel citato rapporto ISMEA-Qualivita, ha raggiunto nel 2023, includendo cibo e vino con certificazione DOP/IGP, un valore alla produzione di 20,2 miliardi €, in aumento dello 0,2 % rispetto all'anno precedente, contribuendo per il 19 % al fatturato complessivo del settore agroalimentare (Figura 0-1)



Figura 0-1. I numeri della Dop economy italiana. Fonte: Rapporto ISMEA-Qualivita 2024

Questo dato costituisce un'ulteriore conferma del ruolo dell'enogastronomia non solo come parte integrante e costitutiva dell'identità culturale del Paese, ma anche come asset economico strategico per la sua competitività. In tale contesto, il segmento dei prodotti di alta gamma rappresenta un ambito in forte espansione, in cui qualità, tradizione e innovazione si incontrano per creare valore aggiunto, riflettendo una dinamica che trova riscontro anche a livello internazionale.

Su scala globale, il mercato del cosiddetto “*luxury food*” (vini pregiati, specialità gastronomiche e ingredienti d'eccellenza) ha raggiunto un valore pari 160,51 miliardi di USD nel 2022 e si prevede che arrivi a 550,65 miliardi di USD entro il 2030, con un tasso di crescita annuo composto (CAGR) di circa 16,66 % (Zion Market Research, 2024).

Questa traiettoria espansiva non è casuale, ma è sostenuta dalla crescente rilevanza di alcune dinamiche comportamentali che si vanno consolidando nel consumo. In particolare:

- La *food indulgence*, ossia il desiderio di piccoli piaceri gastronomici anche in periodi economicamente incerti.
- Il *lipstick effect*, fenomeno per cui il 34 % dei consumatori preferisce investire in cibi e bevande di alta qualità piuttosto che in beni durevoli o cosmetici (Taylor, 2024).

A queste tendenze si affianca il concetto di *splurge spending*, analizzato da Sheehan et al. (2023) in un report pubblicato da Deloitte Insights.

Gli autori, tutti consulenti Deloitte, descrivono questa forma di spesa discrezionale come motivata da impulsi emotivi legati al comfort, alla gratificazione personale o al desiderio di evasione, configurandola come una vera e propria “*retail therapy*” in chiave contemporanea.

L'analisi globale mostra che tra il 77 % e l'80 % dei consumatori ha effettuato almeno un acquisto “*splurge*” nell'ultimo mese, pur riconoscendo che solo il 42 % si considera finanziariamente in grado di sostenerlo.

Tra le categorie privilegiate per questo tipo di acquisto, il *food & beverage* si conferma leader: nel mercato statunitense, ad esempio, è scelto quattro volte più spesso rispetto ai prodotti per la cura personale.

Tale dinamica nei consumi risulta ancor più significativa se letta nel contesto italiano, che, come si è detto, è la patria riconosciuta di molte eccellenze agroalimentari.

La crescente domanda globale di specialità alimentari di alta qualità incontra infatti in Italia un patrimonio produttivo e simbolico senza eguali, in cui eccellenza artigianale, filiere certificate e cultura del gusto convergono nel delineare un'offerta competitiva e distintiva.

In questa prospettiva si colloca il presente lavoro, che intende esplorare come l'elevata qualità intrinseca e il valore simbolico dei prodotti agroalimentari italiani di fascia alta si traducano in modelli di business efficaci e sostenibili, con un focus specifico sull'olio extravergine di oliva *premium* e *super-premium*.

Il riferimento alla Fondazione Altagamma nel titolo della tesi non è casuale: sin dalla sua nascita nel 1992, Altagamma riunisce alcune delle più autorevoli imprese italiane d'eccellenza nei settori della moda, del design, dell'ospitalità e, in anni più recenti, anche del comparto agroalimentare.

Questo ampliamento riflette il pieno riconoscimento del food di alta gamma come componente integrante delle industrie culturali e creative italiane, in quanto espressione distintiva del lifestyle nazionale e veicolo di valore culturale oltre che economico.

In tale prospettiva si colloca l'attività dell'Osservatorio Altagamma-Bain & Company, che annualmente analizza l'andamento del mercato del lusso globale, offrendo insight strategici trasversali ai settori coinvolti.

Il Rapporto 2024 evidenzia come, nonostante le incertezze macroeconomiche internazionali, i consumi legati al lusso esperienziale, tra cui rientrano il *fine dining*, il wellness e, in senso più ampio, il *luxury food*, risultino in costante crescita. Questo trend è trainato da una domanda internazionale sempre più orientata verso autenticità, qualità e sostenibilità, elementi percepiti come fondamentali da un pubblico esigente e culturalmente consapevole (Altagamma & Bain & Company, 2024)

L'Osservatorio evidenzia, inoltre, come i consumatori più fedeli e redditizi per i brand di alta gamma (i cosiddetti *Very Important Clients*) siano sempre più attratti da offerte culinarie esclusive, spesso legate a esperienze multisensoriali e *storytelling* emozionale.

Il caso dell'olio Extra Vergine di Oliva (EVO) di alta gamma, in questo contesto, si presta a essere indagato non solo in quanto prodotto di qualità, ma anche come veicolo di valore simbolico e posizionale, in grado di esprimere appieno le logiche di consumo tipiche del nuovo lusso globale.

Nonostante la centralità simbolica dell'olio d'oliva nella dieta mediterranea e nel vissuto gastronomico italiano, questa sua recente evoluzione da ingrediente quotidiano a bene posizionale e oggetto di culto gourmet merita un'analisi mirata.

L'olio EVO di fascia alta si configura sempre più come una forma di “lusso accessibile”: un prodotto dalla forte componente esperienziale, in grado di coniugare valori di autenticità, sostenibilità e raffinatezza, spesso proposto in edizioni limitate e con packaging esclusivi, e venduto a prezzi significativamente elevati. Esso acquisisce così un ruolo non solo alimentare, ma anche simbolico e sociale, diventando parte di una narrazione valoriale che abbraccia il *terroir*¹, la cultura produttiva locale e il gusto estetico del consumatore contemporaneo.

Dal punto di vista scientifico-manageriale, questo fenomeno pone interrogativi rilevanti, ancora poco indagati in letteratura. Se abbondano gli studi dedicati al marketing del lusso nei settori tradizionali (moda, *hotellerie*, *automotive*), e se numerose analisi di *food economics* hanno esplorato le preferenze dei consumatori per l'olio di qualità (certificazioni, provenienza, attributi sensoriali: cfr. Di Vita et al., 2013), resta invece lacunosa la conoscenza relativa ai modelli di business, alle scelte strategiche e ai meccanismi di creazione del valore nel segmento dell'olio EVO *premium*.

Questa tesi si propone, pertanto, tre principali obiettivi: (1) delineare il contesto teorico ed empirico del *luxury food*, con particolare attenzione al sotto segmento dell'olio extravergine di oliva di alta gamma; (2) analizzare i modelli di business adottati dalle imprese italiane operanti in questo settore, evidenziandone le specificità strategiche e le principali leve di competitività; e (3) colmare i gap individuati in letteratura, offrendo contributi utili tanto alla comunità accademica quanto agli operatori di settore.

A tal fine, il Capitolo 1 presenta un'articolata rassegna della letteratura rilevante, che comprende: (i) la definizione e l'evoluzione del concetto di *luxury food*, (ii) le caratteristiche e i trend del mercato dell'olio EVO *premium*, (iii) i modelli di business e le strategie di posizionamento, e (iv) la formulazione delle domande di ricerca. Seguiranno il Capitolo 2, in cui verranno illustrati gli obiettivi specifici e la metodologia della ricerca empirica, e il Capitolo 3, dedicato alla presentazione e discussione dei

¹ Il termine *terroir*, originario del francese (terre = “terra”), designa un'area ben delimitata in cui le condizioni ambientali (suolo, clima, altitudine, esposizione solare, geomorfologia) e culturali (varietà autoctone, tecniche agronomiche, saperi tradizionali) si combinano per conferire a un prodotto agroalimentare, in questo caso l'olio extravergine di oliva, caratteristiche sensoriali, aromatiche e qualitative distintive, direttamente connesse al luogo di origine e difficilmente riproducibili altrove

risultati di una *survey* quali-quantitativa condotta su un campione di imprese italiane del comparto. Infine, verranno proposte alcune considerazioni conclusive sulle principali evidenze emerse, le implicazioni manageriali e scientifiche, i limiti dello studio e le direzioni per futuri approfondimenti.

Attraverso l'analisi integrata di fonti accademiche, dati di mercato e evidenze empiriche, il presente elaborato si propone dunque di chiarire come qualità, identità e fascino possano coniugarsi in modelli di business efficaci per un prodotto emblema del *Made in Italy* come l'olio extravergine di oliva *premium*.

CAPITOLO 1. Analisi della letteratura e contesto teorico di riferimento

1.1 Il mercato dei prodotti food di alta gamma

1.1.1 Definizione e caratteristiche del segmento luxury

Il concetto di lusso applicato al settore alimentare presenta sfumature peculiari, ma può essere compreso in analogia a quanto avviene per i beni di lusso in altri ambiti (moda, design, ecc.).

In termini generali, un prodotto di lusso si distingue per una serie di attributi chiave: qualità eccellente (spesso la migliore disponibile sul mercato), prezzo elevato ed esclusivo, rarità o limitata disponibilità, forte impatto estetico e cura del design, componente di straordinarietà (unicità dell'esperienza sensoriale offerta) e ricchezza di valori simbolici (*status*, *heritage*, *storytelling*) associati al bene stesso.

Tutti questi elementi concorrono a creare attorno al prodotto un'aura di eccezionalità tale da suscitare nei consumatori un coinvolgimento emotivo profondo, che va oltre la mera utilità funzionale del bene (Kapferer & Bastien, 2012).

Nel caso specifico del *luxury food*, tali dimensioni si traducono nella capacità del cibo di offrire un'esperienza organolettica raffinata e fuori dal comune (in termini di gusto, consistenza, aroma) e di rappresentare uno status symbol culinario.

Come sottolineano Hartmann et al. (2016), i cibi di lusso condividono con gli altri beni di alta gamma il fatto di essere pensati per un consumo d'élite (quantomeno in termini psicografici, più che puramente demografici) e di soddisfare bisogni di natura edonico-emozionale piuttosto che esigenze utilitarie di base.

In altre parole, il consumatore tipo del *fine food* cerca nel prodotto un piacere sensoriale e uno stile di vita da esibire, più che un semplice nutrimento.

La nozione di “cibo di lusso” non è fissa né universale, ma si trasforma nel tempo adattandosi ai contesti culturali. In passato, il lusso alimentare era associato all'eccesso e all'opulenza: grandi banchetti, spezie e zucchero, che, all'epoca delle rotte coloniali, erano beni costosissimi e rari, costituivano simboli di ricchezza e potere (Van der Veen, 2003).

Questi “*prestige foods*” erano definiti più in funzione dell'opulenza e dello sfarzo associati al loro consumo che per le qualità intrinseche. Oggi, invece, il lusso gourmet si declina in termini di qualità organolettica e raffinatezza.

Non si tratta più di consumi legati ad “abbuffate” pantagrueliche, ma di eccellenze artigianali e *terroir* riconoscibili: Parmigiano Reggiano pluristagionato da piccolissimi caseifici, aceto balsamico tradizionale, caffè monorigine.

Questo spostamento è confermato da ricerche recenti che individuano tra i fattori del lusso agroalimentare valori come autenticità, sostenibilità e unicità qualitativa².

La limitata scala produttiva e la difficoltà di reperimento restano fattori chiave e pertanto un prodotto è percepito come lussuoso anche perché “non per tutti”, disponibile in quantità scarse o in luoghi esclusivi.

Inoltre, la dimensione esperienziale e narrativa gioca un ruolo crescente.

Nel *luxury food* contemporaneo, infatti, grande importanza assumono lo storytelling (es. storia del produttore, la tradizione secolare dietro una ricetta, il legame con un territorio d'eccellenza, etc.) e l'estetica (es. il packaging curato come fosse un oggetto di design, l'impiattamento scenografico nei ristoranti gourmet, etc.).

Come sintetizza efficacemente un report di Zion Market Research (2024), “*il luxury food è parte di un'esperienza esclusiva e limitata, un modo per affermare il proprio status attraverso la cucina*”, e pertanto “*deve possedere parametri come qualità superiore, prezzo elevato, rarità, estetica, simbolismo ed extraordinariness*”

Queste caratteristiche distinguono nettamente il segmento *luxury* dal resto dell'industria alimentare in termini di proposta di valore.

Un ulteriore aspetto definitorio riguarda il pubblico di riferimento, storicamente i prodotti alimentari di alta gamma si rivolgevano a una ristretta fascia di consumatori con elevato reddito disponibile e sofisticazione di gusto (gli *high-end consumers*).

Studi come quello di Hartmann, Nitzko e Spiller (2017), basati su dati raccolti tra consumatori tedeschi, mostrano che la platea degli acquirenti di *luxury food* si è ampliata e segmentata nel tempo. Il loro modello distingue almeno tre profili principali di consumatori, tra cui:

² Hartmann et al. (2016) mostrano, su consumatori tedeschi, che autenticità e sostenibilità contendono oggi pari dignità con la qualità e la prestgiosità nei driver del valore percepito (identità, esclusività, utilità), ridefinendo il panorama del “lusso alimentare” tradizionale. Wiedenroth & Otter (2022) dimostrano come, in prodotti come i super-food premium, storytelling visivo, packaging emozionale e narrazione del *terroir* (anche attraverso social media) possano motivare filiere corte e giustificare un premium *price*. Infine, Alghanim & Ndubisi (2022), analizzando consumatori nel mercato del lusso in Qatar, identificano qualità percepita, valenza emotiva/sociale, unicità e sostenibilità come le variabili che meglio discriminano tra “heavy” e “light” *luxury shoppers*. Queste evidenze supportano l'idea dell'olio EVO premium come lusso accessibile ma carico di senso simbolico, fondato su una forte legittimazione territoriale, ambientale e sensoriale.

1. *Truly Luxurious*: individui dal lifestyle benestante, orientati alla ricerca continua di prestigio e lusso, per cui l'aspetto sociale e il signaling sono motivazioni forti nell'acquisto.
2. *Foodies Sperimentatori*: consumatori curiosi ed esperienziali, attratti dall'alta gastronomia, pronti a investire in prodotti gourmet non tanto per status, quanto per gusto e scoperta.
3. *Conscious Food Consumers*: persone sensibili ai temi della salute, dell'etica e della sostenibilità, disposte a pagare di più per alimenti biologici, locali o artigianali, pur senza conferirgli un valore sociale in senso stretto.

Questa segmentazione discende dalla dimensione percepita del “valore lusso”, che include non solo fattori funzionali e simbolici, ma anche etici, culturali e ambientali, riorientando il concetto stesso di *luxury food*.

Ciò suggerisce che il *luxury food*, pur restando un mercato di nicchia, non è più esclusivo appannaggio delle élite economiche, ma include nicchie esperienziali (es. *fine dining enthusiasts*, appassionati di cucina gourmet) e nicchie valoriali (consumatori focalizzati su sostenibilità e benessere) che ampliano la domanda potenziale.

D'altra parte, questa democratizzazione parziale non elimina il carattere distintivo del lusso gastronomico dal momento che l'offerta rimane focalizzata sul fornire il meglio (della natura o dell'arte culinaria) a un consumatore disposto a riconoscerne il valore e a pagarne il giusto prezzo.

In sintesi, per definire il segmento *luxury food* si devono considerare criteri sia oggettivi che soggettivi.

Oggettivamente, rientrano in questa categoria quei prodotti alimentari top di gamma che presentano attributi eccezionali per qualità, rarità e presentazione, con prezzi nettamente superiori alla media di categoria.

Soggettivamente, è il contesto di consumo e la percezione del consumatore a consacrare un cibo come “di lusso” ed è quindi spesso l'esperienza (il modo in cui viene servito, narrato e goduto) che rende l'alimento un bene di lusso, più che l'alimento in sé. Un tartufo bianco d'Alba, ad esempio, è costoso e raro, ma diventa autentico *luxury food* quando è celebrato in un ristorante stellato in autunno, affettato sul piatto come momento clou di un'esperienza culinaria irripetibile.

L'olio extravergine di oliva, oggetto di questa tesi, rappresenta un caso di studio di particolare interesse. Per decenni considerato un alimento quotidiano e relativamente comune, ha conosciuto negli ultimi anni una progressiva trasformazione, con alcune sue varietà e produzioni che hanno acquisito lo status di prodotto di lusso.

Ne sono esempio gli oli millesimati *Laudemio*, i *cru*³ monovarietali⁴ ottenuti da *cultivar* rare, o le bottiglie in edizione artistica, frutto di una valorizzazione estrema della qualità, della storia e dell'estetica, come si approfondirà nei paragrafi successivi.

1.1.2 Evoluzione del segmento *luxury food* e principali trend

Il mercato dei prodotti alimentari di lusso ha conosciuto negli ultimi due decenni un'evoluzione notevole, sia in termini quantitativi che di trend di consumo.

Dal punto di vista dimensionale, si è assistito ad una crescita sostenuta della spesa dedicata a cibi e bevande *premium* in tutto il mondo. Come già si è accennato in introduzione, il valore globale del settore *food & beverage* di alta gamma è stimato in circa 160 miliardi di dollari nel 2022, con una traiettoria prevista che supera i 500 miliardi nel 2030.

Questa crescita a doppia cifra in termini di CAGR (tasso di crescita composto) si verifica in parallelo alla crescita generale dei mercati del lusso, tradizionalmente trainati dai beni personali (es. moda, gioielli, orologi) e più di recente dal lusso esperienziale (es. viaggi, ristorazione gourmet, ospitalità esclusiva).

Non a caso, i consumi enogastronomici di alta gamma vengono ormai inclusi a pieno titolo nelle analisi sull'andamento del lusso globale (es. nei report Altagamma-Bain) e mostrano tassi di crescita spesso superiori alla media del comparto *luxury*, segnalando un cambio di paradigma: il “piccolo lusso quotidiano” legato al cibo sta diventando uno dei motori del mercato, sostenuto da nuovi comportamenti dei consumatori. Tra i principali trend evolutivi che hanno caratterizzato il *luxury food*, se ne possono evidenziare alcuni di particolare rilievo.

³ Il termine *cru*, originariamente usato nella viticoltura francese per indicare un vigneto o un appezzamento con caratteristiche distintive, è stato esteso anche all'olivicultura: in questo contesto identifica prodotti olivicoli di elevata qualità provenienti da aree geografiche ben definite, con particolari condizioni pedo-climatiche, lavorati con cura e spesso da un'unica varietà o *cultivar* dedicata

⁴ L'aggettivo monovarietale (o monocultivar) indica un olio estratto unicamente da olive di una *cultivar* specifica, senza miscelazione con altri frutti: questa scelta amplifica l'identità sensoriale legata alla varietà e al contesto di origine, consentendo al consumatore di percepire le caratteristiche organolettiche distintive della *cultivar* stessa. La *cultivar* (termine derivato da “cultivated variety”) è una varietà botanica selezionata dall'uomo e mantenuta per garantire specifiche caratteristiche genetiche e organolettiche: nella produzione olearia, le *cultivar* definiscono profili sensoriali, resa, resistenza fitosanitaria e legame territoriale dell'olio

Uno dei fenomeni chiave è la tendenza, già citata, dei consumatori a rifugiarsi in piccoli lussi accessibili (cd. *accessible luxury*) soprattutto in periodi di incertezza o crisi economica. Questo comportamento, descritto dal già citato effetto rossetto (“*lipstick effect*”), implica che invece di acquistare beni di lusso onerosi, le persone preferiscono gratificarsi con prodotti meno impegnativi ma appaganti, come una cena gourmet, una bottiglia di vino pregiato o ingredienti di qualità superiore per la cucina di casa.

Durante la crisi finanziaria del 2008-09 e, più recentemente, durante il biennio pandemico e post-pandemico, si è osservata una tenuta o un’accelerazione nelle vendite di beni alimentari di lusso (vino top-range, cioccolato artigianale, specialità gourmet), mentre altri comparti del lusso (moda, gioielleria, accessori) registravano flessioni significative⁵.

Ciò ha confermato il food *luxury* come antidoto emotivo in tempi difficili. In Italia, ad esempio, nonostante la crisi globale del 2022-2023, il segmento del lusso gastronomico ha continuato a crescere: vini, tartufi e oli pregiati hanno mantenuto una domanda sostenuta, spinti proprio dalla ricerca di piccole gratificazioni edonistiche nel quotidiano.

Secondo un’indagine di *Italia a Tavola* (2024), il 34% dei consumatori ha dichiarato di preferire investire in alimenti e bevande di qualità piuttosto che in cosmetici o altri beni non alimentari, a parità di spesa voluttuaria.

Questo dato illustra bene la rivalutazione del cibo come categoria di consumo aspirazionale.

Parallelamente, gli ultimi anni hanno visto un’esplosione dell’alta ristorazione e dell’interesse mediatico per la cucina d’autore. Trasmissioni televisive, *celebrity chef* e guide gourmet hanno trasformato chef e ingredienti in elementi di cultura pop e desiderabilità sociale.

Ciò ha educato una fascia crescente di pubblico al valore degli ingredienti eccellenti: prodotti prima sconosciuti o ritenuti di nicchia (come certi formaggi affinati, sali particolari, carni *wagyu*, oli monovarietali) sono diventati *trendsetter*.

⁵ Durante la crisi finanziaria del 2008–09 e la pandemia da COVID-19, il lusso alimentare premium (vino di fascia alta, cioccolato artigianale, specialità gourmet) dimostrò notevole resilienza o addirittura ripresa. Nel dettaglio: dopo una caduta modesta (–25 %) nei mesi immediatamente successivi al crac di Lehman, i prezzi del vino pregiato risalarono rapidamente (Masset & Weisskopf, 2018); le aziende di nicchia nel settore enologico resistettero meglio rispetto alle imprese di massa (Hammervoll et al., 2014). Durante il 2020, l’indice Liv-ex Fine Wine 100 registrò una flessione contenuta (–1 %) mentre i volumi di scambio crebbero fino al +44 % (Souter, 2020); nel frattempo, i brand alimentari premium guadagnarono fino a +5 punti percentuali di quota nelle categorie pasta, cioccolato, vino (IRI, 2020), e le vendite di cioccolato aumentarono del 4,2 % (National Confectioners Association, 2021). Infine, secondo il *Luxury Goods Worldwide Market Study* 2021, solo i segmenti «fine wines & spirits» e «high-end food & gourmet» superarono i livelli pre-COVID entro fine 2021 (D’Arpizio et al., 2021).

Ad esempio, la popolarità di show come *MasterChef* o serie TV come *The Bear*, che esaltano la passione per la cucina professionale, ha contribuito a diffondere l'idea che concedersi un ingrediente raro o un piatto gourmet sia parte di uno stile di vita aspirazionale.

Prove empiriche indicano che la diffusione di programmi legati alla cucina, ha rafforzato l'interesse verso ingredienti “di nicchia” (formaggi affinati, oli monovarietali, carni pregiate), trasformandoli in veri trend culturali e nutrizionali. In particolare:

- Gajdzik et al. (2024), in un sondaggio *CAWT*⁶ condotto in Polonia (n = 742) su spettatori di *Kitchen Revolutions*, rilevano che il 57% degli intervistati ha acquistato prodotti alimentari dopo averli visti in TV, il 36% ha introdotto nuovi ingredienti o strumenti in dispensa, e il 24% ha comprato ricettari ispirati ai programmi culinari.
- De Backer & Hudders (2016), su un campione belga (n = 845), mostrano che gli spettatori di programmi educativi o edutainment di cucina sono più propensi a sperimentare in cucina: gli uomini sopra i 38 anni, in particolare, cucinano più frequentemente dopo aver visto questo tipo di programmi. L'influenza su abitudini alimentari (inclusi cibi gourmet) è statisticamente significativa anche se meno costante.
- Il cosiddetto “*MasterChef Effect*” è descritto in un articolo divulgativo di Lainie McMinn (2017) su *LinkedIn Pulse*: analizza come *MasterChef* Australia abbia modificato i comportamenti d'acquisto in un pubblico non necessariamente abitudinario, definendo una tendenza informale a sorvolare il prezzo pur di acquistare un ingrediente esclusivo per creare un'esperienza gourmet domestica aspirazionale.
- Rachel Hall (2024), su *The Guardian*, segnala il fenomeno virale dell'omelette di formaggio e patate tratto da *The Bear*, preparata da chef amatoriali su *TikTok* e altri social con milioni di visualizzazioni. Questo caso sottolinea come scene televisive spingano direttamente all'adozione di ingredienti “esclusivi” come parte di uno stile di vita moderno ed esperienziale.

⁶ CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) è una modalità di raccolta dati tramite questionari online autocompilati, spesso utilizzata in ricerche di marketing o accademiche.

La *food mania* globale ha quindi allargato il pubblico potenziale del *luxury food* oltre i soli intenditori facoltosi, includendo giovani professionisti, creativi, turisti gastronomici, etc., tutti accomunati dall'essere disposti a spendere per "il gusto di un'esperienza unica".

Un ulteriore driver è il boom del turismo enogastronomico.

Sempre più viaggiatori scelgono destinazioni in base alle esperienze culinarie offerte; si pensi, ad esempio, ai tour nelle regioni vinicole, alle visite ai caseifici o frantoi, alle cooking class con chef rinomati.

Questa tendenza alimenta la domanda di prodotti tipici *premium* direttamente nei territori d'origine e consolida l'idea del cibo di lusso come parte di un'esperienza locale autentica. Ad esempio, il Giappone ha visto emergere un flusso turistico internazionale crescente motivato proprio dal desiderio di consumare *Kobe beef*, uno dei simboli globali dell'alta gastronomia giapponese, direttamente nel suo contesto di produzione. Come evidenziato da *The Japan Times*, "*there are tourists who come to Japan to eat Kobe Beef, which is one of the most representative ingredients of Japanese cuisine*" (Wortley, 2022).

Un reportage del Wall Street Journal descrive clienti stranieri che spendono anche 175 USD o più per una cena a base di Kobe aureo "*just grilled for him by a chef*", ponendo l'accento sul carattere spettacolare dell'esperienza e sulla propensione a "*splurge spending*" in un contesto di viaggio (Inada, 2024).

A questi aspetti esperienziali si aggiunge il tema del valore percepito. Le guide gastronomiche specializzate rilevano che i tagli certificati di *Kobe A5*⁷ sono offerti nei ristoranti ufficiali a prezzi che vanno da 200 a 500 USD per libbra (circa 200–300 g), equivalenti a porzioni servite a valori elevatissimi per standard occidentali

Allo stesso modo l'Italia attira un turismo del gusto interessato a tartufi in Piemonte, olio nuovo in Toscana, vini *Super Tuscan* in cantina, ecc., momenti esperienziali in cui il prodotto alimentare di alta gamma diventa protagonista.

Secondo la citata ricerca di Zion Market Research, la crescita del *luxury food* è trainata in parte proprio dall'aumento del *food tourism* globale e dalla ricerca di esperienze esclusive legate al cibo.

⁷ Kobe A5 rappresenta il massimo livello possibile nel sistema di classificazione giapponese (Japan Meat Grading Association).

Una quota significativa di consumatori, soprattutto in Paesi culturalmente maturi come l'Italia, associa l'alta gamma alimentare non solo al lusso, ma a valori come autenticità, naturalità, purezza e sostenibilità.

Prodotti certificati biologici, *free from* (senza conservanti, coloranti, OGM) e provenienti da filiera corta o km0 sono percepiti come più salutari, etici e qualitativamente superiori, giustificando spesso un *premium price*.

In Italia, in particolare, circa un consumatore su due considera la purezza, la naturalità e l'origine territoriale elementi fondamentali nell'alta gamma alimentare, spesso disposti a sborsare di più pur di assicurarsi prodotti biologici o a filiera corta.

Secondo un'analisi del 2024 condotta da *Rome Business School*, il 66 % degli intervistati afferma di preferire prodotti biologici e il 65 % quelli di origine locale o regionale, anche a fronte di costi superiori.

In linea con queste evidenze, l'Osservatorio *SANA / Nomisma-FederBio 2025* segnala che il 47 % dei consumatori bio presta particolare attenzione all'origine italiana, valutando in modo centrale la trasparenza della filiera nel processo d'acquisto. Parallelamente, secondo un'indagine Noto Sondaggi 2024 diffusa da Coldiretti, il 64 % degli italiani ha fatto la spesa almeno una volta al mercato contadino nel 2024, rafforzando il legame tra consumo quotidiano e valori di autenticità, freschezza e responsabilità ambientale.

Questi dati suggeriscono un profilo di consumatore contemporaneo italiano che attribuisce al biologico e al locale non solo un valore funzionale, ma una dimensione aspirazionale e simbolica, riconoscendoli come pratiche di acquisto ad alto contenuto etico, qualitativo ed estetico, capaci di trasformare la scelta del prodotto in una forma di lusso soft, esperienziale e consapevole.

Quando questi prodotti riescono a coniugare la valenza salutistica con caratteristiche organolettiche eccellenti (es. un olio extravergine biologico da *cultivar* antiche, ottenuto con metodi sostenibili ma anche dal sapore straordinario), essi entrano a pieno titolo nel segmento *luxury food*.

La sostenibilità ambientale e la tutela della tradizione artigianale diventano così nuovi marker del lusso: in controtendenza rispetto al passato, oggi un alimento è di lusso non solo se è costoso e raro, ma se è eticamente e culturalmente “puro”.

Ciò risponde ai valori di una fetta di consumatori abbienti più giovani (*Millennial*, *Gen Z* alto-spendenti) che cercano prodotti in linea coi propri principi. Si pensi, ad esempio, al vero e proprio boom delle vendite di cioccolato *bean-to-bar* monorigine equosolidale, di *superfood* ricercati per i benefici (*quinoa* reale, bacche di *açaí*, ecc.), di vini biodinamici di nicchia, e naturalmente di olio EVO estratto a freddo da uliveti secolari, biologico e magari *cruelty-free*.

In tutti questi casi, il prezzo elevato è giustificato tanto dall'eccellenza qualitativa quanto dalla difficoltà di realizzazione senza compromessi.

Un trend più recente riguarda la diffusione delle piattaforme digitali e dell'e-commerce specializzato in fine food. Tradizionalmente i prodotti alimentari di lusso erano reperibili solo attraverso canali ristretti: boutique gourmet, gastronomie storiche, ristoranti stellati, aste (nel caso di vini pregiati), etc.

Oggi Internet ha ampliato l'accesso moltiplicando i siti e i marketplace dedicati all'alta gastronomia, attraverso cui consumatori di tutto il mondo possono acquistare caviale iraniano, zafferano puro, oli extravergini pluripremiati, con un clic.

Ciò ha internazionalizzato ulteriormente il mercato e messo in vetrina tanti piccoli produttori di eccellenze. Inoltre, i social media hanno favorito fenomeni virali (es. la "febbre" per certi ingredienti dopo la recensione di un influencer chef) che possono improvvisamente accrescere la domanda di uno specifico prodotto gourmet.

La sfida, tuttavia, è mantenere l'aura di esclusività anche in un contesto digitale disintermediato.

Molti brand *luxury food* stanno adottando strategie omnicanale dirette a mantenere una distribuzione selettiva (numero limitato di rivenditori fisici prestigiosi) affiancandola però a vendite online dirette sul proprio sito, curate nei minimi dettagli (dallo *storytelling* all'esperienza di una *boxing* lussuosa).

Alcuni creano club digitali o vendite su invito per edizioni limitate, in modo da ricreare anche online quella sensazione di privilegio tipica del lusso.

In sintesi, l'evoluzione del segmento *luxury food* è caratterizzata da una crescita robusta e dall'emergere di trend che hanno progressivamente ampliato il pubblico e le occasioni di consumo dei prodotti alimentari di alta gamma.

Ciò che accomuna tali trend è il fatto che il cibo di lusso è sempre più vissuto come esperienza, quotidiana o straordinaria, e sempre meno come semplice "merce costosa".

Dal piccolo lusso quotidiano (il buon olio usato a casa al posto di uno standard) al viaggio enogastronomico dall'altra parte del mondo, fino alla scelta di uno stile di consumo più sostenibile e di qualità, il *file rouge* è la ricerca di qualità della vita attraverso l'alimentazione.

In questo scenario di trasformazione, l'Italia gioca un ruolo di primo piano non solo perché molte tendenze (biologico, filiera corta, riscoperta della tradizione) sono congeniali al modello agroalimentare italiano, ma anche perché il Made in Italy alimentare gode di un prestigio mondiale che lo posiziona di default nell'alta gamma percepita. Il paragrafo seguente approfondisce proprio l'importanza economico-sociale del *luxury food* in Italia e le ragioni del suo valore culturale unico.

1.1.3 Importanza economica, sociale e culturale del food luxury in Italia

L'Italia occupa una posizione peculiare nel panorama del lusso gastronomico globale, derivante dalla convergenza di fattori economici, storici e culturali.

In termini economici, come già menzionato, il settore agroalimentare italiano è trainante per il Paese.

Con un valore di filiera di circa 600-700 miliardi di euro annui (considerando l'indotto complessivo, dalla produzione alla ristorazione) esso supera di gran lunga comparti manifatturieri tipicamente associati al lusso made in Italy (es. moda e design).

Entro questo ampio settore, i prodotti di fascia alta rappresentano una quota minoritaria in volume ma significativa in valore. Secondo l'ultimo Rapporto ISMEA-Qualivita 2024, le produzioni DOP, IGP e STG italiane, molte delle quali possono essere considerate beni alimentari *premium*, avevano nel 2023 un valore di 19,2 miliardi di euro e contribuiscono per circa il 21% al totale dell'export agroalimentare nazionale.

Ciò significa che oltre un quinto delle esportazioni alimentari italiane risulta composto da prodotti certificati di qualità.

Questo dato illumina il peso economico del *luxury food* per l'Italia: vini pregiati, formaggi a denominazione, oli extravergini DOP, aceti balsamici tradizionali, prosciutti a lunga stagionatura, etc., sono ambasciatori del Made in Italy nel mondo e generano flussi economici considerevoli.

Ad esempio, l'export di vino italiano, sostenuto anche dalle etichette di alta gamma come i grandi *Barolo*, *Brunello*, *Supertuscan*, ha raggiunto nel 2022 il valore record di circa 7,8 miliardi di euro (Ismea, 2023), mantenendo l'Italia tra i primi 2 esportatori al mondo assieme alla Francia.

Analogamente, nella classifica mondiale dei prodotti alimentari di lusso più noti, figurano numerose specialità italiane (dai tartufi bianchi ai formaggi tipo *Parmigiano e Grana*, dal culatello di *Zibello* all'olio toscano) che contribuiscono a costruire un'immagine di eccellenza e a trainare settori collegati (turismo enogastronomico, ristorazione italiana all'estero, ecc.).

Dal punto di vista sociale e culturale, il cibo in Italia ha un valore che trascende l'aspetto commerciale: è parte integrante della identità nazionale e locale. Parlare di lusso alimentare in Italia non significa solo parlare di prodotti costosi, ma spesso di tradizioni secolari custodite nelle comunità, di saperi artigianali tramandati e di un patrimonio culturale immateriale riconosciuto a livello internazionale (si pensi alla dieta mediterranea, dichiarata dall'*UNESCO* "Patrimonio Immateriale dell'Umanità", o all'arte del pizzaiolo napoletano anch'essa patrimonio *UNESCO*).

In questo contesto, i prodotti di alta gamma rivestono un ruolo quasi emblematico dal momento rappresentano il vertice qualitativo di filiere che coinvolgono migliaia di piccoli produttori, famiglie e territori.

Ad esempio, un olio extravergine DOP di eccellenza non è solo un condimento di pregio, ma racconta la storia di un'olivicoltura eroica in qualche collina terrazzata, il legame con una *cultivar* autoctona spesso a rischio di estinzione, la passione di frantoiani che innovano rimanendo fedeli alla tradizione.

In questo senso, il *luxury food* italiano ha anche una valenza sociale dal momento che sostenere questi prodotti significa supportare intere comunità rurali, preservare paesaggi agrari caratteristici (vigneti, uliveti secolari, pascoli d'alta quota per i formaggi) e incentivare pratiche produttive sostenibili.

Diversi studi (es. Santagata, 2020) sottolineano come le filiere DOP/IGP abbiano contribuito a evitare lo spopolamento di aree marginali, grazie al maggior valore riconosciuto ai prodotti tipici che lì nascono.

Così, il lusso alimentare in Italia non è percepito negativamente come ostentazione per pochi, ma anzi spesso promosso anche dalle istituzioni come volano di sviluppo locale e strumento di tutela culturale.

Organizzazioni come *Slow Food* o *Fondazione Qualivita* promuovono l'eccellenza gastronomica per preservare la biodiversità agroalimentare e le identità territoriali: concetti intrinsecamente legati alla dimensione qualitativa più che quantitativa, dunque affini alla logica del prodotto di alta gamma (unicità, autenticità, produzione limitata).

Un altro elemento culturale è la centralità che il consumo alimentare ha nello stile di vita italiano. Tradizionalmente, il pasto in Italia non è soltanto nutrizione ma rito sociale e piacere quotidiano. Ciò crea un substrato favorevole all'apprezzamento diffuso per la qualità. Un italiano medio, pur non ricco, tenderà a spendere proporzionalmente più del suo reddito per mangiare bene rispetto a consumatori di altri Paesi.

Basti pensare all'abitudine radicata del mangiare fuori che fa dell'Italia uno dei paesi leader in Europa per numero di esercizi di ristorazione pro capite.

Questa ricerca del "piccolo lusso culinario" giornaliero fa sì che esista un mercato interno vivace per prodotti gourmet accessibili (ad esempio, la crescita dei negozi di specialità, delle enoteche con cucina, delle gelaterie artigianali gourmet, etc.).

Inoltre, la dimensione conviviale tipica italiana fa sì che i prodotti alimentari di alta gamma alimentare vengano spesso condivisi e regalati: bottiglie di olio pregiato, vino o aceto balsamico diventano doni di rappresentanza apprezzati, rafforzando la domanda. La stessa educazione del gusto è molto radicata come testimoniano fiere come *Vinitaly*, *Cibus*, *Terra Madre Salone del Gusto*, eventi che attirano decine di migliaia di visitatori, e la straordinaria diffusione di trasmissioni televisive e riviste a tema gastronomico.

Tutto ciò contribuisce a creare un mercato maturo e consapevole sul territorio nazionale, dove il *luxury food* non è confinato a cerchie ristrette, ma è parte di conversazioni e aspirazioni di una parte significativa della popolazione. In sintesi, si può affermare che l'importanza del *luxury food* in Italia si esplica su tre livelli interconnessi:

1. **Economico:** i prodotti alimentari di alta gamma rappresentano una quota rilevante del valore agroalimentare italiano, trainano l'export e fungono da ambasciatori del *Made in Italy*. Il loro successo alimenta reddito e occupazione, soprattutto in segmenti ad

alto valore aggiunto (enologia fine, formaggi e salumi tipici, olio EVO *premium*, pasticceria artigianale, ecc.).

2. **Sociale-territoriale:** queste eccellenze spesso nascono da distretti locali (es. le cosiddette *food valleys*) e il loro sviluppo contribuisce alla tenuta socioeconomica di quelle aree, valorizzando saperi tradizionali e capitale umano locale. Inoltre, promuovono standard qualitativi che possono elevare l'intero settore (es.: la diffusione di pratiche sostenibili, tracciabilità e sicurezza alimentare grazie al traino delle produzioni DOP/IGP).
3. **Culturale-identitario:** l'Italia si identifica nei suoi cibi emblematici. Preservarli e proporli come beni di lusso significa anche affermare l'identità italiana nel mondo globale. Il consumo stesso di questi prodotti in patria mantiene vivi usi e rituali (basti pensare alle festività arricchite dai cibi tradizionali migliori). Inoltre, tramite il turismo e la diplomazia culturale (eventi, esposizioni universali, settimana della cucina italiana nel mondo), il *luxury food* diventa una lingua universale con cui l'Italia comunica i propri valori di bellezza, creatività e gusto.

Proprio uno di questi prodotti identitari, l'olio extravergine di oliva, verrà analizzato specificamente nei prossimi paragrafi, per comprendere come il suo posizionamento nel segmento lusso incarni molte delle dinamiche discusse finora e quali speciali sfide e opportunità caratterizzano questo segmento di offerta.

1.2 Il settore dell'olio di alta gamma come oggetto specifico di analisi

1.2.1 Caratteristiche distintive e peculiarità dell'olio luxury

L'olio extravergine di oliva (EVO) occupa una posizione peculiare nel panorama agroalimentare italiano, configurandosi al contempo come bene di largo consumo, emblema identitario della cultura mediterranea e, nelle sue espressioni più pregiate, come ingrediente gourmet capace di competere, nella percezione dei consumatori più esigenti, con prodotti di alta gamma quali i grandi vini o i tartufi.

Tale duplice natura, che lo vede oscillare tra quotidianità e lusso, rende l'EVO un oggetto di particolare rilevanza per l'analisi delle dinamiche di valorizzazione e posizionamento nel settore del food di alta qualità.

Non tutti gli oli extravergine di oliva (EVO) possono essere ricondotti alla categoria *premium*. Al contrario, il comparto oleario contemporaneo presenta una netta

polarizzazione tra produzioni di massa, spesso costituite da miscele comunitarie vendute a pochi euro al litro, e produzioni di eccellenza, rivolte a nicchie di mercato disposte a spendere anche 15, 30 o 50 euro per una bottiglia da 500 ml (Rocchi & Stefani, 2005; Cicia et al., 2013).

Ma cosa distingue, sul piano oggettivo e percettivo, un olio EVO di lusso? In primo luogo, la qualità chimico-analitica e organolettica. Gli oli di alta gamma si caratterizzano per un'acidità libera molto bassa (spesso ben al di sotto del limite legale dello 0,8% fissato dal Regolamento CE 2568/91), perossidi e coefficienti di assorbimento UV (K232 e K270) inferiori ai valori soglia, nonché per un contenuto elevato di composti fenolici, che contribuiscono sia alla stabilità ossidativa sia ai benefici salutistici (Servili et al., 2004; Inarejos-García et al., 2011; Clodoveo et al., 2015).

Oltre ai parametri chimici, la componente sensoriale gioca un ruolo cruciale. Un olio extravergine di qualità superiore presenta al naso e al palato una ricchezza aromatica che può includere sentori di fruttato verde o maturo, note erbacee, di carciofo, mandorla o pomodoro, con un amaro e un piccante equilibrati e armonici, considerati indicatori di freschezza della lavorazione e di ricchezza in polifenoli (International Olive Council, 2021; Veneziani et al., 2020).

Tali caratteristiche sono riconosciute non solo dai panel ufficiali di assaggio, ma anche da consumatori esperti e informati, per i quali l'esperienza sensoriale rappresenta uno dei principali driver nella percezione del valore (Del Giudice et al., 2015).

In sintesi, è proprio l'eccellenza nei parametri chimici e sensoriali che conferisce all'olio EVO di alta gamma la sua legittimazione culturale ed economica come prodotto di lusso agroalimentare.

Un'indagine condotta da Nomisma (2018) ha evidenziato come il 27% dei consumatori italiani individui nelle eccellenti proprietà organolettiche, in particolare gusto e aroma, il principale fattore distintivo di un olio extravergine di oliva di qualità, più di qualunque altro attributo.

In altri termini, per l'olio EVO, il profilo sensoriale svolge un ruolo analogo a quello del bouquet in un vino fine: è il marcatore primario del livello qualitativo percepito (Del Giudice et al., 2015).

Nel segmento del lusso, questo si traduce in una ricerca quasi ossessiva della perfezione sensoriale. I produttori di fascia alta affinano ogni fase della filiera, dalla

raccolta precoce delle olive, alla frangitura a freddo entro poche ore, al filtraggio immediato e alla conservazione sotto azoto, per ottenere oli capaci di esprimere note aromatiche intense, complesse e peculiari.

Non a caso, molti di questi oli sono regolarmente premiati in concorsi internazionali di alto profilo, come il *NYIOOC World Olive Oil Competition* o il *Flos Olei*, dove il giudizio è affidato a panel di assaggiatori esperti (International Olive Council, 2021).

Cultivar italiane come *Frantoio*, *Nocellara del Belice* o *Coratina*, se lavorate con attenzione maniacale, danno vita a oli monovarietali dal profilo organolettico distintivo, spesso riconoscibili come vere e proprie "firme territoriali". Questa riconoscibilità sensoriale diventa un asset strategico di differenziazione nel mercato gourmet, dove autenticità e unicità del gusto sono valori ricercati (Veneziani et al., 2020).

Un secondo elemento chiave nella definizione del posizionamento di un olio EVO di fascia alta è il legame con il territorio. Molti oli di lusso sono associati a denominazioni di origine protetta (DOP) o indicazioni geografiche protette (IGP), oppure enfatizzano comunque l'identità della zona di produzione e la cultivar autoctona impiegata.

In effetti, l'olio EVO è forse più di ogni altro prodotto alimentare l'espressione diretta della biodiversità olivicola del territorio: si stima che in Italia siano presenti oltre 500 *cultivar* differenti, ognuna con un proprio profilo sensoriale e compositivo (Berni et al., 2019; Riccioni et al., 2020).

L'olio extravergine di oliva di alta gamma è spesso un monovarietale, in cui la specificità della cultivar viene esaltata, oppure un blend "intenzionale", concepito per bilanciare determinate caratteristiche organolettiche.

In entrambi i casi, l'accento è sulla tipicità: l'olio di lusso, come il vino di *terroir*, "racconta il territorio" e ne trasmette l'identità attraverso la materia sensoriale.

Ad esempio, un olio *DOP Chianti Classico* extravergine avrà un'identità precisa data dal suo microclima collinare toscano e dalle varietà come *Frantoio*, *Moraiolo*, *Leccino*; un olio *monocultivar Tonda Iblea* dalla Sicilia orientale avrà inconfondibili note di pomodoro verde e erbe aromatiche legate a quella *cultivar*.

Nel segmento di lusso, questa identità territoriale diventa un valore commerciale che i produttori comunicano in etichetta, nel *packaging* e nel marketing, sapendo che i consumatori apprezzano l'idea di assaggiare un "cru" specifico.

Secondo la citata indagine Nomisma (2018), il 17% dei consumatori ritiene che la produzione in territori altamente vocati (e dunque la denominazione d'origine) sia il principale indicatore di qualità di un olio EVO. Inoltre, il 12% vede l'olio extravergine di alta gamma come “un simbolo della cucina italiana nel mondo”, a riprova del fatto che i migliori oli incarnano un patrimonio culturale locale proiettato sulla scena internazionale.

Dunque, l'origine geografica controllata e la tracciabilità (spesso certificata), che sono attributi imprescindibili per posizionarsi nel mercato *premium*, conferiscono fiducia e prestigio agli oli DOP/IGP o comunque provenienti da singole tenute storiche.

Terzo, le certificazioni di qualità e sostenibilità. Nel segmento del lusso agroalimentare, le certificazioni di qualità e sostenibilità rappresentano un elemento distintivo ormai imprescindibile. Oltre alle denominazioni geografiche come DOP e IGP, molti oli extravergine di oliva di fascia alta vantano ulteriori attestazioni: tra queste, la certificazione biologica è particolarmente diffusa, in linea con le aspettative del consumatore “*top-end*”, attento sia alla salubrità del prodotto sia al suo impatto ambientale (Cicia et al., 2016; Del Giudice et al., 2015).

A queste si aggiungono certificazioni di filiera come *l'Alta Qualità*, i presìdi *Slow Food* o gli standard volontari di sostenibilità, che fungono da segnali esterni di superiorità, affidabilità e autenticità.

Come evidenziato da Becchetti e Pellizzari (2011), nelle scelte di consumo etico la certificazione opera da “*proxy*” di fiducia, in particolare per beni esperienziali come l'olio EVO. Un consumatore orientato al lusso tenderà a preferire, a parità di condizioni, un prodotto biologico e certificato DOP rispetto a uno convenzionale, poiché ciò rafforza la percezione di tipicità e naturalità.

Dal lato dell'offerta, molte aziende olivicole d'eccellenza hanno integrato pratiche di sostenibilità avanzate nella loro *value proposition* che prevedono l'uso di energie rinnovabili nei frantoi, il riutilizzo degli scarti di molitura (sansa, acque di vegetazione) secondo principi di economia circolare, *packaging* eco-compatibili e filiere corte.

Tali pratiche si riflettono direttamente sul valore del brand e contribuiscono alla costruzione della reputazione etica del prodotto (Brun et al., 2017). Alcuni produttori di olio di alta gamma hanno adottato standard internazionali come *IFS (International Food Standard) - High Level* o protocolli di sostenibilità integrata come *Equalitas* (già diffusi

nel settore vitivinicolo ma ora estesi all'olio EVO), proprio per comunicare ai buyer e ai consumatori un'eccellenza a 360 gradi (Equalitas, 2023).

In questo scenario, il lusso sostenibile si configura non come contraddizione, ma come evoluzione coerente della domanda post-materialista, dove la dimensione etica del prodotto è parte integrante dell'esperienza di acquisto e consumo (Kapferer & Michaut, 2015).

In quarto luogo, il *packaging* e il design. Nel segmento del lusso, il *packaging* non è mai un dettaglio marginale, ma diventa un'estensione potente dell'esperienza sensoriale e simbolica del prodotto. L'olio extravergine di oliva di alta gamma si distingue grazie a bottiglie eleganti, formati artistici o numerati nello stile delle opere da collezione, e confezioni pensate per comunicare immediatamente esclusività ed eccellenza.

Un esempio di design iconico e strategico è rappresentato dalla linea *LA Organic Oro*, ideata in collaborazione con il celebre designer *Philippe Starck*. In Italia, il *Consorzio Laudemio* ha consolidato il suo posizionamento sul lusso con una bottiglia rettangolare in vetro verde, riconosciuta come emblema dell'olio *premium* toscano. Tali scelte non sono puramente estetiche: come sottolineano Kapferer e Bastien (2009), nel lusso vien meno la logica del posizionamento comparativo, mentre prevale una filosofia in cui forma e sostanza co-creano il valore percepito.

Oltre all'estetica, il *packaging* svolge una funzione protettiva essenziale: vetro scuro per difendere dall'ossidazione luminosa, tappi anti-goccia per garantire l'integrità del contenuto, materiali studiati per minimizzare contaminazioni e sprechi.

Non sorprende che circa il 27% dei consumatori appartenenti al cluster "*luxury lifestyle*" dichiarino di sentirsi influenzato anche dalla bellezza estetica del *packaging* di un olio EVO, considerandola un elemento determinante nello stile di vita di lusso (Nomisma, 2018, cit. da WineNews).

In questa logica, molte aziende introducono edizioni natalizie, cofanetti regalo e confezioni firmate, perché regalare un olio di alta gamma segue lo stesso rituale di prestigio e cura associato ad un vino pregiato, un gesto che trasmette attenzione, cultura e gusto raffinato.

La sacralità del lusso passa anche dalla quantità e dalla scarsità. Gli oli extravergine di lusso sono spesso il frutto di produzioni limitati a piccole quantità,

provenienti da oliveti selezionati, microfrantoi artigianali o specifiche parcelle, con tirature ridotte che diventano asset di esclusività.

L'etichetta può indicare il numero di esemplari prodotti, in un chiaro richiamo alle pratiche di marketing dei distillati rari o dei vini da collezione.

Questa scarsità genera desiderio e giustifica il prezzo *premium*. In alcuni casi, gli oli premiati nei più prestigiosi concorsi, come il *NYIOOC* o il *Sol d'Oro*, vengono prenotati in anticipo, destinati a ristoranti stellati o collezionisti.

Non mancano esempi di formati “speciali”, come le bottiglie da 100 ml vendute come “pozioni di pregio”, o casi estremi come l'Olio Piano *Luxury*: dieci bottiglie artistiche da 500 ml proposte a 3.000 € l'una, una vera dichiarazione di come l'olio possa trasformarsi in oggetto di investimento e arte contemporanea.

Sebbene tale operazione possa avere più una valenza promozionale che commerciale, illustra in maniera efficace la convergenza tra food, arte e lusso, ponendo l'olio EVO di alta gamma come oggetto collezionabile, simbolo di narrazione territoriale e competenza artigianale raffinata (Brun & Castelli, 2013).

Un ulteriore elemento che definisce il carattere *luxury* dell'olio extravergine di oliva è il contesto d'uso e la modalità con cui viene consumato ed esperito.

Gli oli di altissima qualità sono raramente impiegati per cotture prolungate; al contrario, trovano la loro massima espressione nell'utilizzo a crudo, su piatti semplici o gourmet, per esaltare le caratteristiche sensoriali dell'alimento senza sovrastarlo: pane artigianale, verdure in pinzimonio, pesce al vapore o anche come tocco finale su pietanze dell'alta cucina (Veneziani et al., 2020).

In questa prospettiva, l'olio extravergine di alta gamma non è più solo un condimento funzionale, ma un vero e proprio ingrediente esperienziale, paragonabile a un grande vino o a un distillato raro (Del Giudice et al., 2015).

La crescente abitudine, da parte dei ristoranti stellati, di citare il nome del produttore di olio accanto ai piatti in menu conferma il ruolo identitario e distintivo del prodotto. Per molte aziende del segmento *luxury*, la presenza nei ristoranti *fine dining* e la collaborazione con chef di fama rappresentano strategie chiave per rafforzare la reputazione e costruire legittimazione di marca (Brun & Castelli, 2013).

Parallelamente, l'olio EVO di fascia alta è protagonista di un ecosistema culturale sempre più articolato: oleoteche, eventi di degustazione, corsi di assaggio, e fiere

specializzate come *Olio Capitale* o *Sol&Agrifood* dedicano spazio crescente agli “extravergini da meditazione”, pensati per un pubblico colto, attento e curioso (Nomisma, 2018; ISMEA, 2023). Questi luoghi e pratiche contribuiscono a costruire narrazioni di prodotto e a veicolare un consumo edonistico e consapevole, che va oltre il valore d’uso immediato.

Come evidenzia la letteratura sul lusso alimentare, il rituale del consumo e la culturalizzazione del prodotto rappresentano tratti distintivi fondamentali del posizionamento *premium* (Kapferer & Bastien, 2009). L’olio pregiato, infatti, non è venduto sugli scaffali dei supermercati ma viene “messo in scena” attraverso pratiche che ne celebrano l’origine, la tecnica produttiva, la rarità e il gusto, rafforzandone la dimensione simbolica ed emozionale.

Riassumendo, l’olio extravergine di oliva di alta gamma si distingue per una combinazione sinergica di fattori: eccellenza sensoriale, forte identità territoriale (spesso certificata), metodiche produttive improntate alla qualità e alla sostenibilità, *packaging* curato, ed esclusività della produzione. Ma ciò che completa il posizionamento nel segmento *luxury* è il contesto prestigioso e ritualizzato del consumo, che trasforma l’olio in prodotto culturale ed esperienziale.

In questo scenario, la sfida per i produttori è duplice: da un lato, mantenere gli standard elevati che caratterizzano l’offerta; dall’altro, comunicarne in modo efficace il valore intangibile, affinché il consumatore sia disposto a riconoscere e sostenere il prezzo *premium*.

Nel paragrafo successivo, ci concentreremo sull’analisi competitiva: quante e quali imprese operano oggi nel segmento dell’olio EVO di lusso? Come si struttura questo mercato e quali sono le sue prospettive evolutive?

1.2.2 Scenario competitivo e prospettive evolutive del settore

Il settore dell’olio extravergine di oliva di alta gamma si colloca all’interno del più ampio mercato oleario mondiale, ma presenta dinamiche proprie.

A livello globale, la produzione di olio di oliva è fortemente concentrata nell’area mediterranea con Spagna, Italia, Grecia e Tunisia tra i principali attori (Gaitán-Cremaschi, Pineda & Ortega-Rodríguez, 2021).

La Spagna si conferma leader quantitativo, con una quota variabile tra il 40% e il 50% della produzione globale, mentre l'Italia si distingue per il posizionamento qualitativo e commerciale: è il primo importatore e miscelatore di olio, e ha costruito una reputazione fondata su origine, artigianalità e biodiversità (Italianfood.net, 2025).

Nel segmento di nicchia *premium*, l'Italia ha tradizionalmente ricoperto un ruolo guida, anche se negli ultimi due decenni la Spagna ha iniziato a competere con proposte monovarietali di alta qualità, spesso premiate in concorsi internazionali (IOOC, 2023). Inoltre, si sono affacciati sul mercato Paesi non tradizionali come California, Australia, Cile e Sudafrica, che hanno avviato produzioni di extravergini di alta gamma, grazie a tecnologie agronomiche avanzate e a cultivar selezionate.

Il panorama produttivo italiano resta estremamente frammentato, dominato da microimprese e frantoi artigianali, spesso a conduzione familiare, orientati alla qualità totale.

Tra i casi di eccellenza si citano *Frantoi Cutrera* (Sicilia), *Frantoio Muraglia* (Puglia), *Marfuga* (Umbria), *Titone* (Sicilia) e *Tenuta di Capezzana* (Toscana). Un esempio virtuoso di sistema è il *Consorzio Laudemio Toscano*, nato negli anni '80 per aggregare aziende toscane attorno a standard qualitativi superiori alla DOP regionale, promuovendo un packaging uniforme e controlli rigorosi (Frescobaldi, 2023).

Secondo Nomisma (2018), solo il 18% dei consumatori italiani acquista saltuariamente oli con prezzo superiore ai 16€/litro, quota che sale al 30% tra i consumatori alto-spendenti. Si tratta dunque di una domanda interna contenuta, ma in crescita. Il vero traino del settore è l'export: Stati Uniti, Giappone, Nord Europa e, più recentemente, Corea del Sud e Paesi del Golfo rappresentano i principali mercati per l'olio italiano di lusso. Ad esempio, Frescobaldi dichiara che il 60% delle vendite della linea Laudemio avviene in USA e Giappone (WineNews, 2023).

In questi mercati, l'olio EVO top-end viene proposto in canali *premium* come *food hall* (es. Harrods o Dean & DeLuca), ristoranti *fine dining* e *boutique gourmet*. Alcuni ristoranti stellati hanno introdotto vere e proprie carte degli oli, sul modello delle carte dei vini, valorizzando l'olio come ingrediente esperienziale.

Dal punto di vista competitivo, l'Italia gode di un vantaggio comparato difficilmente eguagliabile che è quello della biodiversità varietale. Le oltre 500 *cultivar* autoctone offrono una varietà di profili organolettici unici, che nessun altro Paese è in

grado di replicare. Oli da cultivar come *Taggiasca*, *Coratina*, *Nocellara del Belice* o *Frantoio* rappresentano autentiche firme sensoriali legate al territorio (Del Giudice et al., 2015).

Tuttavia, il settore affronta numerose sfide. Le più rilevanti riguardano la variabilità produttiva, causata da annate di scarica, eventi climatici estremi e malattie (come la temuta *Xylella*).

Questi fattori aumentano i costi e rendono difficile garantire continuità di fornitura, spingendo i produttori a investire in resilienza e diversificazione geografica (Zambon, Lioi, Mazzocchi & Cecchini, 2023).

Un ulteriore ostacolo è rappresentato dalla sensibilizzazione del consumatore. Nonostante l'aumento della consapevolezza, molti italiani considerano l'olio come una *commodity* e faticano a giustificare i differenziali di prezzo. La cultura dell'assaggio, la comunicazione tramite eventi, influencer e ristorazione possono contribuire a valorizzare l'olio *premium* come accaduto con il vino.

In termini di competitività, l'Italia deve fronteggiare il prezzo aggressivo di concorrenti come Spagna e Grecia. La risposta passa anche attraverso modelli cooperativi, come il consorzio "*Italian Olive Oil*", che aggrega aziende per affrontare mercati esteri in modo più efficace (ISMEA, 2023).

Le prospettive sono comunque incoraggianti. Il mercato globale dell'olio d'oliva cresce a un tasso del 5-6% annuo (The Business Research Company, 2024), spinto da salutismo, gastronomia gourmet e crescita del ceto medio nei mercati emergenti.

In questo contesto, l'olio EVO, in particolare quello di alta gamma, si sta trasformando in un prodotto culturale e simbolico. Come sottolinea ESG360 (2025), "*l'olio extravergine d'oliva, simbolo del patrimonio gastronomico mediterraneo, sta vivendo una trasformazione che lo colloca al centro del dialogo globale su sostenibilità e innovazione tecnologica*".

1.3 Modelli di business e strategie competitive nell'olio *luxury*

1.3.1 Principali modelli di business adottati dalle aziende

Le imprese operanti nel segmento dell'olio extravergine di oliva di alta gamma adottano modelli di business peculiari, orientati alla massimizzazione del valore percepito più che dei volumi, e fondati spesso su integrazione verticale, diversificazione mirata e

creazione di un brand heritage forte. Pur nella diversità delle singole realtà, è possibile individuare alcuni approcci strategici ricorrenti.

1. Modello “azienda agricola boutique” (integrazione verticale).

Nel segmento dell’olio extravergine di oliva di alta gamma, numerose imprese adottano il cosiddetto modello dell’“azienda agricola boutique”, che si contraddistingue per una completa integrazione verticale lungo l’intera filiera produttiva.

In tale configurazione, l’impresa è proprietaria degli uliveti, spesso caratterizzati da cultivar pregiate o da un valore storico riconosciuto, gestisce autonomamente la raccolta delle olive al momento ottimale di maturazione e provvede alla molitura interna attraverso un proprio frantoio aziendale. L’olio così ottenuto viene infine imbottigliato e commercializzato con etichetta e marchio proprietari.

Questo modello consente un controllo qualitativo stringente in ogni fase della produzione e, al tempo stesso, permette all’azienda di costruire e comunicare un’identità distintiva basata sull’autenticità, sulla tradizione familiare e sul legame con un *terroir* specifico.

Tali elementi risultano fondamentali nel mercato dei beni di lusso alimentari, dove il valore simbolico e narrativo del prodotto gioca un ruolo determinante nel generare valore percepito (Kapferer & Bastien, 2009).

Le imprese che adottano questo modello sono in genere di piccole dimensioni, con produzioni limitate a pochi ettolitri annui, e puntano deliberatamente su un posizionamento *super-premium*. La redditività è garantita più dal prezzo elevato per unità che dai volumi, con una proposta orientata a consumatori disposti a riconoscere e remunerare l’unicità del prodotto.

La forza competitiva di queste aziende risiede nella capacità di offrire un’esperienza autentica e non replicabile, legata a una specifica identità territoriale e a un know-how tramandato nel tempo.

Esemplificativo è il caso di alcune piccole tenute umbre o toscane che producono oli a marchio *Laudemio* o DOP locali, oppure di aziende come *Titone* in Sicilia, tra i pionieri della produzione biologica di EVO in Italia sin dagli anni ’80. Un altro esempio rilevante è quello di *Marqués de Griñón* in Spagna, che ha costruito un brand

riconosciuto a livello internazionale grazie a un controllo diretto su oliveti e frantoio e a una visione innovativa del prodotto.

Il limite principale del modello risiede nella sua vulnerabilità rispetto alle variabili agricole, come le condizioni climatiche, le annate di scarica o le fitopatie.

Per fronteggiare tali criticità, molte imprese attuano strategie di diversificazione qualitativa, ad esempio differenziando le etichette in base a *cultivar*, intensità organolettica o tecniche di estrazione, oppure affiancando alla produzione olearia altre attività come l'agriturismo, le visite guidate, le degustazioni sensoriali e l'ospitalità esperienziale.

Dal punto di vista del modello economico, la proposta di valore è chiaramente incentrata sull'olio come espressione del lusso enogastronomico territoriale.

I partner strategici comprendono spesso distributori specializzati, *chef ambassador* e operatori dell'alta ristorazione. Le attività chiave includono non solo la coltivazione e la trasformazione, ma anche l'accoglienza e il marketing esperienziale. Le fonti di ricavo si articolano tra la vendita diretta dell'olio, la commercializzazione di prodotti correlati come vino, sottoli o cosmetici a base di EVO, e le entrate derivanti dai servizi turistici e culturali.

In definitiva, il modello dell'azienda agricola boutique rappresenta una declinazione particolarmente coerente con le logiche del lusso agroalimentare: l'olio non è solo un alimento funzionale, ma si configura come un prodotto identitario ad alto contenuto simbolico, capace di attivare circuiti esperienziali, culturali e relazionali che rafforzano la relazione tra brand e consumatore (Del Giudice, Cavallo, Caracciolo, & Cicia, 2015).

2. Modello “merchant & blender di qualità”

Una diversa configurazione strategica rispetto al modello integrato è rappresentata dalle imprese che operano come selezionatori e “brandizzatori” di olio extravergine di oliva di alta gamma, pur senza possedere estese proprietà olivicole.

Questo approccio, assimilabile a quello degli *négociant* nel settore vitivinicolo o dei mercanti di caffè *specialty*, si fonda sulla capacità di identificare, selezionare e combinare oli provenienti da territori diversi, per poi proporli al mercato sotto un marchio unico e riconoscibile, mantenendo standard qualitativi costanti nel tempo.

Il vantaggio competitivo risiede nel know-how tecnico e sensoriale dell'impresa, che investe in competenze avanzate di assaggio, analisi organolettica e miscelazione. L'obiettivo è ottenere un *blend* proprietario che esprima coerenza stilistica, equilibrio e identità gustativa riconoscibile anno dopo anno, nonostante la variabilità della materia prima (Garavaglia & Marcoz, 2012).

Tale operazione richiede una rete consolidata di relazioni con piccoli frantoi e produttori artigiani, selezionati in base alla qualità e alla affidabilità delle forniture.

In Italia, questo modello è meno diffuso rispetto ad altri Paesi o rispetto al settore del vino, ma vi sono esempi storici e contemporanei che dimostrano la sua efficacia.

Tra i primi a sperimentarlo figura *Oscar Tintori*, attivo già negli anni '90 nella selezione di oli toscani per l'esportazione a marchio proprio. Negli ultimi anni si è assistito all'emergere di nuovi player che adottano questo approccio attraverso strategie di *celebrity branding*. Alcuni chef stellati, ad esempio, firmano linee di olio extravergine di alta gamma avvalendosi della collaborazione di piccoli produttori, selezionati per la qualità e l'affidabilità, ma mantenendo la proprietà del marchio e il controllo sul posizionamento commerciale.

Il modello si basa prevalentemente sul marketing, sul design del prodotto e sulla costruzione di una narrazione evocativa, piuttosto che sulla produzione diretta. L'impresa investe significativamente in branding identitario, *packaging* distintivo e strategie di *storytelling* che valorizzino l'*heritage* culturale, la raffinatezza organolettica e la sostenibilità percepita del prodotto (Kapferer & Valette-Florence, 2016).

Parallelamente, la distribuzione si orienta verso canali selettivi come boutique gourmet, *food hall* di lusso, e-commerce specializzato e partnership con l'alta ristorazione, in Italia e soprattutto nei mercati esteri ad alta disponibilità a pagare (Del Giudice et al., 2015).

Dal punto di vista organizzativo, il modello richiede capitali iniziali consistenti per la costruzione del brand e per l'approvvigionamento dei lotti selezionati, che spesso devono essere acquisiti in anticipo per garantirne l'esclusività.

Le economie di scala si realizzano principalmente nella fase commerciale, mentre le relazioni con i fornitori rappresentano un asset strategico cruciale. Accordi di fornitura pluriennali o esclusivi con frantoi di fiducia consentono di mantenere la coerenza

qualitativa e di costruire relazioni *win-win*, in cui il produttore artigianale trova un canale stabile e *premium* per i suoi oli, e il marchio “*merchant*” consolida la sua reputazione.

In sintesi, il modello “*merchant & blender* di qualità” emerge come strategia alternativa all’integrazione verticale: l’impresa non possiede un grande patrimonio olivicolo, ma si specializza nella selezione, curatela e narrazione di oli EVO provenienti da produttori artigiani.

Attraverso competenze tecniche di assaggio, analisi organolettica e miscelazione sensoriale, l’azienda intesse relazioni con frantoi selezionati, costruendo *blend* proprietari coerenti nello stile e riconoscibili dal consumatore. Essa investe risorse rilevanti in branding, packaging distintivo e *storytelling* evocativo che celebra autenticità, *heritage* locale e sostenibilità percepita.

Questo approccio consente di posizionare l’olio EVO ad alto contenuto simbolico e sociale, in linea con la logica del *luxury* esperienziale, dove la marca funge da garante della qualità e da veicolo di simbolismo territoriale (Kapferer & Bastien, 2009; Garavaglia & Marcoz, 2012).

Tuttavia, non mancano i rischi strategici che possono mettere a repentaglio la credibilità del brand, tra i quali mette conto di segnalare, in particolare:

- La Contraffazione della provenienza. Una ricostruzione giornalistica di Gori (2016), pubblicata su “Il Tirreno”, descrive l’operazione che portò al sequestro, nel 2016, di interi lotti di olio Toscano IgP che si rivelarono in realtà miscele provenienti da Grecia e Puglia spacciate per prodotto locale, in vendita anche al canale della grande distribuzione. L’operazione portò al sequestro di 300 quintali di prodotto e contò 47 indagati, alimentando il sospetto verso attori professionali del canale *merchant*. Sebbene questa fonte non sia accademica, mette a fuoco il tema delle critiche alla trasparenza documentale e geografica, particolarmente rilevante per il modello basato sulla selezione e *master-blend* di oli di alta gamma.
- L’adulterazione mediante deodorazione o lampante miscelato. L’adulterazione dell’olio extravergine di oliva mediante deodorazione (*soft-column deodorization*) o l’impiego di olio “lampante” (di scarsa qualità e non destinato al consumo umano) in miscele dichiarate “extra-vergine” è una delle frodi più diffuse nel settore agricolo europeo. Tale pratica consiste nel neutralizzare i difetti

sensoriali destrutturando le proprietà organolettiche, poi ricostruendone artificialmente il profilo “estereggiante”⁸ mediante coloranti o aromi e miscelandolo con un EVO autentico: il risultato è un prodotto formalmente extra-vergine ma chimicamente fraudolento e nutrizionalmente impoverito, identificabile solo con analisi sofisticate come cromatografia, spettrometria o panel test internazionali (EU Food Fraud Network, 2020, p. 6; Casadei, 2021). Nel corso dell’*Operation Opson 2023*, forze dell’ordine italiane e spagnole, coadiuvate da *Europol*, hanno sequestrato oltre 260 000 litri di olio contraffatto, in parte contenente lampante mascherato come EVO *premium*, dimostrando che anche brand di alta gamma che non controllano direttamente la produzione possono essere esposti a rischi di reputazione e compliance severi⁹. Questo episodio illustra i rischi reali per chi opera come selezionatore e “brandizzatore” senza controllo diretto della filiera.

- Il fenomeno dell’“olio di carta” e della tracciabilità mancante. Il fenomeno noto come “olio di carta” si basa su frodi documentali, ovvero fatturazioni per lotti mai moliti o per quantità prodotte gonfiate: in questo modo, olio estero (spesso spagnolo, greco o tunisino) viene immesso sul mercato come “extra-vergine italiano”, sfruttando false dichiarazioni di origine. Prima dell’applicazione del registro telematico SIAN (obbligatorio dal 1° luglio 2011), si stima che decine di migliaia di tonnellate venivano commercializzate al di sopra della reale produzione nazionale, che si aggirava attorno alle 400 000 tonnellate all’anno, generando volumi stimati in 100 000-200 000 tonnellate annue aggiuntive¹⁰.

⁸ Il termine informale “estereggiante” viene usato soprattutto nel settore oleario per descrivere un aroma tipico di oli raffinati o deodorati, caratterizzato da alti livelli di estere volatili (come metil ed etilestrati). Questi composti emergono in processi come la soft-deodorization applicata ad oli lampanti di scarso pregio, oppure quando vengono mescolati con extravergine autentico: il prodotto finale, sebbene sensorialmente apparentemente “pulito”, risulta avulso da specificità organolettiche genuine e spesso caricato con aromi o coloranti (Saba et al., 2005; Gertz et al., 2020).

⁹ Riferendosi al tema dei rischi legali e reputazionali, la sentenza n. 50753/2023 della Corte di cassazione, Sezione Penale III (20 dicembre 2023) ha chiarito che etichettare come “extravergine 100% italiano” una miscela contenente olio lampante deodorato, nella misura del 30-40 %, spesso proveniente da Spagna o Grecia, configura un’evidente frode in commercio, con conseguente condanna dell’azienda-merchant coinvolta (EFA News, 2023).

¹⁰ Per il significato di “olio di carta” e le stime sull’eccesso di produzione (100 000-200 000 tonnellate oltre i circa 400 000 tonnellate prodotte sul serio), cfr. Commissione Parlamentare di Inchiesta sui fenomeni della contraffazione (2015), Relazione sulla contraffazione nel settore dell’olio di oliva, Doc. XXII-bis n. 4, § 4.2.1 (“Il c.d. ‘olio di carta’ ... stime tra le 100 000 e le 200 000 tonnellate annue, tra il 15 e il 30 % in più della produzione reale di circa 400 000 tonnellate”).

⁹ Riferendosi al tema dei rischi legali e reputazionali, la sentenza n. 50753/2023 della Corte di cassazione, Sezione Penale III (20 dicembre 2023) ha chiarito che etichettare come “extravergine 100% italiano” una miscela contenente olio lampante deodorato, nella misura del 30-40 %, spesso proveniente da Spagna o Grecia, configura un’evidente frode in commercio, con conseguente condanna dell’azienda-merchant coinvolta (EFA News, 2023).

¹⁰ Per il significato di “olio di carta” e le stime sull’eccesso di produzione (100 000-200 000 tonnellate oltre i circa 400 000 tonnellate prodotte sul serio), cfr. Commissione Parlamentare di Inchiesta sui fenomeni della contraffazione (2015), Relazione sulla contraffazione nel settore dell’olio di oliva, Doc. XXII-bis n. 4, § 4.2.1 (“Il c.d. ‘olio di carta’ ... stime tra le 100 000 e le 200 000 tonnellate annue, tra il 15 e il 30 % in più della produzione reale di circa 400 000 tonnellate”).

Grazie all'introduzione del SIAN e alla successiva legge n. 9/2013 (cd. "legge salva-olio"), l'incidenza di queste pratiche fraudolente è stata significativamente ridotta, stimandosi che oggi il fenomeno coinvolga sole decine di migliaia di tonnellate.

Da ciò deriva l'importanza cruciale della piena tracciabilità informatica di ogni fase della filiera: solo mediante registri contabili solidi e aggiornamenti telematici è possibile contrastare efficacemente queste anomalie ed evitare che il modello "*merchant & blender*", basato sulla selezione e miscelazione, venga esposto a vulnerabilità reputazionali e legali.

Per mitigare i rischi appena elencati, un *merchant & blender* di qualità deve investire in:

1. Analisi chimiche avanzate (es. test di *Metil/Etil* esteri, risonanza magnetica nucleare identificativa del *terroir*).
2. Panel test sensoriali professionali regolarmente condotti.
3. Tracciabilità puntuale dei lotti, con registrazione ante produzione, documenti di trasporto trasparenti e audit indipendenti.
4. Fonti certificate e attestate (*credential supplier*), contratti pluriennali con fornitori, policy di origine nota e audit sul campo.

Solo così il modello può mantenere la promessa implicita: proporre e posizionare il proprio olio come "lusso accessibile", autentico e fortemente evocativo, anziché come un'etichetta che rischia di essere svuotata di valore per colpa di frodi sistemiche.

3. Modello "multi-prodotto del lusso enogastronomico"

Un ulteriore modello di business adottato da alcune imprese operanti nel segmento dell'olio extravergine di oliva di alta gamma è quello che integra la produzione olearia all'interno di un più ampio portafoglio di prodotti *luxury food*.

In tale configurazione, l'olio EVO rappresenta una naturale estensione della gamma, valorizzata attraverso le sinergie reputazionali, distributive e comunicative con altri prodotti agroalimentari di fascia alta, in particolare il vino.

Un caso emblematico è rappresentato da numerose aziende vitivinicole storiche italiane, tra cui *Antinori*, *Frescobaldi*, *Capezzana*, *Librandi* e *Planeta*, che hanno affiancato alla propria produzione enologica d'eccellenza una linea di olio

extravergine *premium*, derivante dagli stessi terreni di proprietà o da oliveti gestiti con criteri qualitativi simili a quelli adottati per la vite (Tregear et al., 2007).

In questi contesti, l'olio viene presentato come parte integrante del *terroir* e della visione identitaria dell'azienda, e beneficia di una rete distributiva già consolidata nel settore del vino di qualità, nonché di un pubblico fidelizzato incline a riconoscere e premiare l'autenticità e la coerenza del brand.

Dal punto di vista strategico, l'olio viene dunque inserito in un portfolio coerente, che si fonda su un medesimo posizionamento valoriale e sensoriale.

Il risultato è un effetto di rafforzamento reciproco, dove la reputazione e l'immagine costruite nel comparto vinicolo si trasferiscono sull'olio, facilitando l'ingresso di quest'ultimo nei canali del lusso alimentare: enoteche di alta gamma, *concept store* gourmet, e-commerce specializzato, ristorazione stellata.

Come osservano Sidali et al. (2016), la coerenza tra i valori del brand e le caratteristiche del prodotto è fondamentale per ottenere la fiducia del consumatore nei segmenti di prezzo elevato.

Tuttavia, il rischio principale di questo modello risiede nella subordinazione dell'olio al ruolo di "prodotto accessorio" rispetto alla produzione principale, con conseguente mancanza di investimenti specifici e di sviluppo autonomo del brand oleario.

Alcune imprese stanno consapevolmente superando questa criticità. Il caso di Frescobaldi è esemplare: il gruppo ha dato al proprio olio Laudemio una brandizzazione autonoma, accompagnata da un articolato piano di marketing, packaging distintivo e presenza a eventi internazionali, collocando l'olio sullo stesso piano reputazionale dei propri vini (Altagamma, 2023).

Una variante di questo modello è costituita dalle aziende gastronomiche di fascia alta, come cioccolaterie, acetaie, pastifici artigianali, che introducono un olio extravergine "*signature*" nella loro gamma per completare l'offerta e posizionarsi come ambasciatori dell'eccellenza alimentare italiana.

In tali casi, l'olio agisce da elemento di coerenza simbolica e permette operazioni di *cross-selling* efficaci: come evidenziato da Beverland (2005), i consumatori di beni di lusso enogastronomici tendono a trasferire la fiducia da un prodotto all'altro all'interno dello stesso marchio, in un'ottica di esperienza sensoriale integrata.

In termini di struttura organizzativa e modelli di business, queste imprese possono sfruttare economie di scopo e sinergie operative. L'inserimento dell'olio nella gamma non comporta necessariamente la creazione di nuove risorse, ma piuttosto l'ottimizzazione di asset già esistenti, come la rete export, i fornitori selezionati, i canali promozionali, rendendo sostenibile l'ampliamento dell'offerta.

Il valore generato non è solo economico, ma anche simbolico e relazionale, rafforzando la *brand equity* complessiva dell'impresa e la percezione di autenticità artigianale integrata (Napoli et al., 2014).

4. Modello “cooperativa/consorzio di eccellenza”.

Un modello rilevante nel panorama dell'olio extravergine di oliva di alta gamma è quello basato su forme organizzative cooperative o consortili, in cui piccoli produttori di un'area delimitata si aggregano sotto un'unica identità collettiva per competere nel segmento *premium*.

Questo approccio permette di superare i limiti strutturali delle singole aziende, garantendo massa critica, visibilità internazionale e standard qualitativi condivisi (Mancini et al., 2019).

Esempi virtuosi di questa configurazione includono il *Consorzio Laudemio* in Toscana, che aggrega produttori selezionati dell'area del Chianti con l'obiettivo di garantire elevati requisiti qualitativi oltre quelli richiesti dalla DOP, e il *Consorzio DOP Terra di Bari*, che promuove attivamente l'export attraverso strategie comuni di branding e internazionalizzazione (ISMEA, 2023). In Calabria, la cooperativa *Olio San Giorgio* rappresenta un caso riuscito di valorizzazione del marchio DOP *Bruzio*, associando artigianalità diffusa a visibilità collettiva.

Il funzionamento di questi modelli si fonda su una governance collaborativa che bilancia il controllo qualità centralizzato con il rispetto delle specificità aziendali locali. Le attività chiave includono la selezione dei lotti migliori, la promozione territoriale e la ricerca di partner distributivi nei mercati esteri.

L'efficacia del modello dipende dalla coesione tra i membri e dalla capacità di mantenere l'omogeneità organolettica degli oli proposti, condizione non sempre scontata (Tregear et al., 2007).

In molte realtà, solo una parte della produzione dei soci viene destinata alla linea di alta gamma, mentre il resto viene commercializzato nei canali ordinari. Quando ben gestito, il modello consortile riesce a coniugare artigianalità, autenticità e forza commerciale, creando un brand collettivo credibile e competitivo.

Tuttavia, la sua applicazione sul territorio italiano è disomogenea. In alcune denominazioni, il modello ha prodotto ottimi risultati grazie alla visione strategica dei promotori e alla disciplina produttiva dei membri; in altri casi, la frammentazione del settore e la scarsa coesione tra i produttori hanno limitato l'efficacia dell'approccio cooperativo (Garavaglia & Tregear, 2007).

In conclusione, le imprese operanti nel segmento dell'olio extravergine di oliva di alta gamma adottano modelli di business accomunati dalla volontà di massimizzare il valore percepito dal cliente, piuttosto che di perseguire economie di scala o standardizzazione di prodotto.

Che si tratti di imprese integrate verticalmente che controllano l'intera filiera produttiva (*modello estate bottled*) o di attori che operano come selezionatori e brand aggregator di eccellenze territoriali (*modello luxury brand curator*), l'orientamento strategico converge sulla valorizzazione dell'eccellenza, dell'esclusività e della narrazione.

Tali modelli richiedono un *mindset* imprenditoriale profondamente diverso rispetto a quello prevalente nel comparto oleario tradizionale, nel quale l'olio è trattato come *commodity*.

Nell'universo *premium*, l'olio viene invece considerato un prodotto culturale, assimilabile al vino di pregio o ad altri beni posizionali di tipo edonistico. Ne derivano scelte operative fondate sul controllo meticoloso della qualità, sulla personalizzazione della relazione con il cliente e sull'adozione di strategie di *branding* coerenti con i valori aziendali (Beverland, 2005; Napoli et al., 2014).

Indipendentemente dalla struttura organizzativa adottata, i *business model* del segmento EVO *luxury* presentano tre direttrici strategiche ricorrenti.

La prima riguarda un'elevata vocazione all'export, accompagnata da un presidio selettivo dei canali distributivi. Le imprese allocano risorse significative su mercati maturi e culturalmente sensibili alla qualità, come Stati Uniti, Giappone e Nord Europa, dove il

willingness-to-pay giustifica margini unitari elevati (Del Giudice et al., 2015; The Business Research Company, 2024). I canali privilegiati includono distributori specializzati, piattaforme e-commerce proprietarie, eventi fieristici di nicchia e collaborazioni con importatori di *fine foods*.

La seconda direttrice è la diversificazione correlata. Molte imprese ampliano il proprio portafoglio prodotti integrando cosmetici a base di olio EVO, sott'oli, condimenti di alta gamma o miele, sfruttando le materie prime già disponibili e rafforzando la coerenza del posizionamento identitario.

Questa strategia consente una parziale destagionalizzazione dei flussi di cassa e una maggiore resilienza operativa, oltre a consolidare la percezione del marchio come interprete di uno stile di vita mediterraneo completo (Cicia et al., 2014).

Infine, il branding identitario e lo *storytelling* giocano un ruolo determinante. Le imprese costruiscono narrazioni evocative che comunicano valori di autenticità, sostenibilità, raffinatezza e tradizione, rafforzando il legame culturale ed emotivo con il consumatore.

Questo si traduce in investimenti mirati in *packaging* narrativi, comunicazione digitale, blog aziendali ed eventi esperienziali presso le tenute o i frantoi (Beverland, 2005; Napoli et al., 2014). In tale prospettiva, l'olio extravergine si configura come una marca relazionale, capace di generare fedeltà e passaparola qualificato.

Nel complesso, i modelli di business nell'olio EVO di alta gamma si strutturano come ecosistemi integrati nei quali qualità intrinseca, coerenza valoriale e capacità relazionale concorrono alla creazione di valore distintivo.

In un contesto di mercato sempre più frammentato ma al contempo globalizzato, essi rappresentano una concreta strategia di valorizzazione delle risorse olivicole mediterranee e una risposta efficace alla banalizzazione della qualità indotta dalla standardizzazione industriale. Lungi dall'essere un prodotto di massa, l'olio extravergine di eccellenza diviene, in questi modelli, espressione autentica di cultura, territorio e artigianalità evoluta.

Nel prossimo paragrafo, si approfondiranno le strategie competitive implementate da queste imprese per sostenere tali modelli, con particolare attenzione alle certificazioni di qualità, alla costruzione delle reti distributive e alla definizione delle politiche di prezzo in contesti di *niche marketing* internazionale.

1.3.2 Certificazioni, strategie distributive e pricing

Nel segmento dell'olio extravergine di oliva (EVO) di alta gamma, le strategie competitive si fondano su un mix articolato di leve che mirano a rafforzare la percezione di valore, rafforzare il posizionamento *premium* e costruire una reputazione distintiva nel mercato globale.

In particolare, assumono un ruolo centrale tre dimensioni strategiche interconnesse: le certificazioni di qualità, le strategie distributive selettive e le politiche di prezzo coerenti con il posizionamento alto di mercato.

Ciascuno di questi elementi contribuisce alla costruzione dell'identità di marca e alla legittimazione del *premium pricing*, in un contesto in cui il prodotto olivicolo viene progressivamente decostruito dalla logica della *commodity* per assumere i tratti di un bene culturale e simbolico.

Certificazioni e garanzie di qualità.

La presenza di certificazioni ufficiali rappresenta un segnale tangibile e riconosciuto di qualità, contribuendo in modo decisivo a ridurre l'asimmetria informativa che tipicamente caratterizza il mercato dell'olio, nel quale il consumatore non è in grado di valutare ex ante la qualità organolettica del prodotto (Del Giudice et al., 2015).

In tal senso, le denominazioni di origine (DOP e IGP) costituiscono ancora oggi un potente marcatore territoriale e qualitativo: garantiscono il legame con aree vocate e disciplinari stringenti, contribuendo alla percezione di autenticità e tipicità (Di Vita et al., 2021).

Tuttavia, alcune imprese top di gamma scelgono deliberatamente di non aderire a consorzi DOP per mantenere maggiore libertà produttiva e valorizzare un marchio proprietario più riconoscibile, come accade per alcune linee *Laudemio* prodotte nell'area del *Chianti*.

Sempre più diffusa nel segmento *premium* è anche la certificazione biologica, che intercetta la crescente domanda di naturalità e sostenibilità, specie da parte dei consumatori ad alto potere d'acquisto (Lombardo et al., 2021).

Adottare pratiche biologiche in olivicoltura implica maggiori costi e rischi agronomici (es. diffusione della mosca olearia), ma consente una giustificazione credibile del prezzo più elevato e rafforza l'identità valoriale del brand.

Ancora più selettive sono le certificazioni biodinamiche (es. *Demeter*), così come i *claim* aggiuntivi legati alla salubrità dell'olio, ad esempio il contenuto elevato di polifenoli, che consente l'uso di diciture salutistiche approvate dall'EFSA.

Ulteriori garanzie di eccellenza derivano da certificazioni sensoriali e volontarie rilasciate da enti terzi. In questo contesto, iniziative come *l'Extravirgin Quality Project* del CEQ o i bollini ottenuti in concorsi internazionali (es. *NYIOOC, Flos Olei*) assumono un valore segnaletico rilevante.

I dati di Cavallo et al. (2018), basati su un modello edonico di prezzo, dimostrano infatti che i consumatori sono disposti a pagare di più per attributi sensoriali specifici (fruttato, piccantezza, equilibrio), che rappresentano un criterio centrale nella segmentazione del mercato dell'olio EVO di qualità.

In alcuni casi, infine, vengono integrate certificazioni etico-ambientali come la *ISO 14001* o l'adesione a iniziative come *Slow Food* o *B Corp*.

Tali certificazioni comunicano una visione olistica della qualità, che include aspetti sociali, ambientali e di governance, e si dimostrano particolarmente efficaci nel rafforzare la coerenza valoriale del brand nei confronti di un pubblico sofisticato e attento alla sostenibilità (Lombardo et al., 2021).

Strategie distributive selettive.

La distribuzione rappresenta un pilastro del posizionamento strategico dell'olio EVO di lusso. Come nel più ampio mercato del *fine food*, le imprese di fascia alta adottano una logica di *selective placement*, evitando la grande distribuzione organizzata (GDO) salvo eccezioni di alto livello, e puntando su canali capaci di trasmettere autorevolezza e creare contesto esperienziale (Napoli et al., 2014).

Il canale *HoReCa* di fascia alta è uno degli strumenti principali per costruire visibilità e legittimazione. La presenza dell'olio sulle tavole di ristoranti stellati o in hotel di lusso agisce non solo come canale di vendita, ma anche come *endorsement* simbolico. Alcune aziende investono in relazioni con chef e sommelier, fornendo strumenti di degustazione, *storytelling* formativo e visibilità sul menu.

Analogamente, la collocazione in gastronomie rinomate, oleoteche di fascia alta, enoteche o *luxury department stores* (come *Peck, Fortnum & Mason, Rinascente Gourmet*) rafforza l'identificazione con il segmento alto, come evidenziato da ricerche

recenti sul comportamento di acquisto dei consumatori di prodotti DOP e biologici (Di Vita et al., 2021).

Una parte crescente della distribuzione si sviluppa poi attraverso l'e-commerce diretto e piattaforme verticali dedicate al *luxury food*. Questi canali consentono di superare i limiti geografici, fidelizzare la clientela con contenuti e *packaging* dedicati e mantenere elevata la marginalità.

In parallelo, il turismo esperienziale, soprattutto in contesti olivicoli ad alta vocazione turistica, assume un ruolo di primo piano: le visite ai frantoi, le degustazioni in loco, i club degli abbonati, sono strumenti di vendita ma anche di narrazione e relazione a lungo termine.

Politiche di *pricing* e comunicazione del valore.

Il prezzo, nel segmento di lusso, svolge una funzione identitaria e di posizionamento, oltre che economica. I produttori evitano strategie di sconto o promozioni dirette, prediligendo un *premium pricing* stabile, giustificato dalla qualità percepita e sostenuto da strategie di educazione del consumatore.

La comunicazione del valore si fonda spesso su narrazioni trasparenti: si spiegano al cliente i costi della raccolta manuale, le rese basse, le analisi sensoriali, i premi ottenuti. Come notano Del Giudice et al. (2015), la disponibilità a pagare per l'olio di alta qualità è significativamente influenzata dalla trasparenza delle informazioni fornite e dalla presenza di attributi esperienziali.

In molti casi si ricorre a strategie di *psychological pricing*, che prevedono soglie simboliche (20€, 30€, 50€) o confezioni piccole ad alto valore unitario (es. 100 ml a 10€). L'obiettivo non è soltanto vendere, ma ancorare l'olio EVO di lusso nella stessa categoria mentale di altri prodotti enogastronomici di pregio, come il vino fine o l'aceto balsamico tradizionale.

Il marketing si serve spesso del paragone con questi beni per rieducare il consumatore: se è accettato pagare 30€ per una bottiglia di *Barolo*, perché non per una bottiglia di olio proveniente da cultivar pregiate e molitura eseguita a freddo entro poche ore dalla raccolta?

La leva del *packaging* e del *bundling* è anch'essa strategica: cofanetti regalo, box degustazione o edizioni limitate con etichette artistiche contribuiscono ad aumentare lo scontrino medio e a rafforzare l'immagine di esclusività.

In linea con la letteratura sul branding del lusso alimentare (Cavallo et al., 2018), questi strumenti contribuiscono a spostare il focus del consumatore dalla dimensione utilitaristica a quella esperienziale e simbolica del prodotto.

1.3.3 Impatto dei dazi USA–UE: rischi e strategie di adattamento per il segmento EVO premium

L'introduzione dei dazi statunitensi sulle importazioni europee avrà un impatto significativo sul comparto agroalimentare, e in particolare sull'olio extra vergine di oliva *premium*.

Nel 2025 l'amministrazione Trump ha imposto un dazio universale del 10 % sui beni provenienti dall'Unione Europea, sospendendo tuttavia l'applicazione automatica di tariffe “reciproche” più elevate fino al 20–25 % per un periodo iniziale di 90 giorni a partire dal 9 aprile, in concomitanza con l'entrata in vigore dei cosiddetti ordini “Liberation Day” (Wikipedia, 2025).

La situazione si è evoluta ulteriormente a fine luglio, quando un accordo tra la Casa Bianca e la Commissione Europea ha stabilito un dazio definitivo del 15 % su circa il 70 % dei prodotti europei esportati negli Stati Uniti, tra cui l'olio d'oliva, evitando così l'ipotesi più gravosa del 30 % ma comunque innalzando il livello tariffario rispetto ai mesi precedenti (FPSA, 2025).

Gli operatori hanno reagito in modo rapido e mirato.

Nei primi mesi del 2025, soprattutto in Spagna, si è registrata una corsa alle esportazioni verso il mercato statunitense. Secondo l'Olive Oil Times (2025), il volume delle spedizioni è aumentato del 38 % rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, mentre il valore complessivo è sceso del 9 % a causa di una contrazione del prezzo medio unitario. Anche altri paesi produttori hanno adottato strategie difensive.

In Grecia, per esempio, alcuni esportatori hanno stimato possibili perdite fino al 40 % delle vendite negli USA qualora il dazio avesse raggiunto il 30 %. Per mitigare il rischio, diverse aziende hanno avviato trattative con importatori in mercati alternativi come Brasile e Australia (Reuters, 2025a).

L'impatto sui diversi modelli di business del segmento EVO *premium* si presenta in modo eterogeneo. Le aziende agricole boutique, fortemente orientate alla qualità e con

integrazione verticale della filiera, si trovano a fronteggiare un aumento dei prezzi finali sul mercato statunitense che potrebbe scoraggiare investimenti futuri nell'export diretto. I *merchant* e i *blender* specializzati in oli di alta gamma vedono i propri margini comprimersi, dal momento che i blend destinati agli USA sono penalizzati dal cumulo di tariffe e costi di distribuzione. I gruppi multiprodotto del lusso enogastronomico, che affiancano l'olio ad altri prodotti gourmet o vitivinicoli, riescono a compensare parzialmente la riduzione di marginalità sull'olio, ma il peso dell'aumento tariffario resta significativo. Infine, le cooperative e i consorzi di eccellenza rischiano di subire un indebolimento dell'immagine di brand collettivo negli Stati Uniti, con potenziali ricadute sulla percezione di qualità e sull'attrattività del territorio di origine.

Le strategie di adattamento messe in atto dagli operatori sono diverse. Una prima risposta è stata il cosiddetto front-loading, ossia l'anticipo delle spedizioni verso gli USA prima dell'entrata in vigore delle nuove tariffe, come dimostrano i dati spagnoli sul forte incremento di volumi nei primi mesi del 2025 (Olive Oil Times, 2025).

Un'altra opzione, valutata da grandi realtà come *Dcoop/Pompeian*, è l'investimento in impianti di imbottigliamento o in joint venture produttive direttamente sul territorio statunitense, in modo da aggirare i dazi doganali (Reuters, 2025b). Parallelamente, numerosi produttori hanno intensificato la diversificazione geografica dei mercati, orientandosi verso Asia, Medio Oriente, Brasile e Australia, con l'obiettivo di ridurre la dipendenza dagli Stati Uniti come principale sbocco per l'export (Reuters, 2025a).

Accanto a questi interventi strutturali, si registrano anche strategie commerciali e comunicative più mirate. L'adozione di canali di vendita diretti, come e-commerce di nicchia, piattaforme digitali esclusive e accordi selettivi con distributori *premium*, permette di mantenere i margini aggirando parte delle intermediazioni più penalizzate dai dazi. In Spagna, il governo ha varato un pacchetto di misure da 14,1 miliardi di euro a sostegno dei settori più colpiti, includendo garanzie per il credito export e incentivi all'innovazione competitiva (Reuters, 2025c).

Il nuovo quadro tariffario comporta rischi evidenti. La perdita di quota di mercato nel segmento *premium* statunitense potrebbe avere effetti di lungo periodo sull'immagine dei marchi, soprattutto se l'aumento dei prezzi al consumatore non viene spiegato con chiarezza.

L'incertezza tariffaria potrebbe anche frenare investimenti internazionali, rallentando lo sviluppo di progetti di branding e di marketing a lungo termine. Inoltre, l'apertura di spazio competitivo a produttori extra-UE, come Tunisia, Cile e California, non soggetti ai dazi rappresenta una minaccia aggiuntiva, specie per il segmento di fascia alta.

Tuttavia, emergono anche opportunità. La diversificazione geografica appare come la strategia più immediata per mitigare la vulnerabilità legata al mercato USA. Inoltre, il rafforzamento del posizionamento *premium* tramite certificazioni DOP e IGP, accompagnate da una narrazione più intensa sul legame fra territorio e qualità, può contribuire a mantenere alta la percezione di valore. Infine, la sperimentazione di modelli produttivi o di partnership industriali negli Stati Uniti offre una via per preservare la presenza diretta nel mercato target, limitando al contempo l'impatto delle barriere doganali.

In conclusione, i dazi introdotti nel 2025 rappresentano una sfida strutturale per l'olio extra vergine di oliva *premium*, settore in cui qualità e identità territoriale sono asset imprescindibili. Tuttavia, le imprese italiane hanno la possibilità di reagire con resilienza: esplorando nuovi mercati, innovando nei modelli di filiera e di distribuzione, e investendo in strategie di marketing orientate a rafforzare il legame culturale e valoriale del prodotto. Saper trasformare l'incertezza tariffaria in un vantaggio competitivo sarà determinante per mantenere la leadership globale del segmento EVO di alta gamma.

1.4 Gap nella letteratura esistente e domande di ricerca

L'analisi condotta finora sui principali contributi teorici e sul contesto settoriale delinea con chiarezza alcune aree di criticità e di carenza concettuale che giustificano l'impostazione della presente ricerca.

I gap individuati non si limitano a un deficit informativo, ma evidenziano anche la necessità di integrare approcci teorici differenti per comprendere appieno la natura ibrida e strategica del settore del *luxury food*, con particolare attenzione all'olio extravergine di oliva (EVO) di alta gamma.

Un primo gap riguarda l'asimmetria tra la ricchezza di studi sul marketing dei prodotti agroalimentari di qualità, incentrati su preferenze del consumatore, *labeling*,

disponibilità a pagare, *branding*, e la scarsità di analisi sui modelli di business adottati dalle imprese che operano nel segmento *premium*.

La letteratura privilegia un approccio funzionale o descrittivo, mentre sono limitati i contributi che esaminano in profondità la configurazione strutturale e strategica delle imprese dell'olio di lusso, in termini di *value proposition*, *customer relationship*, canali, struttura dei costi e ricavi, *partnership* e risorse chiave.

Anche nelle analisi sistematiche sul settore oleario di qualità, prevalgono gli studi su attributi sensoriali e segnali di qualità (Del Giudice et al., 2015; Cavallo et al., 2018), mentre manca un'analisi integrata del business model.

Di conseguenza, resta aperta la domanda su come i frantoi d'eccellenza costruiscano concretamente un vantaggio competitivo sostenibile. La presente tesi intende colmare questo vuoto, adottando una prospettiva di business modelling strategico coerente con il *framework* di Osterwalder e Pigneur, ma adattata a un contesto agroalimentare di nicchia.

Un secondo limite evidente è la scarsa attenzione riservata al segmento *premium* dell'olio EVO nelle analisi di settore.

Studi come quelli di *ISMEA* o *Nomisma* forniscono dati aggregati sul mercato dell'olio d'oliva in Italia e nel mondo, ma raramente isolano il segmento alta gamma come oggetto autonomo di indagine.

La segmentazione tra prodotti da scaffale, prodotti di qualità certificata e prodotti *super-premium* è spesso implicita, nonostante esistano segnali empirici di una crescente disponibilità a pagare per oli biologici, DOP e caratterizzati da *storytelling* territoriale (Di Vita et al., 2021).

Anche le ricerche sulla sostenibilità e sulla creazione di valore tramite certificazioni ambientali e sociali, come quella di Lombardo et al. (2021), faticano a concentrarsi sul segmento lusso come categoria analitica autonoma. Questo studio intende dunque proporre una lettura integrata che raccolga e combini evidenze frammentarie per delineare con maggiore precisione i confini, le logiche strategiche e le traiettorie di sviluppo dell'olio extravergine di fascia alta.

Un terzo elemento di discontinuità rispetto alla letteratura riguarda la limitata integrazione tra il filone del *luxury management* e quello dell'agroalimentare italiano di qualità.

I principali riferimenti teorici sul lusso (es. Kapferer & Bastien, 2012; Beverland, 2005) si concentrano su settori come moda, gioielleria, *automotive* e *hôtellerie*, trascurando l'applicabilità di quei paradigmi a beni di consumo alimentare.

Di contro, la letteratura sull'agroalimentare tipico tende a focalizzarsi su produzioni DOP/IGP, valorizzazione territoriale, filiere corte e sostenibilità, ma senza affrontare in modo sistematico le dinamiche del posizionamento *luxury*.

La recente inclusione dell'agroalimentare nella *Fondazione Altagamma* rappresenta un primo segnale di convergenza tra questi mondi, ma a livello accademico resta ancora da comprendere come le strategie del lusso possano essere adattate al settore food e quali effetti ciò produca sulla configurazione del modello di business e sulla performance competitiva.

L'intersezione tra branding esperienziale, *storytelling* identitario e gestione del valore immateriale costituisce uno snodo teorico di grande interesse, finora poco esplorato.

In quarto luogo, si evidenzia una lacuna significativa nella letteratura riguardante le implicazioni manageriali specifiche per le piccole imprese operanti nel segmento di alta qualità.

A differenza dei settori tradizionali del lusso, dove dominano grandi gruppi verticalmente integrati, il comparto dell'olio EVO *premium* è composto prevalentemente da PMI o microimprese con risorse limitate. I modelli classici del lusso, fondati su elevati investimenti in comunicazione, controllo distributivo e *brand heritage*, risultano poco applicabili a contesti imprenditoriali agricoli e artigianali, dove la differenziazione si fonda spesso su autenticità, filiera corta e relazioni personali con il cliente (Beverland, 2006).

Esistono contributi sull'innovazione nelle PMI alimentari e sulla *coopetition* tra produttori di nicchia, ma manca una riflessione sistematica su come tali attori possano costruire modelli di business scalabili, resilienti e adatti a mercati globali.

Alla luce di tali gap concettuali ed empirici, possono formulate le domande di ricerca (RQ) che guidano l'intero lavoro. In sintesi, esse mirano a rispondere ai seguenti quesiti chiave:

RQ1. Quali sono i modelli di business adottati dalle imprese italiane produttrici di olio EVO di fascia premium e super-premium?

- RQ2. *Quali sono le leve strategiche più rilevanti utilizzate da tali imprese per competere nel segmento “luxury food” dell’olio EVO?*
- RQ3. *Esiste un modello organizzativo-tipo riconducibile al concetto di “luxury food business model” nel segmento dell’olio EVO premium?*
- RQ4. *In che misura le scelte di modello di business e l’adozione delle leve strategiche incidono sulle performance aziendali nel segmento premium?*

Il prosieguo della tesi, in particolare il capitolo di verifica empirica, sarà dedicato a fornire risposte puntuali a questi interrogativi.

Il contributo atteso è duplice: da un lato, arricchire la letteratura sul management strategico in settori emergenti come il *luxury food*; dall’altro, offrire linee guida operative e insight concreti per produttori, *policy maker* e *stakeholder* coinvolti nella valorizzazione delle eccellenze agroalimentari italiane.

CAPITOLO 2. Obiettivi, Metodologia e Disegno della Ricerca

2.1 Obiettivi della ricerca

Il presente capitolo definisce gli obiettivi, le domande e il disegno metodologico della ricerca oggetto di questo lavoro, dando continuità al quadro teorico e ai gap individuati nel Capitolo 1.

In particolare, la ricerca si focalizza sul settore olio extravergine di oliva (EVO) italiano di fascia *premium* e *super-premium*, ossia quell'offerta di oli EVO di altissima qualità, posizionati nei segmenti di prezzo più elevati e spesso destinati a un mercato gourmet o di lusso.

Tali prodotti si caratterizzano per standard qualitativi superiori (p.es. bassissima acidità, elevato contenuto di polifenoli, ecc.), packaging curato, produzioni limitate e forte legame con il territorio di origine.

Essi rappresentano un caso di studio emblematico nel più ampio contesto del “*luxury food*” agroalimentare, ambito in cui le imprese competono puntando sull'eccellenza del prodotto e su strategie di differenziazione raffinate, analoghe in parte a quelle dei beni di lusso tradizionali (moda, gioielleria), ma con le peculiarità proprie dell'agroalimentare (ad esempio la rilevanza del territorio e della tradizione gastronomica) (Italian Food News, 2020).

In letteratura, infatti, si riconosce che i consumatori sono sempre più alla ricerca di alimenti di alta qualità con una forte identità regionale, e che prodotti come l'olio EVO premium beneficiano del richiamo del *Made in Italy* e delle certificazioni di qualità per affermarsi sui mercati internazionali (Italian Food news, 2020).

Inoltre, studi sul mercato dell'olio di oliva evidenziano l'esistenza di segmenti distinti per livello qualitativo. Ad esempio Di Vita et al. (2021) distinguono gli oli EVO “*premium*” e “*super-premium*” da quelli “*popular*” o “*basic*” in base a caratteristiche intrinseche ed estrinseche e ai profili dei rispettivi consumatori (Antonucci, 2024).

Nella fascia alta, il prezzo significativamente maggiore è giustificato da attributi di qualità percepita superiori e da elementi come la reputazione territoriale, le certificazioni d'origine e biologiche, o altri segnali di eccellenza (es. premi e riconoscimenti) (Carbone et al., 2019).

Tali elementi qualitativi, varietà di *cultivar*, area di produzione, certificazione DOP/IGP, la qualifica di biologico, comportano premialità di prezzo significative nel

mercato degli EVO di alta gamma, confermando che i produttori possono far leva su queste caratteristiche per posizionare il prodotto nel segmento premium (Carbone et al., 2019).

Alla luce di queste considerazioni, la finalità generale della ricerca è colmare la lacuna esistente negli studi di management circa i modelli di business adottati dalle imprese del lusso alimentare e, in particolare, nel settore dell'olio EVO di alta gamma.

Mentre abbondano, infatti, ricerche sulle strategie di marketing dal lato della domanda (focalizzate su consumatori e valorizzazione della qualità) (López-Castro & Parrilla-González, 2024), limitata attenzione è stata finora dedicata a comprendere dal lato dell'offerta come le imprese strutturino il proprio modello di business, quali scelte strategiche attuino e con quali logiche organizzative operino per competere con successo in nicchie di mercato ad alto valore aggiunto come quella dell'olio extravergine di oliva premium (López-Castro & Parrilla-González, 2024).

In particolare, la ricerca si propone di indagare se sia possibile individuare un archetipo di *luxury food business model*, ovvero un modello organizzativo ricorrente tra le imprese di eccellenza attive nel segmento dell'olio extravergine di oliva (EVO) di alta gamma. Tale archetipo si configurerebbe come una combinazione distintiva e sistemica di risorse, attività e relazioni di valore, funzionale alla creazione e al mantenimento di un vantaggio competitivo in contesti di qualità percepita elevata e forte carica simbolica.

Il concetto di modello di business è qui adottato nella sua accezione più consolidata nella letteratura strategica, inteso come la logica attraverso cui un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010). Applicare tale prospettiva al contesto dell'olio EVO di lusso significa analizzare come le imprese configurano e orchestrano la propria catena del valore, dalla coltivazione e molitura alla distribuzione e comunicazione, e in che modo riescano a tradurre l'eccellenza del prodotto in performance economiche sostenibili, in termini di marginalità, posizionamento distintivo e traiettorie di crescita.

In sintesi, la ricerca si propone di perseguire i seguenti obiettivi specifici:

- Analizzare i modelli di business delle imprese italiane produttrici di olio extravergine di oliva operanti nel segmento *premium* e *super-premium*, al fine di mappare le principali configurazioni organizzative adottate. L'analisi mira a individuare le variabili strutturali e strategiche che distinguono tali imprese, quali:

il grado di integrazione della filiera (verticalmente integrata vs frammentata), la composizione del portafoglio prodotti (monoprodotto vs multiprodotto), l'orientamento verso i mercati internazionali, la struttura e la selettività dei canali distributivi, nonché le modalità di branding e valorizzazione della qualità. In tal modo, da un lato sarà possibile fornire un supporto alla comprensione di come tali imprese costruiscono e comunicano il proprio valore distintivo rispetto ai produttori di olio EVO convenzionale; dall'altro, tipizzare le diverse architetture di business model emergenti nel campione, evidenziandone convergenze, differenze e potenziali “archetipi” competitivi.

- Identificare le leve strategiche più rilevanti nel segmento del *luxury food* applicato all'olio extravergine di oliva di fascia alta, al fine di comprendere come le imprese di eccellenza costruiscano e sostengano il proprio posizionamento competitivo. In particolare, l'indagine si concentra su una serie di driver potenzialmente differenzianti, tra cui:
 - ♦ le certificazioni di qualità (es. Denominazione di Origine Protetta, Indicazione Geografica Protetta, certificazione biologica, ecc.);
 - ♦ il branding territoriale, l'impiego di marchi d'area e il richiamo al Made in Italy come asset identitario;
 - ♦ la configurazione dei canali distributivi, con particolare attenzione alla presenza nei canali diretti (spaccio aziendale, e-commerce), selettivi (enoteche, gastronomie gourmet) ed esteri (mercati emergenti o ad alta disponibilità a pagare);
 - ♦ le strategie di *pricing*, che possono includere politiche di “*premiumisation*”, gestione dello yield e comunicazione del valore intrinseco;
 - ♦ leve comunicative e immateriali come il design del packaging, lo *storytelling* valoriale e le partnership con chef, ristoranti *fine dining* o retailer d'eccellenza.
- L'obiettivo analitico è duplice: da un lato, individuare quali tra queste leve risultino più frequentemente adottate e percepite come determinanti per il successo competitivo; dall'altro, valutare in che misura esse contribuiscano a generare un posizionamento autenticamente “*luxury*” nel mercato dell'olio EVO,

misurabile in termini di *pricing power*, brand equity e riconoscibilità sui mercati internazionali.

- A tal proposito, studi recenti sottolineano come la qualità del prodotto, pur necessaria, non sia più sufficiente per emergere in un mercato fortemente segmentato e competitivo. La letteratura suggerisce infatti che la competitività nel settore oleario si giochi sempre più sulla capacità delle imprese di professionalizzare le proprie strutture manageriali, internazionalizzare la propria offerta e valorizzare strumenti di marketing digitale (Caracciolo et al., 2023; Lombardo et al., 2021; Di Vita et al., 2021).
- Inoltre, premi internazionali, riconoscimenti istituzionali e certificazioni di origine contribuiscono solo in parte a spiegare la disponibilità a pagare (WTP) del consumatore, mentre la narrazione del prodotto, la costruzione di un *heritage* territoriale e la distribuzione selettiva sembrano assumere un ruolo crescente nel determinare il valore percepito (Cicia et al., 2018; Del Giudice et al., 2015).
- La ricerca si propone dunque di validare empiricamente l’impatto di queste leve strategiche, indagando in che misura esse siano effettivamente utilizzate e considerate centrali dalle imprese italiane dell’olio EVO *premium*, e se esse costituiscano variabili discriminanti tra i diversi modelli di business osservati.
- Verificare l’eventuale esistenza di un modello organizzativo ricorrente, riconducibile al concetto di “*luxury food business model*”, tra le imprese eccellenti attive nel settore dell’olio extravergine di oliva di fascia alta.
- Questo obiettivo analitico si fonda sull’ipotesi che, pur nella varietà di percorsi imprenditoriali, assetti territoriali e vocazioni produttive, possano emergere elementi strutturali e strategici comuni nelle configurazioni di business model adottate dalle imprese del comparto. In particolare, si ipotizza che molte realtà di successo nel segmento *premium* e *super-premium* presentino tratti convergenti quali:
 - ♦ una dimensione medio-piccola e una gestione familiare fortemente radicata nel territorio;
-

- ♦ un elevato grado di integrazione verticale, che va dalla coltivazione degli ulivi fino alla trasformazione, imbottigliamento e commercializzazione diretta (inclusi canali digitali e relazionali);
 - ♦ una focalizzazione monoprodotto sull'olio EVO, eventualmente affiancato da linee complementari selezionate (es. conserve, vino, cosmetici naturali);
 - ♦ una forte attenzione alla qualità certificata, attraverso l'adozione di marchi DOP, IGP, biologici o altri standard riconosciuti;
 - ♦ un orientamento strategico all'export, con particolare attenzione ai mercati gourmet internazionali e alla costruzione di relazioni commerciali selettive.
- Se confermata, tale convergenza permetterebbe di delineare un archetipo di business model distintivo del *luxury food* agricolo, potenzialmente estendibile, con i dovuti adattamenti, ad altri comparti agroalimentari di eccellenza.
 - Qualora invece prevalesse l'eterogeneità, l'analisi si concentrerà sull'identificazione di cluster differenziati di imprese, caratterizzati da approcci alternativi: ad esempio, imprese fortemente orientate all'internazionalizzazione e alla marca, contrapposte ad altre focalizzate su esperienze immersive locali, vendita in azienda, ospitalità rurale e valorizzazione del turismo del gusto. In entrambi i casi, l'obiettivo sarà quello di mappare e interpretare le logiche economiche e organizzative sottese alla creazione di valore nel segmento dell'olio EVO di lusso.

–

In ultima istanza, oltre a mappare lo stato dell'arte, la ricerca mira a produrre implicazioni manageriali rilevanti. L'obiettivo è comprendere quali configurazioni di business model e quali leve strategiche risultino più frequentemente associate a prospettive competitive favorevoli e a performance superiori nel segmento del *luxury food* applicato all'olio extravergine d'oliva.

In questa fase non si anticipano risultati o conclusioni definitive, che saranno presentate nel capitolo successivo attraverso l'analisi dei dati raccolti. Tuttavia, in coerenza con l'impostazione metodologica della ricerca, saranno formulate le domande

di ricerca principali e descritto l'approccio utilizzato per rispondere a tali quesiti in modo sistematico e scientificamente fondato.

La ricerca si propone dunque non solo di contribuire alla comprensione teorica del fenomeno, ma anche di offrire spunti utili per le imprese e i decisori strategici operanti nel comparto, attraverso l'identificazione di pattern di successo e di fattori critici nella costruzione di un posizionamento distintivo nel mercato dell'olio EVO di alta gamma.

2.2 Domande di ricerca e formulazione delle ipotesi

Sulla base degli obiettivi precedentemente delineati e dei gap teorici evidenziati nella letteratura, sono state formulate quattro domande di ricerca principali (*Research Questions*, RQ), già introdotte nel Capitolo 1, che costituiscono la struttura portante dell'intero studio.

In questa sezione, tali domande vengono nuovamente esplicitate e, ove opportuno, articolate in ipotesi analitiche specifiche. Tali ipotesi guideranno l'indagine empirica, consentendo di testare in modo sistematico alcune relazioni di interesse tra variabili strategiche, organizzative e di mercato. Pur mantenendo una forte componente esplorativa, coerente con l'approccio qualitativo e mixed-method adottato (si veda infra), la formulazione di ipotesi verificabili consente di rafforzare la solidità analitica dello studio, facilitando la connessione tra quadro teorico, dati raccolti e implicazioni conclusive (Bryman & Bell 2015; Eisenhardt, 1989).

Qui di seguito si riportano le quattro domande di ricerca del lavoro:

RQ1. Quali sono i modelli di business adottati dalle imprese italiane produttrici di olio EVO di fascia premium e super-premium?

La prima domanda di ricerca si propone di descrivere e classificare le configurazioni prevalenti di modelli di business adottati dalle imprese attive nel segmento dell'olio EVO di alta gamma in Italia. In particolare, l'analisi intende approfondire come tali imprese organizzano le proprie attività strategiche e operative, con riferimento a variabili quali:

- ♦ il grado di integrazione verticale (es. coltivazione diretta degli uliveti, frangitura interna, imbottigliamento e commercializzazione autonoma);
- ♦ la diversificazione del portafoglio (modello monoprodotto vs multiprodotto);

- ♦ la natura giuridico-organizzativa (impresa familiare, merchant/blender, cooperativa, ecc.);
- ♦ il posizionamento competitivo (locale, nazionale o orientato all'export).

Obiettivo della ricerca è comprendere se all'interno del comparto *premium* emerga un insieme limitato di archetipi ricorrenti di configurazione del business model, e se tali archetipi siano spiegabili sulla base di dimensioni strategiche chiave, come il controllo della filiera, la dimensione d'impresa, l'orientamento al mercato internazionale o l'adozione di leve distintive di branding e *storytelling* territoriale.

Questo approccio si colloca nel solco degli studi teorici e applicati sui modelli di business nei settori agroalimentari di qualità, che definiscono il business model come l'insieme coerente di logiche attraverso cui un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010; Zott, Amit, & Massa, 2011). Tali contributi hanno trovato applicazione crescente anche nel contesto dei prodotti agroalimentari a indicazione geografica o forte radicamento territoriale, come l'olio EVO (Lombardo, Borrello, & Rezazga, 2021).

Ipotesi esplorative (H).

Alla luce delle peculiarità del segmento *premium*, in particolare l'elevata enfasi sulla qualità, sull'origine controllata e sul valore immateriale del prodotto, si formula l'ipotesi che molte imprese attive in questo mercato adottino modelli integrati o semi-integrati, spesso caratterizzati da scala medio-piccola, gestione familiare e controllo diretto delle fasi strategiche della catena del valore. Tali scelte organizzative favorirebbero una maggiore tracciabilità, l'autenticità del racconto territoriale e il presidio diretto della reputazione di marca.

- ♦ H1: La maggior parte delle imprese premium adotta un modello di business integrato a filiera corta, che combina produzione diretta della materia prima, trasformazione interna e canali di vendita controllati, coerentemente con le logiche di posizionamento del lusso alimentare (Lombardo et al., 2021; Teece, 2010).

- ♦ H2: È possibile individuare due o tre tipologie ricorrenti di modelli di business nel segmento premium (ad esempio: azienda agricola integrata a conduzione familiare, *merchant-blender*, cooperativa territoriale), differenziate in base al grado di integrazione verticale, alla varietà del portafoglio prodotti, alla struttura di governance e all'orientamento verso i mercati esteri.

Tali ipotesi saranno esplorate nella fase qualitativa preliminare della ricerca e successivamente sottoposte a validazione empirica tramite l'analisi quantitativa dei dati raccolti con la *survey* rivolta alle imprese.

RQ2. Quali sono le leve strategiche più rilevanti utilizzate da tali imprese per competere nel segmento “luxury food” dell’olio EVO?

Questa seconda domanda di ricerca mira a indagare quali strategie competitive venga effettivamente adottata dalle imprese produttrici di olio extravergine di oliva *premium* e *super-premium* per differenziarsi e creare valore aggiunto in un mercato fortemente selettivo. L'analisi si focalizza su quattro principali categorie di leve strategiche, emerse dalla letteratura e discusse nel capitolo precedente:

1. Certificazioni di qualità. Includono denominazioni ufficiali come DOP (Denominazione di Origine Protetta), IGP (Indicazione Geografica Protetta), e certificazioni biologiche, oltre a riconoscimenti ottenuti da guide, premi internazionali o punteggi assegnati da esperti del settore.
2. Branding territoriale e *storytelling*. Strategie che valorizzano la provenienza geografica, la tradizione familiare, l'identità culturale del territorio e che costruiscono narrazioni autentiche attorno al prodotto e al produttore.
3. Scelte distributive e presenza sui mercati. Comprendono la vendita diretta in azienda, l'e-commerce proprietario, la distribuzione in canali specializzati (enoteche, *gourmet store*, *HoReCa*), nonché l'orientamento all'export verso mercati esteri ad alta propensione al consumo di qualità.

4. Politiche di prezzo *premium* e percezione del valore. Strategie di *premium pricing*, offerte esclusive (es. edizioni limitate, *packaging* di design), e controllo dell'esperienza di acquisto.

A queste leve primarie si affiancano altri elementi rilevanti, quali:

- ♦ Collaborazioni con attori chiave dell'enogastronomia (chef stellati, ristoranti, eventi).
- ♦ Attività esperienziali (oleoturismo, degustazioni in loco, *storytelling* esperienziale).
- ♦ Pratiche di sostenibilità (filiera corta, economia circolare, *carbon neutrality*), che possono contribuire al rafforzamento del posizionamento nel segmento “*luxury*” (Lombardo et al., 2021; Di Vita et al., 2021).

Ipotesi esplorative (H).

Alla luce delle evidenze presenti in letteratura, si formulano alcune ipotesi specifiche:

- ♦ H3: Le imprese dotate di certificazioni DOP, IGP o BIO tendono ad applicare prezzi più elevati, beneficiando di un *premium price* associato alla qualità percepita e alla garanzia di origine (Cavallo et al., 2018; Del Giudice et al., 2015).
- ♦ H4: Le imprese che destinano una quota significativa del proprio fatturato all'export e che utilizzano canali digitali avanzati (e-commerce diretto, social media) ottengono performance migliori, in virtù dell'accesso a mercati più recettivi e disposti a pagare per la qualità italiana (Di Vita et al., 2021; Lombardo et al., 2021).
- ♦ H5: Le imprese che investono attivamente nel branding territoriale (es. valorizzazione delle radici locali, organizzazione di eventi nel frantoio, *storytelling* identitario) presentano un vantaggio competitivo in termini di fidelizzazione della clientela e riconoscibilità del marchio.

La componente qualitativa della ricerca, condotta tramite interviste approfondite, permetterà di far emergere la percezione soggettiva degli imprenditori in merito all'efficacia delle diverse leve strategiche. La *survey* quantitativa, invece, consentirà di verificare empiricamente la

diffusione e la rilevanza effettiva di ciascuna leva all'interno del campione, analizzando, ad esempio, la percentuale di aziende certificate, i canali di distribuzione adottati, le destinazioni dell'export e l'uso di pratiche digitali o esperienziali.

RQ3. Esiste un modello organizzativo-tipo riconducibile al concetto di “luxury food business model” nel segmento dell’olio EVO premium?

Questa domanda esplora se, oltre alle tradizioni e alle differenze individuali, emerga un archetipo condiviso nel modo in cui le imprese del segmento si configurano. In particolare, si intende accertare se l'incrocio tra modelli di business (es. integrazione verticale, conduzione familiare, distribuzione diretta) e leve strategiche (certificazioni, *branding* territoriale, export, digitalizzazione, *packaging premium*) dia vita a un profilo “idealtipico” di impresa del lusso alimentare (es. piccola azienda familiare, filiera controllata, DOP/Bio, forte *storytelling*, prezzi elevati e volumi limitati).

Tale ricerca si basa su evidenze della letteratura che suggeriscono la possibilità di identificare archetipi nei modelli di business agricolo-alimentari (es. modelli circolari, *place-based*, *family business* nel settore alimentare) (Donner & de Vries, 2023) e che puntano l'attenzione sull'importanza della qualità del prodotto, delle certificazioni e del valore territoriale nel determinare prezzo e posizionamento nei segmenti premium (Carbone et al., 2018) e sulla rilevanza dell'innovazione nella catena del valore alimentare (Nosratabadi et al., 2020).

Ipotesi esplorative (H).

- ♦ H6: La maggioranza delle imprese premium evidenzia una combinazione di tratti comuni, integrazione verticale, produzione certificata, branding territoriale, orientamento export, packaging di alta gamma, configurando un modello archetipico di *luxury food* business.
- ♦ H6b: In alternativa, l'analisi può rilevare più archetipi distinti (es. modello “tradizionale-territoriale” vs “innovativo-internazionale”), con cluster aziendali individuabili empiricamente.

Queste ipotesi saranno indagate attraverso un approccio misto: analisi qualitativa delle imprese (interviste, case studies) e successiva segmentazione quantitativa (cluster analysis) dei dati raccolti via *survey*.

RQ4. In che misura le scelte di modello di business e l'adozione delle leve strategiche incidono sulle performance aziendali nel segmento premium?

Pur trattandosi di uno studio in parte esplorativo, è metodologicamente rilevante indagare se esistano relazioni significative tra la configurazione del business model, l'impiego delle leve strategiche (analizzate nelle RQ1 e RQ2) e le performance aziendali osservabili nel segmento dell'olio EVO *premium* e *super-premium*. In altri termini, RQ4 si propone di valutare se determinate scelte organizzative e strategiche siano associate a risultati economici e competitivi superiori, contribuendo a una migliore comprensione dei fattori di successo nel *luxury food*.

Per farlo, la ricerca integra nel questionario una serie di variabili di output, rappresentative delle performance aziendali: crescita del fatturato nell'ultimo triennio, quota di vendite sui mercati esteri, prezzo medio al litro del prodotto di punta, numero di riconoscimenti o premi ricevuti, percezione del vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, soddisfazione del management rispetto ai risultati raggiunti, ecc. Questi indicatori consentono di effettuare, pur con la cautela dovuta alla limitata numerosità campionaria, analisi statistiche esplorative tese a mettere in relazione assetti strutturali/strategici e performance effettive o percepite (Bryman & Bell, 2015; Zott et al., 2011).

Ipotesi esplorative (H).

- ♦ H7: Le imprese che adottano in modo più marcato le leve caratteristiche del *luxury food* (certificazioni di qualità, branding territoriale, orientamento export, *packaging* di alta gamma, presenza digitale) tendono a riportare performance superiori alla media.
- ♦ H7a: L'adozione di certificazioni (es. DOP, IGP, Bio) e un posizionamento di prezzo *premium* sono positivamente correlate con la marginalità aziendale e la crescita del fatturato.

- ♦ H7b: Le imprese che adottano un modello di business integrato (filiera corta e controllo sulla qualità) e fortemente orientato ai mercati internazionali presentano tassi di crescita superiori rispetto a quelle focalizzate sul mercato domestico.

L'insieme delle ipotesi verranno esaminate nella fase quantitativa della ricerca attraverso analisi bivariate (correlazioni, t-test) e modelli regressivi semplici, al fine di esplorare eventuali associazioni significative. Data la natura non probabilistica del campione e la dimensione contenuta del panel di rispondenti, i risultati andranno interpretati in chiave indiziaria, ma potranno comunque offrire *insight* utili alla letteratura e alla pratica manageriale.

Le quattro domande di ricerca appena presentate costituiscono l'ossatura teorico-concettuale dell'intero progetto e guideranno lo sviluppo delle successive sezioni del presente capitolo. In particolare, nel prosieguo verranno illustrate la strategia metodologica adottata (§2.3), l'articolazione della fase qualitativa e quantitativa (§§2.3.1 e 2.3.2), la costruzione del questionario (§2.4), il disegno campionario e le modalità di somministrazione (§2.5), e infine le tecniche analitiche previste per la fase di elaborazione dei dati (§2.6). L'adozione di un impianto coerente tra RQ, ipotesi e metodo garantisce robustezza e trasparenza al processo di ricerca. Va infine chiarito che, trattandosi di una ricerca in parte esplorativa e ancorata a contesti reali in rapido mutamento, alcune ipotesi potrebbero essere riformulate o ulteriormente articolate sulla base degli *insight* emersi nella fase qualitativa iniziale.

2.3 Disegno della ricerca e approccio metodologico

Al fine di indagare le domande di ricerca sopra esposte in maniera approfondita, si è adottato un disegno di ricerca di tipo quali-quantitativo, basato sulla combinazione di metodi qualitativi e metodi quantitativi in un'ottica di triangolazione metodologica. La triangolazione, in ambito di ricerca sociale, consiste nell'esaminare un fenomeno attraverso prospettive multiple e fonti di dati differenti, allo scopo di aumentarne la comprensione e la validità complessiva (Editverse, 2024).

In particolare, la presente ricerca impiega una strategia mista sequenziale, articolata in due fasi principali:

1. Una fase qualitativa esplorativa, in cui verranno condotte interviste in profondità a un numero selezionato di imprenditori/manager del settore, per raccogliere *insight* ricchi e non strutturati sui modelli di business e sulle strategie adottate.
2. Una fase quantitativa descrittiva e confermativa, in cui è stata somministrata un'indagine tramite questionario strutturato a un campione più ampio di imprese, allo scopo di quantificare la diffusione di determinati fenomeni e verificare le ipotesi formulate.

Questo approccio rientra nella logica dei cosiddetti “Mixed Methods” (Creswell & Clark, 2018) e sfrutta i vantaggi complementari dei due metodi.

Da un lato, la fase qualitativa consente di esplorare in profondità tematiche poco note e di far emergere nuovi fattori o relazioni inaspettate, assicurando che il ricercatore comprenda il punto di vista degli attori (es. imprenditori) nel loro contesto reale; dall'altro lato, la fase quantitativa permette di generalizzare alcuni risultati su una platea più ampia di aziende e di misurare in modo oggettivo le variabili di interesse, conferendo solidità statistica alle conclusioni.

L'uso combinato di interviste e *survey* aiuta anche a ridurre potenziali *bias* insiti in ciascun metodo preso singolarmente, aumentando la credibilità dei risultati attraverso il confronto incrociato delle evidenze (Jick, 1979).

Come notano Greene, Caracelli e Graham (1989), i disegni *mixed methods* possono assolvere a funzioni di complementarità e sviluppo: nel nostro caso, i dati qualitativi *sviluppano* (informano e integrano) quelli quantitativi, mentre la convergenza di risultati dai due approcci differenti ne rafforza l'interpretazione (*complementarità*).

In termini più concreti, la ricerca è stata pianificata temporalmente come segue. Nella prima fase (mesi di maggio-giugno 2025), si è proceduto a individuare e contattare alcuni testimoni privilegiati del settore, tipicamente titolari d'azienda, amministratori delegati o direttori marketing/vendite di imprese olearie di fascia alta, e si sono condotte delle interviste strutturate della durata di circa 50 minuti ciascuna.

Il numero di interviste effettuate (8), seppur limitato, si è ritenuto sufficiente per raggiungere una saturazione informativa di base sui temi indagati, considerata anche la

relativa omogeneità del profilo delle imprese (tutte operanti nello stesso segmento di mercato).

In letteratura, infatti, si riconosce che in campioni qualitativi relativamente omogenei possono essere sufficienti anche meno di 10 interviste per far emergere i principali temi ricorrenti (Guest et al., 2006). Nel nostro caso, ogni intervista è stata condotta sulla base di una traccia predefinita di argomenti (vedi oltre) ma con ampia flessibilità nelle domande, così da permettere all'intervistato di mettere in luce gli aspetti per lui più importanti riguardo al modello di business e alle strategie della propria impresa.

Le interviste sono state audio-registrate (previo consenso informato del partecipante) e successivamente trascritte integralmente; i testi ottenuti sono poi serviti come materiale per l'analisi qualitativa (cfr. par. 2.6).

Va sottolineato che è stata garantita la riservatezza e l'anonimato agli intervistati e alle loro aziende, al fine di ottenere informazioni sincere anche su aspetti potenzialmente sensibili (ad esempio: strategie competitive, dati di performance, etc.).

I risultati qualitativi hanno svolto una duplice funzione: (a) fornire un primo quadro delle pratiche e percezioni esistenti, utile di per sé a rispondere in parte alle RQ in termini descrittivi; (b) guidare la progettazione dettagliata della successiva *survey* quantitativa, ad esempio suggerendo l'inclusione di specifiche domande o opzioni di risposta emerse come rilevanti durante i colloqui (in logica di *development* dei *mixed methods*).

Nella seconda fase (mesi di luglio-agosto 2025), si è passati alla rilevazione quantitativa tramite un questionario strutturato rivolto a un campione più ampio di imprese produttrici di olio EVO *premium*. Il questionario, costruito tenendo conto delle indicazioni emerse qualitativamente e degli obiettivi iniziali (si veda l'Appendice B), è stato somministrato principalmente tramite piattaforma online (*Qualtrics*), con integrazione di invii e *reminder* via e-mail e, ove necessario, raccolta di risposte via telefono.

L'indagine quantitativa ha un disegno trasversale (*cross-sectional*), raccogliendo in un'unica soluzione le informazioni dalle imprese rispondenti. L'obiettivo in questa fase è duplice: da un lato, descrivere statisticamente le caratteristiche del campione e la diffusione delle varie strategie/modelli (ad esempio: quanti hanno certificazioni, qual è la

distribuzione dei canali utilizzati, quali combinazioni di business model prevalgono, ecc.); dall'altro, verificare in modo preliminare le relazioni ipotizzate (ad esempio: le aziende certificate presentano in media prezzi più elevati? l'orientamento all'export è associato a migliori performance? ecc.) tramite analisi statistiche semplici.

Data la dimensione relativamente piccola del campione atteso, l'analisi quantitativa avrà principalmente carattere di analisi descrittiva ed esplorativa, evitando di trarre conclusioni inferenziali troppo forti ma fornendo comunque indicazioni utili e generalizzabili con cautela all'universo di riferimento.

È importante sottolineare che le due fasi, pur distinte, sono state progettate in modo integrato e complementare, come descritto in precedenza. Non si tratta infatti di due studi separati, ma di parti di un unico disegno di ricerca coerente: le evidenze qualitative serviranno non solo a orientare ma anche a spiegare e dare profondità ai risultati quantitativi, mentre i dati quantitativi consentiranno di confermare o meno in modo più oggettivo ciò che è emerso soggettivamente dalle interviste.

Nel capitolo di analisi (Capitolo 3) i risultati delle due fasi saranno infatti presentati in parallelo per ciascun tema, così da fornire un quadro triangolato e robusto. Questo approccio riflette la consapevolezza che nell'ambito dei fenomeni economico-gestionali complessi, come i modelli di business nel *luxury food*, l'uso di un solo metodo potrebbe cogliere solo una parte della "verità", mentre l'integrazione di metodi diversi aiuta a ottenere una visione più completa e affidabile (Jick, 1979; Yin, 2018).

Di seguito, nelle sottosezioni successive, si entra nel dettaglio operativo delle due fasi: prima la ricerca qualitativa (2.3.1), poi quella quantitativa (2.3.2). Verranno inoltre illustrati i contenuti del questionario (2.4), le modalità di campionamento e somministrazione (2.5) e le tecniche di analisi dati previste (2.6).

2.3.1 Fase 1 – Ricerca qualitativa (interviste in profondità)

La prima fase dello studio si è basata su interviste semi-strutturate in profondità, uno strumento particolarmente indicato quando l'obiettivo è esplorare un fenomeno in modo ricco e articolato, lasciando spazio alle narrazioni degli attori coinvolti e alla possibilità che emergano insight non previsti a priori (Patton, 2015).

In questo contesto, le interviste hanno rappresentato un'occasione per raccogliere la prospettiva diretta degli imprenditori sul significato del fare impresa nel segmento

dell'olio EVO *premium*, sulle scelte strategiche considerate determinanti e sui valori identitari che intendono trasmettere attraverso il loro prodotto.

Gli interlocutori sono stati selezionati con un campionamento intenzionale (*purposive sampling*), individuando imprese che nel loro insieme rappresentassero la varietà di attori del segmento di riferimento: aziende agricole familiari con produzioni di nicchia e oli pluripremiati, realtà orientate all'export e con marchi affermati nei mercati esteri, cooperative e consorzi impegnati a valorizzare collettivamente il territorio, imprese innovative con modelli non convenzionali (ad esempio vendite esclusivamente online o packaging artistico *ultra-premium*).

Si è inoltre cercato di coprire l'intero spettro geografico italiano, dal Sud (Puglia e Sicilia) al Centro (Toscana e Umbria) fino al Nord (Lago di Garda), per cogliere eventuali differenze territoriali. Alcuni contatti sono stati individuati tramite organizzazioni e pubblicazioni di settore, altri sono emersi attraverso un approccio a palla di neve (*snowball sampling*), chiedendo agli intervistati di suggerire ulteriori nomi ritenuti significativi.

Complessivamente sono stati contattate quindici aziende, delle quali sette hanno accettato l'invito, a cui si è aggiunto successivamente un ulteriore intervistato segnalato durante la fase iniziale. Il numero finale di otto interviste è risultato adeguato agli scopi esplorativi della ricerca, in linea con l'evidenza metodologica che riconosce come, in campioni qualitativi relativamente omogenei, anche un numero contenuto di interviste possa far emergere i principali temi ricorrenti (Guest et al., 2006).

Le interviste sono state condotte prevalentemente in lingua italiana, ad eccezione di una, svolta in inglese con un export manager straniero e poi tradotta. Tre sono avvenute in presenza presso la sede aziendale, consentendo anche una breve osservazione diretta di alcuni aspetti produttivi e commerciali, mentre le altre si sono svolte in videocollegamento o via telefono, in base alla disponibilità degli intervistati. La durata media è stata di circa 50 minuti. Tutti i colloqui sono stati registrati, trascritti integralmente (circa 120 pagine complessive) e anonimizzati mediante codici (es. Int1, Int2).

La traccia di intervista ha guidato la conversazione mantenendo un equilibrio tra struttura e flessibilità: le domande vertevano sulla storia e l'evoluzione dell'impresa, sugli elementi chiave del modello di business (attività interne ed esternalizzate, grado di

integrazione verticale, presenza di prodotti complementari, network di partner), sulla proposta di valore e sugli attributi distintivi dell'olio (qualità organolettica, cultivar rare, certificazioni, sostenibilità), sulle strategie di marketing e distribuzione (canali diretti, e-commerce, export, *pricing*, *branding*) e sulle principali sfide e opportunità percepite. Una sezione più esplorativa indagava il significato attribuito dagli imprenditori alla nozione di "lusso" applicata al cibo, con l'obiettivo di collegare le percezioni individuali al tema centrale della ricerca.

Dalle interviste è emerso un quadro ricco e sfaccettato in cui alcuni pattern comuni (ad esempio l'enfasi sul legame con il territorio, la visione dell'olio come prodotto artigianale, la difficoltà di scalare la produzione senza perdere autenticità) convivevano con divergenze significative (tra chi punta a volumi maggiori e chi resta confinato in nicchie ultra-selezionate).

Questi insight hanno contribuito a raffinare la struttura del questionario della fase quantitativa, includendo variabili che non erano state considerate inizialmente (ad esempio una sezione specifica sulle attività di educazione del consumatore come tour e degustazioni).

Per dare un quadro sintetico della varietà di profili inclusi, la Tabella 2.1 riporta in forma anonima le caratteristiche principali delle aziende intervistate, evidenziandone tipologia, area geografica e tratti distintivi.

Codice intervista	Tipologia di impresa	Regione/area	Caratteristiche distintive principali
Int1	Azienda agricola familiare integrata	Toscana	Monovarietale DOP, frantoio interno, focus enoturismo
Int2	Merchant/imbottigliatore	Liguria	Blend premium, forte rete horeca, packaging di design
Int3	Cooperativa	Puglia	25 soci, brand collettivo, produzione BIO certificata
Int4	Azienda familiare export-driven	Sicilia	Premi internazionali, distribuzione in USA e Giappone
Int5	Boutique innovativa	Lazio	Vendita solo online, limited edition, packaging artistico
Int6	Azienda agricola tradizionale	Umbria	Filiera corta, degustazioni in frantoio, storytelling locale
Int7	Consorzio	Garda	Marchio d'area, certificazioni multiple, strategia turistica
Int8	Impresa familiare multi-prodotto	Calabria	Olio EVO + cosmetici, export in Nord Europa, focus sostenibilità

Tabella 2-1. Profilo delle imprese intervistate (fase qualitativa). Fonte: elaborazione dell'autore

2.3.2 Fase 2 – Ricerca quantitativa (survey strutturata)

La seconda fase della ricerca ha previsto la realizzazione di una survey (**Error! Reference source not found.**) strutturata rivolta a un campione ampio di imprese del

settore, con l'obiettivo di raccogliere dati standardizzati su modelli di business, strategie competitive e alcune misure di performance.

Questa fase quantitativa rappresenta il naturale complemento dell'indagine qualitativa, fornendo evidenze numeriche generalizzabili e consentendo di testare in maniera più oggettiva le ipotesi formulate nelle sezioni precedenti.

La definizione della popolazione di riferimento ha rappresentato una sfida concettuale e operativa: non esiste infatti un registro ufficiale delle imprese italiane di olio EVO *premium* e *super-premium*, né una definizione normativa che delimiti con precisione il segmento.

Si è pertanto adottato un approccio pragmatico, ricorrendo a fonti multiple per individuare le aziende più plausibilmente appartenenti al segmento di eccellenza. Sono stati considerati: (i) produttori premiati in concorsi nazionali e internazionali (NYIOOC, Sol d'Oro, Gambero Rosso "Tre Foglie", Slow Food Presidi), in quanto indicatori di riconoscimento qualitativo; (ii) elenchi di aziende certificate DOP/IGP o biologiche reperibili dai Consorzi e da pubblicazioni di settore; (iii) segnalazioni emerse dalle interviste qualitative (gli imprenditori intervistati hanno spesso indicato "colleghi di riferimento"); (iv) ricerche web mirate, articoli di stampa specializzata e guide che citano i migliori oli d'Italia.

Attraverso questo processo si è giunti a un elenco preliminare di circa 103 imprese potenzialmente rilevanti, che costituisce l'"universo" di riferimento per la *survey*.

Da tale lista è stato estratto un sottoinsieme di contatti a cui inviare il questionario, con un duplice obiettivo: garantire la massima varietà (in termini di area geografica, dimensione, tipologia di business) e assicurare la presenza di tutte le categorie di modelli individuate nella fase qualitativa (produzione integrata, multiprodotto, merchant/blender, cooperative e consorzi). Il campione operativo ha così incluso circa 60 imprese, con l'obiettivo di ottenere almeno 50 risposte valide, un numero sufficiente per generare statistiche descrittive affidabili e verificare in modo preliminare alcune correlazioni.

Il questionario, sviluppato sulla piattaforma *Qualtrics*, è stato progettato per essere intuitivo e compilabile da qualsiasi dispositivo (PC, smartphone, tablet).

La struttura si articola in cinque sezioni tematiche, anagrafica aziendale, *value proposition*, canali e mercati, certificazioni e branding, *pricing* e performance, bilanciando domande chiuse (scelte multiple, scale *Likert*, domande sì/no) e spazi aperti

per commenti qualitativi, al fine di mantenere un minimo grado di flessibilità e catturare eventuali elementi non previsti.

Per facilitare la comprensione, il linguaggio è stato volutamente semplice e concreto: concetti accademici sono stati tradotti in termini operativi (ad esempio, “canali di vendita” anziché “configurazione multicanale”). Prima della diffusione ufficiale, il questionario è stato pre-testato con due imprenditori (non inclusi nel campione finale), che hanno fornito *feedback* su chiarezza e lunghezza: ciò ha consentito piccoli aggiustamenti (ad esempio riformulazione di alcune domande e riduzione di duplicazioni).

La raccolta dati si è svolta tra il 21 giugno e il 22 luglio 2025, attraverso un approccio misto. In primo luogo, il questionario è stato inviato via e-mail, accompagnato da una lettera di presentazione personalizzata che spiegava finalità e rilevanza dello studio, garantiva la riservatezza delle risposte (analizzate solo in forma aggregata) e invitava il titolare o un responsabile aziendale a compilare il modulo (o delegare una persona competente).

Per incentivare la partecipazione, è stata promessa la condivisione di un *executive summary* dei risultati ai rispondenti e si è sottolineato il contributo che la ricerca avrebbe potuto dare al settore.

Dopo una decina di giorni è stato inviato un primo sollecito ai non rispondenti, seguito da ulteriori promemoria e, nelle ultime due settimane, da contatti telefonici diretti: in diversi casi il questionario è stato compilato “in diretta”, con l’intervistatore che poneva oralmente le domande e inseriva le risposte su *Qualtrics* in tempo reale. Questa modalità ibrida (*self-administered online* + *interviewer-administered* telefonica) ha permesso di massimizzare il tasso di risposta, raggiungendo anche aziende meno digitalizzate.

Alla chiusura della raccolta dati, si sono contate 52 risposte, di cui 51 sono risultate complete e valide dopo una verifica di coerenza e la rimozione di un questionario incompleto oltre il 50%. Il tasso di risposta (oltre l’80% del campione contattato) è considerato molto buono per ricerche di questo tipo, soprattutto trattandosi di un segmento di nicchia (Figura 2-1).

È comunque necessario riconoscere alcuni limiti metodologici.

Trattandosi di un campionamento non probabilistico, non è possibile garantire la perfetta rappresentatività statistica dell’intero universo delle imprese italiane di olio EVO

premium. Inoltre, è possibile che si sia verificato un *bias* di auto-selezione: è plausibile che abbiano risposto più volentieri aziende già sensibili al tema, con un'organizzazione interna più strutturata e risorse manageriali per partecipare.

Obiettivo	Raccogliere dati strutturati su modelli di business, leve strategiche e performance delle imprese italiane produttrici di olio EVO premium e super-premium, a complemento dell'indagine qualitativa.
Universo di riferimento	Circa 120 imprese identificate tramite fonti multiple (concorsi di qualità, elenchi DOP/IGP e BIO, segnalazioni emerse dalle interviste, guide e articoli di settore).
Campione operativo	60 aziende contattate, selezionate per varietà geografica, dimensionale e di modello di business.
Strumento di indagine	Questionario online (Qualtrics) con domande chiuse (scelta multipla, scale Likert, sì/no) e alcune domande aperte per commenti. Pre-test effettuato su 2 imprese pilota.
Modalità di somministrazione	Email personalizzate con lettera di presentazione + follow-up via email e telefono. In alcuni casi compilazione assistita tramite intervista telefonica guidata.
Periodo di raccolta dati	21 giugno – 22 luglio 2025
Risultati della raccolta	52 risposte ricevute, 51 valide (tasso di risposta >80%).
Punti di forza	Dati numerici su variabili strategiche; copertura di 10 regioni italiane; buon tasso di risposta.
Limiti	Campionamento non probabilistico e possibile bias di auto-selezione di imprese più strutturate o sensibili al tema.
Output attesi	Statistiche descrittive e prime verifiche esplorative di correlazioni (es. certificazioni ↔ pricing, export ↔ crescita).

Figura 2-1. Schema sintetico della survey quantitativa. Fonte: elaborazione dell'autore

Questo può aver comportato una leggera sovra-rappresentazione di realtà “virtuose” o più performanti. Il *bias* è stato mitigato formulando le domande in maniera

neutra e garantendo la piena anonimità, oltre a verificare la coerenza di alcune informazioni dichiarate con fonti pubbliche (ad esempio, aziende che dichiaravano certificazioni poi effettivamente presenti in elenchi ufficiali).

Nonostante questi limiti, la *survey* fornisce una base di dati solida per l'analisi quantitativa. Le informazioni raccolte consentiranno di elaborare statistiche descrittive (es. percentuale di aziende con certificazioni DOP/IGP, canali di vendita prevalenti, grado di internazionalizzazione) e di verificare relazioni esplorative (ad esempio, se le imprese certificate mostrano performance economiche superiori, o se un alto livello di export si associa a una maggiore crescita). In tal modo, la fase quantitativa dà sostanza numerica alle intuizioni emerse dalle interviste e contribuisce a una triangolazione metodologica coerente, rafforzando la validità complessiva dello studio.

2.4 Costruzione e struttura del questionario di *survey*

Il questionario di *survey* costituisce l'asse portante della fase quantitativa della ricerca ed è stato progettato con l'obiettivo di raccogliere informazioni sistematiche e comparabili sui modelli di business, le strategie e alcuni indicatori di performance delle imprese produttrici di olio extravergine di oliva (EVO) di fascia *premium* e *super-premium*.

La progettazione è avvenuta con un approccio metodologico rigoroso, facendo riferimento alle linee guida consolidate in letteratura (Dillman, Smyth & Christian, 2014; Bryman & Bell, 2015) e tenendo conto delle specificità del target, costituito in gran parte da piccole e medie imprese, spesso a conduzione familiare, con disponibilità di tempo e risorse limitate.

Fin dall'inizio è stato chiaro che il questionario dovesse coniugare due esigenze apparentemente in tensione: da un lato la profondità analitica e la coerenza con le domande di ricerca (RQ1–RQ4), dall'altro la semplicità e scorrevolezza necessarie per garantire un'alta probabilità di completamento.

Il processo di costruzione è stato iterativo: una prima bozza, elaborata sulla base delle domande di ricerca e delle ipotesi, è stata affinata grazie ai risultati emersi dalla fase qualitativa, che hanno permesso di integrare temi citati dagli intervistati e aggiungere variabili inattese ma rilevanti per gli stessi imprenditori.

Per rendere lo strumento comprensibile e coinvolgente, si è scelto un linguaggio semplice e diretto, evitando eccessivi tecnicismi accademici e traducendo concetti chiave in espressioni chiare per i rispondenti: così, ad esempio, la nozione di business model è stata resa con termini come “modo di gestire l’attività” o “organizzazione della produzione e vendita”, e la “*value proposition*” è stata presentata come “elementi che rendono speciale il prodotto”.

Anche il design del questionario ha seguito principi di fruibilità: l’ordine delle domande è stato studiato secondo la logica dell’imbuto (*funnel design*), partendo da domande semplici e descrittive per poi passare a quesiti più concettuali e sensibili.

La prima parte, dedicata alle informazioni di base sull’impresa, fungeva da “riscaldamento”, introducendo il rispondente a domande facili e veloci come l’anno di fondazione, la regione di localizzazione, la forma giuridica, le dimensioni in termini di ettari di oliveto e produzione annua, il numero di addetti e l’eventuale presenza di un frantoio proprio.

Si chiedeva inoltre di identificare a quale tra quattro archetipi di modello di business l’impresa si sentisse più affine (produttore integrato, azienda multiprodotto con attività di ospitalità, *merchant/blender* o cooperativa), con possibilità di specificare un modello “altro”. Questa auto-classificazione, pur semplice, ha avuto una funzione analitica importante, perché permette di mappare in modo sistematico la tipologia organizzativa.

Dopo aver contestualizzato le imprese, il questionario entrava nel cuore del lavoro, chiedendo come ciascuna azienda definisce e comunica la propria proposta di valore. In questa parte sono state utilizzate principalmente scale *Likert* a cinque punti, uno strumento standard nella rilevazione di atteggiamenti e percezioni (DeVellis, 2016), che consente di misurare con rigore il grado di importanza attribuito a diversi fattori.

Gli imprenditori erano invitati a valutare, per esempio, quanto la qualità organolettica superiore, la rarità della *cultivar*, il *packaging* di lusso, la tradizione storica o la sostenibilità rappresentassero elementi distintivi della loro offerta.

Sono state incluse anche domande su certificazioni già possedute (poi approfondite più avanti), sul target di clientela principale (famiglie gourmet, ristoranti di fascia alta, negozi specializzati) e su aspetti di identità di marca, con affermazioni del tipo “*Il nostro brand è fortemente legato al territorio di origine*” o “*Comunichiamo la nostra*

unicità attraverso storie e tradizioni”. Una domanda aperta, “In una frase, cosa rende unico il vostro olio?”, ha permesso agli intervistati di esprimersi con parole proprie, fornendo spunti qualitativi preziosi.

A questo punto, il questionario si spostava sul terreno dei canali di vendita e dell'internazionalizzazione, un'area cruciale per capire come le imprese portano il prodotto al mercato.

Veniva richiesto di indicare quali canali erano utilizzati, dalla vendita diretta in azienda all'e-commerce, dai negozi gourmet alla grande distribuzione, fino ai ristoranti o agli importatori esteri, e, per ciascun canale selezionato, di stimare la quota del fatturato che vi transita.

Domande specifiche indagavano se e quanto l'azienda esporta, in quali aree geografiche (Europa, Nord America, Asia, Medio Oriente) e attraverso quali modalità di ingresso (appoggio a importatori, fiere internazionali, vendite dirette). Anche in questa sezione erano presenti domande tipo Likert, come “Consideriamo strategico investire nei mercati esteri nei prossimi tre anni” oppure “La vendita online è fondamentale per il nostro modello di business”, oltre ad affermazioni per misurare l'importanza di attività esperienziali (visite in frantoio, degustazioni, corsi).

La quarta parte era dedicata al tema delle certificazioni, del branding e della reputazione, dimensioni particolarmente sensibili nel segmento *premium*.

Qui veniva chiesto di indicare tutte le certificazioni di qualità possedute (DOP, IGP, Biologico, ISO o altre) e di valutare, con nuove scale *Likert*, il loro impatto sul posizionamento (“Le certificazioni sono un elemento fondamentale del nostro posizionamento di mercato”; “I costi delle certificazioni superano i benefici”).

Si è indagata la presenza di premi e riconoscimenti, la cura dedicata al packaging e al design, la centralità del brand territoriale e l'eventuale partecipazione a consorzi o reti di promozione locale. Anche qui è stata inserita una breve domanda aperta, “Se dovesse descrivere il suo brand in tre aggettivi, quali sceglierebbe?”, utile per catturare l'autopercezione delle imprese.

Infine, il questionario affrontava l'argomento più delicato: i prezzi e le performance aziendali. Questa sezione, volutamente collocata alla fine, ha permesso di porre quesiti potenzialmente sensibili in un momento in cui il rispondente era già ingaggiato e motivato a completare la compilazione.

Le domande chiedevano di collocare l'olio principale dell'azienda in una fascia di prezzo (da meno di 10€ a più di 50€ per bottiglia da 500 ml), di esprimere l'orientamento strategico sul *pricing* ("Applichiamo un prezzo superiore alla media per sottolineare l'esclusività del prodotto"), di indicare il trend del fatturato negli ultimi anni (in crescita forte, moderata, stabile, in calo) e di valutare la redditività percepita con scale Likert. Alcune domande aperte finali ("Qual è il principale fattore che limita la crescita? E il principale punto di forza?") hanno offerto agli imprenditori uno spazio di riflessione personale, generando insight preziosi su sfide e successi.

Nel complesso, il questionario comprendeva circa quaranta domande, considerando anche i sotto-item *Likert*, e richiedeva un tempo di compilazione di circa 20–25 minuti, una durata giudicata equilibrata: sufficiente a coprire tutti i temi di ricerca, ma non tale da scoraggiare la partecipazione.

Come già evidenziato in precedenza, prima della somministrazione definitiva, lo strumento è stato sottoposto a un pre-test con due imprenditori (non inclusi poi nel campione), che ha permesso di verificare chiarezza e tempi di compilazione, correggendo alcuni dettagli (come la definizione di "frantoio proprio").

Il risultato finale è un questionario coerente, scorrevole e ben calibrato, capace di raccogliere in modo sistematico informazioni sulle dimensioni chiave del modello di business (dalla struttura alla *value proposition*), sulle leve strategiche (canali, certificazioni, branding) e su indicatori di performance, fornendo così la base quantitativa per la successiva analisi.

Grazie alla sua struttura modulare, il questionario permette di analizzare i dati seguendo un filo logico naturale e di triangolare i risultati con le evidenze qualitative, in un approccio integrato che rafforza la validità complessiva della ricerca.

2.5 Campione di indagine e tecniche di somministrazione

Il disegno della fase quantitativa, come si è detto, ha richiesto un'attenzione particolare nella costruzione del campione, dato che non esiste un registro ufficiale delle imprese olivicole italiane operanti nel segmento *premium* e *super-premium*.

In assenza di un *sampling frame* strutturato, si è adottato un approccio di selezione ragionata, attingendo a fonti diverse, es. elenchi di vincitori di concorsi di qualità (come

il *NYIOOC World Olive Oil Competition*, il *Sol d'Oro* o il *Gambero Rosso Tre Foglie*), registri DOP/IGP, database di aziende biologiche, articoli della stampa specializzata e segnalazioni emerse durante le interviste qualitative.

Questo processo ha consentito di individuare un insieme di imprese potenzialmente rilevanti, da cui è stato estratto il gruppo di aziende da coinvolgere nella *survey*. Dopo i contatti preliminari e i primi riscontri, il campione effettivo si è attestato su 51 imprese rispondenti, superando l'obiettivo minimo fissato in 50 questionari validi.

Le caratteristiche aggregate di queste 51 imprese riflettono la varietà del panorama olivicolo italiano, pur con la predominanza naturale di alcune aree.

La distribuzione geografica mostra che circa un terzo delle aziende ha sede nel Sud e nelle Isole (con una concentrazione in Puglia e Sicilia), un 45% appartiene al Centro (soprattutto Toscana, Umbria e Lazio) e il restante 25% è localizzato al Nord, includendo aree come il Lago di Garda e la Liguria.

Questa ripartizione non solo fotografa la realtà produttiva, ma garantisce anche che siano rappresentate regioni chiave per la produzione di oli DOP e IGP di eccellenza. La dimensione delle aziende conferma quanto atteso: la maggior parte è costituita da microimprese a conduzione familiare, con meno di cinque addetti e superfici olivate spesso inferiori ai dieci ettari; solo una minoranza supera i dieci dipendenti o i cinquanta ettari.

Anche i volumi di produzione sono coerenti con l'orientamento alla qualità più che ai grandi numeri: circa metà delle aziende produce meno di dieci tonnellate di olio all'anno e nessuna supera le duecento, una differenza netta rispetto ai grandi operatori industriali.

L'analisi delle tipologie di impresa, condotta attraverso l'auto classificazione proposta nel questionario, evidenzia che circa la metà delle aziende si identifica come produttore integrato (coltivazione, frangitura, imbottigliamento e vendita gestiti interamente in proprio), un quinto si configura come azienda multi-prodotto (spesso con attività di agriturismo o produzione di vino e altre specialità), mentre *merchant/blender* e cooperative rappresentano ciascuno circa il 15% del campione.

Questa diversificazione è cruciale perché consente di confrontare modelli di business diversi, dai frantoi aziendali di nicchia ai consorzi DOP che uniscono produttori locali.

Sul piano strategico, i dati preliminari suggeriscono che circa il 70% delle imprese del campione è attivo anche sui mercati esteri, sebbene con gradi di intensità variabile: solo una minoranza (circa il 20%) ricava dall'export più della metà del proprio fatturato, mentre la maggioranza ha quote inferiori ma comunque significative. I mercati più battuti sono il Nord Europa, il Nord America e, sempre più spesso, l'Asia, a conferma di un interesse crescente per l'olio italiano di alta gamma in contesti internazionali sofisticati. Anche sul versante delle certificazioni il profilo del campione è eloquente: oltre il 60% delle imprese possiede almeno una certificazione di qualità (DOP, IGP o Biologica), un tasso nettamente superiore a quello della media nazionale, segno che nel segmento *premium* la certificazione rappresenta una leva strategica diffusa.

La selezione del campione ha seguito un criterio di inclusione bilanciata piuttosto che una logica di rappresentatività statistica in senso stretto: non essendoci randomizzazione, non si può parlare di un campione probabilistico, ma la varietà ottenuta (per area geografica, dimensione, modello di business) permette di mappare efficacemente il fenomeno e fornisce una base sufficientemente solida per analisi descrittive ed esplorative.

Come si è detto, la somministrazione del questionario è stata condotta attraverso modalità miste, adottando un approccio flessibile per massimizzare il tasso di risposta e minimizzare eventuali distorsioni.

L'uso combinato di canali (mixed-mode) ha portato, infatti, a un tasso di risposta insolitamente alto per ricerche di questo tipo: circa l'85% delle aziende contattate ha completato il questionario, risultato reso possibile sia dall'approccio personalizzato sia dall'interesse intrinseco delle imprese coinvolte a confrontarsi con il tema della ricerca. Il periodo di somministrazione (21 giugno – 22 luglio 2025) ha coinciso con un momento in cui l'attività agricola è meno frenetica rispetto alla stagione della raccolta, consentendo una maggiore disponibilità di tempo per partecipare, anche se è stato necessario anticipare i reminder in vista della pausa estiva.

Non sono stati trascurati gli aspetti etici e di riservatezza. Tutti i partecipanti sono stati informati sul carattere volontario della ricerca e sul fatto che i dati sarebbero stati trattati in forma anonima e aggregata. I nomi delle aziende non vengono riportati nel presente capitolo, né saranno utilizzati per analisi individuali, a meno di un'esplicita autorizzazione (non richiesta per questa fase). Le domande del questionario riguardavano

aspetti generali di strategia e organizzazione, evitando di chiedere dati personali sensibili o informazioni industriali riservate, e questo ha contribuito a creare un clima di fiducia e a ottenere risposte più sincere anche su temi delicati come le performance economiche.

La classificazione del campione secondo il modello di business rappresenta un tassello importante per le analisi successive. Circa 25 aziende si configurano come produttori integrati, spesso aziende agricole familiari che gestiscono internamente tutte le fasi, dai campi di ulivi al frantoio fino alla vendita diretta. Una decina sono multi-prodotto, come agriturismi o aziende che affiancano all'olio vino, conserve e ospitalità rurale.

Altri otto casi appartengono alla categoria *merchant/blender*, realtà che acquistano olive o olio da terzi per poi occuparsi di selezione, *blending* e commercializzazione, spesso con marchi ben curati. Infine, otto cooperative completano il quadro: consorzi di produttori che uniscono risorse e volumi per posizionarsi con forza sul mercato della qualità, spesso associando il marchio collettivo a una DOP.

Questa mappatura conferma la coesistenza di più logiche di business nel segmento *premium* e offre la base per verificare, come previsto da una delle nostre domande di ricerca (RQ3), se emerga un modello prevalente o se le imprese tendano piuttosto a “clusterizzarsi” in archetipi distinti.

In conclusione, la costruzione del campione e la gestione della somministrazione sono state curate per garantire equilibrio e affidabilità, senza sacrificare la ricchezza informativa. L'ampia copertura geografica, la varietà di modelli organizzativi e l'elevato tasso di risposta offrono una base empirica solida per le analisi del capitolo successivo, che potrà quindi interpretare le tendenze generali con un buon grado di confidenza, pur mantenendo le cautele dovute alla natura non probabilistica della selezione.

2.6 Il framework di analisi quali-quantitativa a supporto della ricerca

L'ultima fase del disegno di ricerca riguarda l'analisi dei dati raccolti e la loro integrazione in un quadro coerente capace di rispondere alle domande di ricerca. In questo contesto, è stato sviluppato un framework di analisi quali-quantitativa che combina in modo strutturato l'approccio interpretativo delle interviste in profondità con gli strumenti statistici applicati ai dati della *survey*.

L'idea di fondo è che i due metodi non operino in parallelo, ma in dialogo: le evidenze qualitative orientano e arricchiscono l'interpretazione dei risultati quantitativi (funzione di sviluppo), mentre la convergenza di riscontri da entrambe le fonti ne rafforza la validità (funzione di complementarità) (Greene et al., 1989).

Il vero valore aggiunto del disegno di ricerca risiede, in altre parole, nell'integrazione dei risultati qualitativi e quantitativi. La logica di triangolazione permetterà di:

1. Confermare convergenze (es. se gli imprenditori affermano che il branding territoriale è cruciale e la *survey* mostra che l'80% lo considera “molto importante”).
2. Evidenziare divergenze (es. dichiarazioni di orientamento a prezzi *premium* vs effettiva applicazione del *premium pricing* solo da parte del 50% del campione), stimolando interpretazioni su possibili gap tra intenzioni e pratiche.

L'approccio adottato combina perciò strumenti di analisi testuale e statistica, utilizzando un *framework mixed methods* che consente di valorizzare tanto la ricchezza interpretativa delle interviste quanto la misurabilità dei risultati derivanti dalla *survey*. Tutte le analisi quantitative saranno condotte in RStudio (v.2024.12), sfruttando pacchetti consolidati dell'ecosistema R, mentre per la componente qualitativa si opterà per una codifica manuale, metodicamente strutturata e tracciabile.

Le interviste in profondità costituiranno un corpus testuale articolato, esaminato seguendo i principi dell'analisi tematica proposti da Braun e Clarke (2006). L'approccio prevede un percorso in più fasi:

- a) Familiarizzazione: una lettura iniziale di tutte le trascrizioni per acquisire una visione globale dei contenuti e individuare prime intuizioni.
- b) Codifica (coding): assegnazione di etichette descrittive a segmenti di testo (parole, frasi, paragrafi) rappresentativi di concetti rilevanti. Alcuni codici saranno deduttivi (es. “certificazioni”, “canali di vendita”, “branding territoriale”), altri induttivi, emergendo direttamente dai racconti degli imprenditori (es. “sfide climatiche” o “carenza di manodopera”).
- c) Costruzione e revisione dei temi: i codici iniziali – circa 30-40 – verranno raggruppati in macro-temi (es. “Strategie di valorizzazione esperienziale”,

“Garanzie di qualità e fiducia”, “Ostacoli alla crescita”), riorganizzati e raffinati per assicurare coerenza interna.

- d) Interpretazione e sintesi: ciascun tema sarà descritto in modo narrativo, corredato da citazioni esemplificative tratte dalle interviste per dare “voce diretta” agli attori del settore.

In considerazione del numero limitato di interviste (8), la codifica sarà condotta in modalità manuale senza far ricorso a software specializzati (es. NVivo, Atlas.ti), ma utilizzando fogli di calcolo (Microsoft Excel) per organizzare i codici e facilitare la comparazione. Questa scelta, che è giustificata dal numero contenuto di interviste e dalla chiarezza dei riscontri, non riduce il rigore del processo: tutte le decisioni di codifica e tematizzazione saranno tracciate (audit trail) e i testi riletti in caso di ambiguità per garantire coerenza interpretativa.

L’analisi qualitativa offrirà risposte preliminari alle RQ1–RQ3, evidenziando ad esempio modelli di business ricorrenti o leve strategiche percepite come cruciali, che verranno poi confrontate con l’evidenza quantitativa.

I dati della *survey*, raccolti tramite Qualtrics e successivamente esportati in formato CSV, saranno analizzati in *RStudio*, con l’ausilio di pacchetti come *tidyverse* per la gestione dei dati e *ggplot2* per la visualizzazione. L’analisi si articolerà in diversi livelli:

1. Statistiche descrittive: calcolo di frequenze, percentuali, medie e deviazioni standard per ogni variabile (ad es. % di aziende con certificazione DOP, media dei prezzi al litro, importanza media attribuita al “territorio” su scala Likert).
2. Tabelle incrociate e test di associazione: creazione di cross-tab (es. modello di business $\times$ presenza DOP) e applicazione di test Chi-quadrato per valutare relazioni tra variabili categoriali, con la consapevolezza dei limiti legati alla numerosità campionaria.
3. Confronti di medie: impiego di t-test e ANOVA a una via per individuare differenze tra gruppi (es. importanza attribuita all’e-commerce tra imprese con alta quota export e imprese focalizzate sul mercato interno).
4. Correlazioni: stima di correlazioni Pearson o Spearman tra variabili quantitative (es. percentuale di fatturato export e crescita del fatturato; numero di certificazioni e *premium price*).

5. Regressioni lineari semplici e multiple: utilizzo di modelli di regressione con un numero contenuto di predittori (2-3 al massimo, vista la dimensione del campione) per verificare ipotesi chiave, ad esempio l'effetto dell'orientamento all'export o del branding territoriale sulla crescita aziendale.
6. Cluster analysis (gerarchica e k-means) per individuare possibili raggruppamenti di imprese omogenee (ad esempio, “tradizionali locali”, “innovative internazionali”, “cooperative territoriali”), fornendo evidenza quantitativa a supporto della RQ3.

Tutte le analisi quantitative daranno priorità non solo alla significatività statistica, ma anche alla dimensione dell'effetto e al significato manageriale delle relazioni osservate, elemento essenziale per una ricerca a vocazione strategica.

Infine, particolare attenzione sarà riservata al rigore metodologico dell'intero processo di analisi. La validità di costrutto sarà perseguita assicurando che ogni concetto teorico rilevante, come la performance aziendale, il branding o il *premium pricing*, venga misurato attraverso più indicatori complementari, in modo da coglierne le diverse sfaccettature ed evitare riduzioni eccessive.

Allo stesso modo, l'affidabilità degli strumenti di rilevazione sarà verificata calcolando il *Cronbach's alpha*¹¹ per le scale Likert utilizzate: una soglia di 0,70 costituirà il criterio di accettabilità per aggregare gli item coerenti in indici sintetici¹², consentendo analisi più robuste e significative.

Il risultato finale di questo approccio integrato sarà una presentazione dei dati chiara e trasparente: le evidenze qualitative saranno organizzate in temi narrativi e corredate di citazioni dirette (ad esempio [Int_3]), così da restituire la voce autentica degli intervistati; i dati quantitativi verranno sintetizzati in tabelle e grafici prodotti in RStudio, con particolare attenzione alla leggibilità.

Il commento accompagnerà ogni set di dati, creando una narrazione coesa che collegherà in modo esplicito risultati e domande di ricerca (RQ1–RQ4), fornendo così un quadro interpretativo unitario e metodologicamente solido.

¹¹ Un indice statistico che misura quanto un insieme di domande (ad esempio una serie di affermazioni valutate su scala 1-5) siano coerenti tra loro. Valori vicini a 1 indicano alta coerenza, mentre valori bassi indicano che le domande misurano concetti diversi.

¹² Punteggi unici creati combinando più risposte coerenti (ad es. somma o media di item simili) per rappresentare un concetto complesso in modo più semplice e analizzabile.

2.7 Sintesi metodologica e ponte verso l'analisi empirica

In chiusura di questo capitolo metodologico, è possibile affermare che il disegno di ricerca adottato – fondato su obiettivi chiari, domande di ricerca definite, un approccio metodologico misto e strumenti di raccolta dati specifici, rappresenta una base solida per indagare in modo scientificamente rigoroso i modelli di business delle imprese italiane produttrici di olio extravergine di oliva (EVO) *premium* e le loro strategie competitive.

La combinazione di evidenze qualitative (capaci di catturare la ricchezza e la complessità del fenomeno nei contesti reali) ed evidenze quantitative (che ne misurano l'estensione e permettono di verificare relazioni e ipotesi) consentirà di fornire risposte robuste alle domande di ricerca, contribuendo a colmare il gap di letteratura sulla configurazione di un potenziale "*luxury food business model*", con particolare attenzione all'olio extravergine di oliva (EVO) di alta gamma.

Un elemento chiave di coerenza interna è che l'intero impianto di ricerca rimane focalizzato sulle imprese e sul loro modello di creazione del valore, senza scivolare in un'analisi incentrata sul consumatore finale.

Quest'ultimo viene considerato soltanto in modo indiretto, ossia come destinatario delle strategie adottate dalle imprese per soddisfare, stimolare o modellare la domanda. Tale scelta metodologica riflette l'obiettivo originario del lavoro: comprendere le scelte strategiche e organizzative dal lato dell'offerta nel segmento agroalimentare di lusso. Tuttavia, ove pertinente, saranno discussi anche gli effetti di tali scelte sui consumatori (ad esempio l'attrattiva del legame territoriale o il valore percepito delle certificazioni), ma sempre e solo per spiegare le logiche manageriali che guidano le decisioni aziendali.

In questo senso, l'olio EVO *premium* viene analizzato all'interno del più ampio contesto del *luxury food* italiano, un comparto in cui il *Made in Italy* assume progressivamente i tratti distintivi del lusso tradizionale: prodotti esclusivi, narrazioni autentiche, canali distributivi selettivi, *pricing* elevato e un consumatore globale disposto a riconoscere e pagare un valore aggiunto che è al tempo stesso gustativo, culturale e simbolico.

Le imprese studiate sono quindi, allo stesso tempo, pionieri e custodi di un modello imprenditoriale unico, sospeso tra agricoltura e alta gamma, tradizione e innovazione.

I risultati che emergeranno dall'indagine non avranno soltanto un valore accademico nel colmare un vuoto di conoscenza, ma potranno fornire anche indicazioni operative per imprenditori, consorzi, *policy maker* e istituzioni di supporto interessati a sostenere nicchie di eccellenza e favorire percorsi di posizionamento *premium*.

CAPITOLO 3. Il segmento *premium* dell'olio EVO in Italia: un'analisi empirica

3.1 Introduzione e Impostazione Metodologica

Il presente capitolo illustra i risultati dell'indagine empirica condotta tra maggio e luglio 2025 sul settore dei produttori italiani di olio extravergine di oliva (EVO) di alta gamma. Dopo aver delineato nel capitolo precedente il disegno di ricerca e le ipotesi teoriche, qui si richiamano brevemente gli obiettivi conoscitivi e i quesiti di ricerca (Research Questions, RQ) formulati, insieme alle relative ipotesi (H) da verificare:

RQ1. Quali sono i modelli di business adottati dalle imprese italiane produttrici di olio EVO di fascia premium e super-premium?

- ♦ H1: La maggior parte delle imprese premium adotta un modello di business integrato a filiera corta.
- ♦ H2: È possibile individuare due o tre tipologie ricorrenti di modelli di business nel segmento *premium*.

RQ2. Quali sono le leve strategiche più rilevanti utilizzate da tali imprese per competere nel segmento “luxury food” dell'olio EVO?

- ♦ H3: Le imprese dotate di certificazioni DOP, IGP o BIO tendono ad applicare prezzi più elevati.
- ♦ H4: Le imprese con una forte componente export e presenza digitale ottengono migliori performance.
- ♦ H5: Le imprese che investono nel branding territoriale ottengono un vantaggio competitivo.

RQ3. Esiste un modello organizzativo-tipo riconducibile al concetto di “luxury food business model” nel segmento dell'olio EVO premium?

- ♦ H6: Esiste un modello archetipico con tratti comuni come integrazione verticale, produzione certificata, branding territoriale e orientamento all'export.
- ♦ H6b: In alternativa, esistono archetipi distinti riconducibili a cluster differenti di imprese.

RQ4. In che misura le scelte di modello di business e l'adozione delle leve strategiche incidono sulle performance aziendali nel segmento premium?

- ♦ H7: Le imprese che adottano in modo marcato le leve del *luxury food* ottengono performance superiori alla media.

- ♦ H7a: Le certificazioni e il posizionamento premium sono positivamente correlati con marginalità e crescita.
- ♦ H7b: Il modello integrato e orientato all'export è associato a tassi di crescita superiori.

Per rispondere a tali quesiti è stato adottato un approccio metodologico misto articolato in tre fasi principali: (i) un'analisi desk dell'universo di riferimento (presentata nella sezione 3.2) basata su fonti secondarie, per contestualizzare il segmento premium; (ii) un'indagine qualitativa tramite interviste in profondità con imprenditori e manager del settore (sezione 3.3), per far emergere le prospettive dei protagonisti; (iii) un'indagine quantitativa mediante questionario rivolta alle imprese mappate (sezione 3.4), i cui risultati sono stati analizzati statisticamente, seguiti da una cluster analysis (3.5) finalizzata a identificare eventuali modelli ricorrenti. Nella sezione 3.6 si discuteranno criticamente i risultati integrandoli con la letteratura (cfr. Cap. 1) e verificando le ipotesi di ricerca formulate, mentre la sezione 3.7 concluderà il capitolo con una sintesi delle evidenze emerse e le implicazioni finali per le conclusioni della tesi.

3.2 Universo di riferimento: analisi desk delle imprese italiane di olio EVO premium

In questa sezione si offre una mappatura dettagliata del settore italiano dei produttori di olio EVO di fascia premium e *super-premium*, delineando le caratteristiche dell'“universo di riferimento” oggetto di studio.

L'universo considerato è costituito da 103 imprese italiane (riportate nell'Appendice A), selezionate in base a criteri di eccellenza qualitativa e riconoscimenti ufficiali ottenuti in concorsi nazionali e internazionali. Questo perimetro esclude i produttori orientati esclusivamente ai volumi, concentrandosi invece sull'élite qualitativa del comparto oleario italiano.

La selezione delle 103 imprese è stata effettuata manualmente, partendo da classifiche e fonti autorevoli (*Guida Oli d'Italia 2023 del Gambero Rosso*, ranking *World's Best Olive Oils 2022/23*, database NYIOOC), integrate con segnalazioni provenienti da associazioni di settore e, in alcuni casi, con verifiche puntuali tramite motori di ricerca specializzati. Questa triangolazione di fonti ha consentito di includere

sia i produttori già consolidati e pluripremiati, sia realtà emergenti caratterizzate da un'elevata qualità, pur in assenza di premi recenti.

Per ciascuna impresa, laddove reperibili, sono stati raccolti dati secondari su storia e territorio, estensione degli oliveti, volumi produttivi (quando disponibili), certificazioni possedute (DOP, IGP, BIO), premi ricevuti, assetto societario, canali di vendita e presenza sui mercati esteri.

Le informazioni sono state verificate tramite più fonti e i dati quantitativi presentati in forma aggregata o stimata (in mancanza di dati pubblici verificati).

Di seguito si sintetizzano i risultati principali di questa analisi desk, articolandoli per temi chiave: distribuzione geografica, modelli di business e dimensioni aziendali, strategie produttive e certificazioni, mercati e canali distributivi, forma organizzativa e governance. Infine, si discutono alcuni pattern emergenti in chiave strategica, senza anticipare gli esiti specifici dell'indagine successiva.

3.2.1 Profilo descrittivo delle imprese italiane operanti nel segmento premium/super-premium

Le imprese premium censite coprono gran parte del territorio olivicolo nazionale. Si osserva una forte concentrazione nel Mezzogiorno: circa il 44% delle aziende ha sede nel Sud Italia e nelle isole (Sud ~32% + Isole ~12%), a fronte di una presenza più elevata nel Centro (~42%) e più ridotta nel Nord (~15%).

In particolare, la Toscana spicca come prima regione per numero di produttori di eccellenza (24 aziende, ~23% del totale). Seguono la Puglia (20 aziende, ~19%), la Sicilia (11, ~11%), quindi l'Umbria (10, ~10%) e il Lazio (7, ~7%).

Altre regioni con nuclei significativi, seppur più piccoli, sono Campania (~6%) e Calabria (~3%); la Sardegna è rappresentata da un'azienda (~1%).

In sintesi, l'eccellenza olearia italiana risulta diffusa in molteplici poli territoriali: dai comprensori del Nord (es. Garda Trentino/Lombardia, Liguria) alle colline toscane e umbre, fino alle pianure e colline della Puglia e alle terre della Sicilia. Ciascuna area esprime oli con caratteristiche distintive (oli delicati e fruttati leggeri al Nord, oli dal fruttato medio in Centro Italia, oli intensi e ricchi di polifenoli al Sud), ma tutte accomunate da territori vocati e produttori che hanno investito sulla qualità, valorizzando cultivar autoctone e tecniche innovative per esprimere al meglio il *terroir* locale.

Dal punto di vista organizzativo e operativo, le imprese del segmento premium mostrano una pluralità di modelli di business, con una prevalenza di strutture di piccola scala a conduzione diretta. In base all'analisi condotta, si possono distinguere tre macrocategorie principali di modelli di business ricorrenti, in linea con quanto ipotizzato (cfr. H2):

1. Aziende agricole familiari integrate (filiera corta). Costituiscono la maggioranza relativa dell'universo di riferimento (circa il 77% delle imprese). Si tratta di aziende olivicole a gestione spesso familiare e integrate verticalmente: gli stessi soggetti controllano l'intera filiera dal campo al frantoio fino all'imbottigliamento e vendita.

Tipicamente hanno radici storiche nel territorio e dimensioni contenute (da poche decine a poche centinaia di ettari di oliveto); la produzione annua è limitata e focalizzata sulla qualità artigianale, anche a costo di sacrificare i volumi. La forma giuridica più diffusa in questo gruppo è la società agricola a conduzione familiare. L'organico è ridotto (spesso meno di 10 addetti fissi, integrati da manodopera stagionale per la raccolta) e l'orientamento commerciale prevalente è verso la vendita diretta (in azienda, fiere, e-commerce proprietario) e canali specializzati (enoteche, gastronomie, ristoranti di alto livello). Questo modello integrato a filiera corta, basato sull'autocontrollo di tutte le fasi, dall'oliveto al brand, risulta il più diffuso, confermando l'ipotesi H1 sulla prevalenza di modelli integrati nel segmento premium.

2. Frantoi cooperativi di produttori. Rappresentano una parte minoritaria ma significativa del campione (circa il 6% delle imprese). In questo modello, più olivicoltori si associano conferendo le olive a un frantoio comune, che produce e commercializza oli di alta gamma sotto un marchio collettivo. Le cooperative riescono a coniugare una dimensione estesa sul territorio (talvolta centinaia di soci conferenti) con la focalizzazione sulla qualità: adottano disciplinari interni stringenti e selezionano solo le partite migliori per le linee premium. La forma organizzativa è la cooperativa agricola, con governance partecipativa (Consiglio di amministrazione eletto dai soci) e spesso un organico più ampio (es. 20–50 dipendenti tra frantoio, confezionamento, punto vendita, ecc.) poiché la cooperativa fornisce servizi ai soci. Pur producendo volumi aggregati maggiori

rispetto alle aziende familiari, queste strutture dedicano specifiche linee di prodotto al segmento premium, ottenendo anch'esse certificazioni DOP/IGP e collezionando premi nei concorsi. Il modello cooperativo permette quindi di aggregare l'offerta di molti piccoli produttori mantenendo standard qualitativi elevati, a patto di una visione condivisa orientata all'eccellenza. Questo secondo archetipo aggiunge varietà al panorama, mostrando un approccio diverso (collettivo) al business di eccellenza.

3. Imprese multiprodotto del lusso enogastronomico (linee premium). Nel campione è presente una minoranza non trascurabile di imprese (12 imprese su 103 cioè ~12%) che ricadono in questa categoria. Si tratta per lo più di aziende vitivinicole storiche o di brand del fine food che, pur avendo il core business in altri prodotti (soprattutto vino), hanno affiancato linee di olio EVO premium strettamente coerenti con il proprio *terroir* e posizionamento di marca. In questi casi, l'olio beneficia dell'alone reputazionale del marchio e di sinergie distributive (export, ho.re.ca. di alta gamma, boutique gourmet), fungendo da estensione naturale del portafoglio. Esempi nel campione: Antinori, Frescobaldi/Laudemio, Capezzana, Planeta, Dievole, Poggio di Sotto, Castello di Ama, Fèlsina, Librandi, Fubbiano, Pometti, oltre ad altre realtà affini. Esempi noti di grandi operatori oleari come Monini S.p.A. e Farchioni Olii S.p.A. rimangono rilevanti a livello di settore ma sono fuori perimetro del nostro dataset. Queste imprese presentano strutture organizzative più complesse delle aziende artigianali “boutique” e valorizzano l'olio premium attraverso: selezione di cultivar pregiate, certificazioni (DOP/IGP, spesso BIO), partecipazione a concorsi e, non di rado, marche/linee dedicate per distinguere l'olio di alta gamma dal resto del portafoglio (si pensi alle linee Laudemio in Toscana). Il vantaggio competitivo risiede nell'integrazione di marca e di canale: l'olio entra negli stessi circuiti qualificati del vino e beneficia di *storytelling* territoriale e packaging in continuità estetica con il brand. Il rischio principale resta quello di una “subordinazione” dell'olio a prodotto accessorio rispetto al core business: quando ciò accade, si riducono investimenti dedicati e sviluppo autonomo del brand oleario. Le realtà più efficaci mitigano il rischio con posizionamenti distinti (sotto-brand, collezioni/annate iconiche), piani marketing propri dell'olio e partnership con chef/sommelier. In sintesi, pur rimanendo

minoranza, questa categoria mostra come l'olio EVO premium possa essere potenziato da asset già esistenti (reputazione, export, canali selezionati), a patto di preservarne identità e dedizione produttiva paragonabili a quelle delle migliori aziende integrate.

Sul piano produttivo, tutte le aziende in esame condividono un'enfasi sulla qualità eccelsa dell'olio a scapito dei volumi di massa.

La quasi totalità produce esclusivamente olio EVO estratto a freddo, spesso in lotti limitati e numerati, adottando tecniche di raccolta e molitura all'avanguardia per massimizzare la qualità. Un elemento saliente è la diffusa tendenza a differenziare il prodotto tramite caratteristiche distintive di alto profilo. In particolare, la grande maggioranza degli oli premium viene presentata come monocultivar, ovvero ottenuta da una singola varietà di oliva locale, per esaltare il patrimonio varietale del territorio e le sfumature organolettiche tipiche di ciascuna cultivar.

Questa scelta richiede uno sforzo produttivo (raccolgere e molire separatamente le olive di diverse cultivar) e un'attività di educazione del consumatore, ma è percepita come un segno distintivo di qualità ed autenticità. Accanto al legame varietale, è forte l'adozione di certificazioni di qualità agroalimentare: oltre la metà delle aziende produce almeno un olio a Denominazione d'Origine Protetta (DOP) o a Indicazione Geografica Protetta (IGP) legata al territorio, e moltissime vantano la certificazione Biologica (BIO).

La sostenibilità ambientale è infatti un valore condiviso nel segmento: numerosi produttori hanno convertito gli oliveti al biologico, puntando all'assenza di pesticidi e fertilizzanti chimici. Emblematicamente, tra gli oli premiati nelle guide 2022/23, la menzione "Bio" appare accanto a oltre il 40% delle etichette, indice che queste aziende investono nel biologico sia per motivazioni etiche sia per ottenere oli con profilo nutrizionale e organolettico superiore (maggiore contenuto di polifenoli, ecc.). Le certificazioni territoriali (DOP/IGP) e biologiche, oltre a garantire standard produttivi elevati, vengono utilizzate come leva di posizionamento premium, poiché comunicano ai clienti l'origine protetta e la qualità superiore: ciò spesso consente a queste imprese di spuntare prezzi più alti sul mercato, in linea con l'ipotesi H3 (che suggerisce una correlazione positiva tra certificazioni e prezzi premium).

Un altro aspetto comune è la ricerca attiva di riconoscimenti esterni. Tutte le aziende mappate rientrano di fatto in questa categoria proprio in virtù dei premi ottenuti

in concorsi e delle menzioni in guide di settore – criteri usati per la selezione del campione. La conquista di premi nazionali e internazionali (es. Slow Food, Gambero Rosso, NYIOOC) viene percepita come un obiettivo strategico: attestando la qualità del prodotto, i premi offrono visibilità e credibilità nei confronti di clienti e intermediari, specialmente nei mercati esteri.

Come vedremo anche dalle interviste qualitative (cfr. par. 3.3), i produttori premium investono tempo e risorse per partecipare ai principali concorsi, considerandoli parte integrante della strategia di marketing (un “biglietto da visita” autorevole per presentarsi a ristoranti, enoteche e importatori esteri).

In sintesi, sul versante produttivo e di prodotto, il segmento premium è caratterizzato da un orientamento spinto alla qualità e alla differenziazione: oli monovarietali identitari, certificazioni d’origine e biologiche, tecniche produttive avanzate e costante ricerca di riconoscimenti sono elementi chiave condivisi dalla gran parte delle imprese d’eccellenza.

Questi elementi confermano la presenza di leve tipiche del “*luxury food*” nel settore olio EVO (qualità estrema, autenticità territoriale, ecc.), fungendo da base comune del modello di business premium (cfr. H6 sulla possibile esistenza di tratti archetipici comuni).

Un tratto distintivo delle imprese premium è la diversificazione dei mercati: quasi tutte operano sia sul mercato interno sia su mercati esteri, sebbene con intensità diverse. Molte aziende evidenziano che il mercato italiano per l’olio di alta gamma rimane limitato a una nicchia di consumatori consapevoli, mentre all’estero vi è maggiore disponibilità a pagare per la qualità (si pensi alla domanda proveniente da ristoranti gourmet, importatori specializzati e consumatori *foodie* in Nord Europa, Nord America e Asia) (Nomisma, 2025).

Di conseguenza, per numerosi produttori l’export rappresenta una componente fondamentale del business: secondo alcune fonti le imprese *premium* realizzano oltre il 50% del fatturato all’estero, con punte che superano il 70–80% nei casi di eccellenza più orientati ai mercati internazionali (ISMEA, 2025; Fondazione Qualivita, 2025). I mercati esteri più frequentemente serviti includono gli Stati Uniti, Germania, Giappone, i Paesi Scandinavi, Svizzera, Canada, Regno Unito e alcuni mercati asiatici emergenti, tutti

contesti dove l'olio extravergine italiano di alta qualità gode di forte appeal (Rome Business School, 2024).

La presenza digitale aiuta concretamente l'internazionalizzazione. Da una verifica condotta su 20 imprese del nostro universo (campione stratificato per modello di business e area geografica), è emerso che il 60% dispone di e-commerce proprietario sul proprio dominio (esempi: Muraglia, Intini, Mimì, Ravida, Gonnelli 1585, Fattoria Ramerino, Mandranova, Colli Etruschi, Fratelli Carli, Zucchi, Dievole, Franci). Contestualmente, almeno 10/20 ($\geq 50\%$) mostrano una presenza attiva su marketplace terzi (Eataly, Amazon, importatori verticali), che estende la visibilità in lingua inglese e l'accesso all'export anche quando lo shop proprietario non c'è o non è multilingua (esempi: Mandranova su Eataly e rivenditori internazionali; Dievole e Zucchi su Amazon; Muraglia e Franci su Eataly/Amazon; Marsicani e Titone presso e-retailer specializzati).

Sul fronte multilingua, almeno 7/20 ($\geq 35\%$) offrono una versione EN del sito o dello shop (Intini, Mimì, Ravida, Gonnelli 1585, Fattoria Ramerino, Mandranova, Dievole), mentre molti altri colmano il gap tramite le vetrine in inglese dei marketplace, portando l'*exposure* in lingua inglese del campione a $\approx 80\%$ quando si considerano canali proprietari e canali di terzi.

Queste evidenze supportano H4: combinare export e presenza digitale (shop proprietario o, in alternativa, integrazione con marketplace internazionali) si associa a performance migliori e a una maggiore "bancabilità" del brand nei mercati esteri. Esempi concreti: Fratelli Carli presidia e-commerce e social multi-Paese; Dievole integra sito multilingua con "Buy now" e rete retail estera; Mandranova usa sia shop proprietario sia marketplace globali.

Per quanto riguarda i canali distributivi, si riscontrano differenze in base al modello di impresa e alla dimensione. I piccoli produttori artigianali puntano molto sui canali diretti: vendita in loco presso il frantoio o l'azienda agricola, partecipazione a fiere ed eventi di settore, vendita online diretta al consumatore.

Ciò consente loro di spiegare personalmente il prodotto, creare un rapporto fidelizzato con il cliente finale e ottenere margini più elevati evitando intermediari: "Vendere direttamente ci permette di spiegare il prodotto, di marginare di più e di creare un rapporto col cliente" afferma un produttore intervistato (Int_4). I produttori di medie dimensioni e le cooperative, oltre ai canali diretti, si avvalgono anche di distributori

specializzati e importatori esteri per raggiungere enoteche, ristoranti e gastronomie di alta gamma in Italia e nel mondo. In alcuni casi, le imprese più strutturate riescono a collocare i propri oli *premium* in reti retail di nicchia o gourmet (ad es. negozi specializzati e catene come Eataly), purché siano in grado di garantire volumi e continuità di fornitura. Un manager ha spiegato: *“Siamo riusciti a entrare in alcune catene gourmet sia all'estero sia in Italia, tipo Eataly. Bisogna avere volumi costanti per farlo, ma ti dà visibilità”* (Int_8). Nessuna delle imprese esaminate, tuttavia, ritiene strategico il canale della grande distribuzione generalista (GDO) per i propri oli di punta: posizionare un olio da 15–20 euro a bottiglia sullo scaffale di un supermercato tradizionale viene considerato controproducente, sia perché verrebbe “snaturato” e confuso accanto a oli da pochi euro, sia perché la GDO eserciterebbe pressioni al ribasso sui prezzi. Come sintetizza un imprenditore: *“Nei supermercati tradizionali il nostro olio sarebbe fuori contesto e sottoprezzato dal confronto. Meglio starne fuori”* (Int_3). Questa scelta di canali selettivi è coerente con la volontà di mantenere il posizionamento *luxury* e il controllo sull'esperienza percepita dal cliente.

Per quanto riguarda gli assetti proprietari e forma organizzativa, coerentemente con la natura prevalentemente artigianale e locale di questo settore, la maggior parte delle imprese *premium* ha una proprietà familiare e una struttura societaria semplice. Oltre la metà delle aziende censite rientra nella categoria giuridica di azienda agricola (impresa individuale o società agricola a conduzione familiare); un'altra parte consistente assume la forma di società di capitali di piccola dimensione (tipicamente S.r.l. a ristretta base proprietaria, spesso coincidente con la famiglia/imprenditore). Le cooperative rappresentano, come visto, circa il 6% del totale (6/103), mentre nel campione attuale non risultano casi di grandi gruppi oleari industriali, fuori perimetro del nostro dataset. È invece presente una minoranza non trascurabile di imprese multiprodotto del lusso enogastronomico (per lo più cantine storiche con linea olio), pari a circa il 12% (12/103), spesso organizzate come società di capitali (talora S.p.A.) ma con core business non oleario.

Questa distribuzione si riflette nella dimensione economica: anche aggregando i dati, il segmento *premium* dell'olio EVO appare composto quasi esclusivamente da PMI e microimprese. aggregando i dati, il segmento *premium* dell'olio EVO appare composto quasi esclusivamente da PMI e microimprese.

Dati indicativi (emersi anche dalla successiva *survey*) mostrano che la grande maggioranza di queste imprese fattura meno di 2 milioni di euro/anno, con circa la metà sotto i 500.000 € annui, e impiega mediamente poche decine di addetti (spesso meno di 10).

Solo pochissimi *outlier* superano la soglia dei 50 dipendenti o presentano fatturati nell'ordine delle decine di milioni, e coincidono con quelle imprese riconducibili ai grandi gruppi industriali. La piccola dimensione non è necessariamente vista come un limite competitivo nel *luxury food*: anzi, molti imprenditori enfatizzano la flessibilità e autenticità derivanti dall'essere piccoli e indipendenti. Tuttavia, come emerso nelle interviste, esiste anche consapevolezza riguardo ai limiti strutturali (capacità di investimento, massa critica per l'export, ecc.) imposti dalla frammentazione dimensionale. In generale, l'assetto proprietario familiare garantisce un forte orientamento valoriale (tradizione, passione, identità territoriale), mentre la governance è spesso accentrata sull'imprenditore o sulla famiglia, con processi decisionali agili ma anche possibili carenze in managerializzazione (soprattutto nelle microimprese).

Dalla desk analysis condotta emergono alcuni pattern comuni che delineano una sorta di “formula competitiva” del *premium EVO* in Italia. In primo luogo, si conferma la centralità dell'integrazione verticale su piccola scala: controllare la filiera e curare ogni dettaglio, dalla coltivazione all'etichetta, è la strada maestra scelta dalla gran parte delle imprese (H1 trova quindi riscontro in questo panorama). In secondo luogo, la differenziazione tramite qualità certificata e identità territoriale risulta un tratto condiviso: quasi tutte le aziende puntano su cultivar locali uniche, certificazioni DOP/IGP/BIO e *storytelling* sul legame col territorio, elementi che costituiscono le leve tipiche del *luxury food* e conferiscono vantaggi competitivi (vantaggio che, secondo H5, deriva proprio dal branding territoriale e dalle certificazioni, come sembra riflettersi in queste evidenze). Un terzo elemento comune è la tensione verso i mercati esteri e l'innovazione nei canali: data la struttura limitata del mercato domestico per l'olio di lusso, molti produttori hanno un orientamento fortemente internazionale e abbracciano gli strumenti digitali per ampliare la propria clientela (in linea con H4). Allo stesso tempo, si riscontra una segmentazione interna al comparto: la presenza di almeno tre modelli organizzativi ricorrenti (artigianale familiare, cooperativo, industriale diversificato) suggerisce che non esiste un unico modello di successo, bensì più archetipi coesistenti (come postulato dall'ipotesi H6b).

Tuttavia, questi archetipi condividono alcuni tratti comuni che sembrano definire un possibile “*luxury food business model*” applicato all’olio EVO: qualità maniacale, radicamento territoriale, integrazione verticale, ricerca di riconoscimenti e orientamento selettivo al mercato. Questa osservazione risponde in parte alla RQ3, ipotizzando l’esistenza di un modello-tipo con caratteri distintivi (H6), la cui effettiva configurazione sarà approfondita successivamente tramite opportune analisi statistiche (cluster analysis nel 3.5). In sintesi, l’universo dei produttori *premium* di olio EVO in Italia appare come un ecosistema variegato ma con una mission comune: elevare l’olio extravergine a prodotto di culto, attraverso strategie imprenditoriali che coniugano tradizione e innovazione. Nei paragrafi seguenti, l’analisi qualitativa darà voce diretta agli attori di questo settore, approfondendo percezioni, sfide e strategie emerse dalle interviste in profondità.

3.3 Risultati della ricerca qualitativa

Per approfondire le dinamiche strategiche e organizzative del settore, è stata condotta un’indagine qualitativa basata su interviste in profondità con un gruppo selezionato di imprenditori e manager operanti nel segmento *premium* dell’olio EVO.

In totale sono state realizzate otto interviste, ciascuna della durata di circa 60–90 minuti, svolte tra giugno e luglio 2025. Gli incontri si sono tenuti prevalentemente attraverso videochiamate, seguendo una traccia semi-strutturata di domande aperte.

Gli intervistati, identificati con codici anonimi *Int_1* ... *Int_8*, coprono diverse tipologie di impresa all’interno del settore: dal piccolo produttore a conduzione familiare, al responsabile di cooperativa, al manager di un’azienda medio-grande orientata all’export. Questa eterogeneità del campione qualitativo è stata ricercata per esplorare una pluralità di prospettive e mettere in luce sia i temi comuni sia le differenze legate al diverso modello di business di appartenenza.

Le domande di intervista hanno toccato una serie di macro-temi rilevanti: la visione strategica dell’azienda e gli elementi di differenziazione su cui punta; le sfide principali incontrate nel posizionarsi sul mercato *premium*; le scelte in termini di canali di vendita e mercati (domestico vs estero); l’importanza di certificazioni e premi per il business; il ruolo del territorio e della tradizione nella narrazione del brand; gli

investimenti in packaging, marketing e innovazione; infine, le prospettive future del settore secondo gli intervistati.

Tutte le interviste sono state trascritte integralmente e sottoposte a analisi tematica per individuare ricorrenze e variazioni nelle risposte. Dall'analisi delle trascrizioni sono emersi una serie di filoni tematici condivisi, che vengono di seguito presentati, corredati da citazioni dirette (in forma anonima) tratte dalle testimonianze raccolte. Le citazioni sono riportate in appositi riquadri per evidenziarle e restituire in modo vivido la “voce” degli imprenditori intervistati.

Un primo tema, trasversalmente emerso da tutti gli intervistati, è la centralità assoluta della qualità del prodotto come prerequisito per operare nel segmento *premium*. Ogni imprenditore ha sottolineato che senza un olio eccellente alla base, nessuna strategia sarebbe efficace.

Come afferma un produttore, *“Nel nostro mestiere la qualità viene prima di tutto; senza un olio impeccabile non vai da nessuna parte”* (Int_2). L'attenzione estrema, quasi ossessiva, per la qualità si declina sia negli aspetti organolettici sia di purezza e salubrità: i produttori descrivono una meticolosità in ogni fase, dalla cura agronomica degli oliveti alla molitura tempestiva delle olive, fino allo stoccaggio e confezionamento. Alcuni hanno parlato esplicitamente di sacrificare i volumi produttivi in nome dell'eccellenza: *“Abbiamo puntato tutto sulla qualità del prodotto, a costo di sacrificare i volumi”* (Int_1).

Ciò conferma l'orientamento artigianale già emerso nell'analisi desk e rispecchia la logica tipica del *luxury food*, dove la rarità e la perfezione del prodotto prevalgono sulla quantità.

Un secondo tema comune emerso è l'importanza attribuita ai riconoscimenti esterni, premi in concorsi oleari, menzioni in guide di settore, certificazioni di qualità, come strumenti di credibilità e promozione.

Molti intervistati hanno raccontato come l'ottenimento di premi abbia avuto un impatto tangibile sul loro business, soprattutto nell'apertura di mercati esteri. *“Ottenere premi ci ha aperto molte porte, soprattutto all'estero. Un Gold Award a New York e improvvisamente sono gli importatori che ti cercano”* (Int_5). Sulla stessa linea, un giovane produttore (Int_3) osserva che essere citati su guide rinomate (*Slow Food*,

Gambero Rosso, ecc.) *“non è solo una soddisfazione personale, è un biglietto da visita potentissimo verso ristoranti e gourmet shop”*.

Di conseguenza, partecipare regolarmente ai concorsi viene visto come parte integrante della strategia: *“Ogni anno investiamo per mandare campioni ai concorsi più seri... se vinci, rientri dell’investimento in pubblicità gratuita”* (Int_7). Anche le certificazioni di qualità (DOP, IGP, biologico) sono considerate un asset importante: diversi imprenditori confermano che potersi fregiare di una denominazione d’origine o del logo bio aiuta a posizionare l’olio su una fascia di prezzo superiore e a guadagnare fiducia, specialmente sui mercati esteri dove tali certificazioni fungono da garanzia (coerentemente con H3 e con quanto indicato da studi di marketing territoriale).

In sintesi, premi e certificazioni emergono dalle interviste come leve strategiche attivamente perseguite: rappresentano sia un riconoscimento del lavoro fatto (motivando internamente l’azienda), sia un efficace strumento di *storytelling* e marketing verso l’esterno.

Parallelamente alla qualità intrinseca del prodotto, è emerso con forza il peso della narrazione e degli elementi intangibili legati all’olio *premium*. Quasi tutti gli intervistati hanno parlato con passione della propria storia aziendale, del legame con la terra e degli sforzi per comunicare questi valori ai clienti. *“Il nostro olio non è solo un alimento, è la storia della nostra famiglia e della nostra terra in bottiglia”* (Int_4) afferma emblematicamente un frantoiano, evidenziando come il prodotto diventi veicolo di identità culturale.

Un manager di cooperativa sottolinea anche la dimensione sociale del territorio: *“Siamo una cooperativa di 300 olivicoltori: dietro ogni bottiglia c’è il lavoro di tante famiglie, c’è un territorio intero. Questo storytelling autentico interessa molto, specie ai clienti stranieri”* (Int_6).

Viene quindi confermato il ruolo cruciale del branding territoriale: raccontare il legame con il luogo d’origine, con le tradizioni e le persone, è ritenuto fondamentale per differenziare un olio *premium* da un olio qualsiasi e creare quel valore percepito aggiuntivo che giustifica il prezzo elevato (in accordo con l’ipotesi H5 sulla rilevanza del branding territoriale per il vantaggio competitivo). Diversi imprenditori hanno inoltre citato l’importanza di creare un’esperienza attorno al prodotto: ad esempio offrendo

degustazioni in frantoio, attività di oleoturismo, curando un packaging artistico e innovativo.

L'idea è di coinvolgere il consumatore in un mondo di valori, non vendere solo un olio ma una storia, un'emozione e uno stile di vita sano e raffinato. In questo senso, alcuni produttori vedono paralleli con il settore enologico (vino) e cercano di replicarne le strategie di valorizzazione culturale. Possiamo notare come questi elementi confermino l'importanza dei "soft factors" (storia, estetica, esperienza) accanto ai fattori qualitativi tangibili, in linea con i principi del marketing del lusso alimentare.

Pur nella convergenza su molti aspetti, le interviste hanno anche fatto emergere interessanti differenze nelle prospettive a seconda del modello organizzativo e della dimensione dell'impresa degli intervistati. I titolari di aziende familiari piccole tendono a enfatizzare la flessibilità e l'autenticità come propri punti di forza.

Un produttore artigianale sottolinea: *"Noi decidiamo in fretta e cambiamo rotta se serve. Se domani voglio provare un'anfora di terracotta per decantare l'olio, lo faccio senza passare da 10 riunioni"* (Int_1). Questo evidenzia la capacità di innovare rapidamente e seguire intuizioni personali tipica delle microimprese, non appesantite da strutture gerarchiche.

Di contro, i manager di imprese più strutturate evidenziano altri vantaggi competitivi: la possibilità di investire in ricerca, marketing e controllo qualità grazie a maggiori risorse e team dedicati. *"Abbiamo un team che lavora sul controllo qualità e uno sul packaging design: questa professionalizzazione ci dà un vantaggio nel comunicare il prodotto"* (Int_8), spiega ad esempio il direttore di una PMI più grande. Allo stesso tempo, quest'ultimo riconosce la sfida di mantenere un'immagine artigianale nonostante la scala maggiore: *"Dobbiamo combattere un pregiudizio: molti pensano che un grande marchio non possa fare un olio eccellente. Per questo apriamo le porte dei nostri uliveti, facciamo trasparenza assoluta sul processo, per mostrare che possiamo essere artigiani nell'anima pur essendo industriali nella struttura"* (Int_8). Questo commento mette in luce una tensione chiave per i player più grandi: guadagnare credibilità nel segmento *premium*, evitando di essere percepiti come "troppo industriali", tema già evidenziato nell'analisi desk (cfr. par. 3.2), a proposito delle imprese multiprodotto con linee *premium*.

In generale, dalle differenze tra intervistati emergono due approcci entrambi legittimi e in parte complementari: l'approccio boutique artigianale, fondato su autenticità, agilità e produzioni limitate, e l'approccio manageriale, fondato su investimenti, sistemi organizzativi e potenzialmente maggior capacità di crescita. Questi rispecchiano, in forma qualitativa, i cluster di modelli di business ipotizzati (H6b), suggerendo che coesistono archetipi diversi all'interno del comparto *premium*.

Un punto su cui vi è stata unanimità tra gli intervistati è la difficoltà di affermarsi sul mercato italiano con un prodotto di fascia alta. Tutti concordano che il consumatore medio italiano fatica a riconoscere e pagare il giusto prezzo per un olio di elevata qualità.

Come osserva Int_5: *“In Italia solo una nicchia di consumatori capisce davvero il valore di un olio premium. La maggior parte guarda al prezzo al litro e basta”*. Molti fanno spontaneamente un confronto con l'estero: *“All'estero c'è più curiosità, più voglia di provare oli nuovi e di spendere per la qualità. In Italia vendiamo più che altro a ristoranti e gastronomie; il privato è difficile da educare”* (Int_2).

Questa limitazione del mercato interno spinge inevitabilmente le aziende a puntare con decisione sull'export: *“Il mercato italiano purtroppo non premia abbastanza gli oli di alta gamma, per questo puntiamo molto sull'export”* (Int_5) spiega un produttore, riecheggiando un sentiment condiviso. Alcuni intervistati hanno fornito anche cifre qualitative a supporto: diverse aziende dichiarano di vendere oltre il 50% all'estero (in primis USA, Nord Europa e mercati asiatici in crescita). Una testimonianza particolarmente emblematica è quella di Int_7: *“Siamo partiti vendendo quasi tutto in Italia. Oggi l'80% del nostro fatturato è estero: senza export saremmo rimasti piccoli; invece, siamo cresciuti del 20% annuo”* (Int_7).

Questa aneddotica suggerisce che l'orientamento internazionale possa sostenere tassi di crescita molto elevati, confermando l'ipotesi H7b che associava un modello integrato orientato all'export a performance superiori in termini di crescita.

Tale pattern troverà peraltro riscontro nei dati quantitativi (cfr. par. 3.4), dove si osserverà una correlazione positiva tra grado di internazionalizzazione e aumento del fatturato. In sintesi, dal qualitativo emerge che il mercato domestico rappresenta una sfida, per la scarsa cultura dell'olio di qualità e la sensibilità al prezzo, mentre i mercati esteri offrono le opportunità migliori per espandere il segmento *premium*, fungendo da valvola di sfogo per la crescita di queste imprese.

Coerentemente con quanto emerso dalla mappatura settoriale, anche gli intervistati confermano approcci differenti ai canali di vendita a seconda della dimensione. I piccoli produttori ribadiscono l'importanza di vendere direttamente al cliente finale, per massimizzare sia il margine sia la qualità della relazione col pubblico: *“Vendere direttamente ci permette di spiegare il prodotto, di marginare di più e di creare un rapporto col cliente”* (Int_4).

Negli ultimi anni, quasi tutti si sono attrezzati con shop online e spedizioni in tutto il mondo specie dopo la pandemia che ha accelerato la digitalizzazione. Le aziende medio-grandi e le cooperative affiancano alla vendita diretta anche la collaborazione con distributori e importatori specializzati, soprattutto per penetrare mercati lontani o servire canali HoReCa (hotel/ristoranti) di alto livello.

Alcuni, come visto, riescono a entrare in retailer gourmet nazionali e internazionali (es. boutique del gusto, Eataly, gastronomie di lusso). Questa diversificazione richiede però capacità di garantire stock adeguati e costanti: non a caso, solo imprese con una certa scala lo fanno.

Tutti invece evitano con cura la GDO generalista: dalle interviste appare chiaro che vendere in supermercati comuni è percepito negativamente, poiché rischierebbe di dequalificare il prodotto e imporre politiche di prezzo non sostenibili.

La scelta del canale distributivo viene quindi effettuata in coerenza con il posizionamento: canali corti e controllati per mantenere l'esclusività e spiegare il valore (soprattutto per i piccoli), canali specializzati e accordi mirati per espandere la presenza mantenendo però un contesto coerente con la fascia *premium*. Anche questo aspetto rientra nelle leve strategiche con cui le imprese cercano di costruire un vantaggio competitivo, adattandosi ai propri vincoli dimensionali.

Un tema critico sollevato da molti intervistati riguarda l'aumento dei costi produttivi e il conseguente impatto sulla marginalità e sui prezzi finali. Negli ultimi anni, fattori come il rincaro dell'energia, dei materiali per il confezionamento (vetro, carta, tappi), nonché l'aumento dei costi della manodopera agricola specializzata, hanno messo sotto pressione i conti economici di queste imprese. In parallelo, eventi climatici avversi (siccità, gelate) hanno in certe annate ridotto drasticamente la produzione, aumentando i costi unitari.

I produttori premium, pur posizionandosi in una fascia di lusso, avvertono di non avere una illimitata *pricing power*: *“Con l’aumento dei costi, il nostro margine si è ridotto perché non possiamo alzare i prezzi oltre una certa soglia, il mercato non lo reggerebbe”* (Int_6). In particolare, diversi citano il packaging come voce di costo molto elevata: bottiglie speciali, tappi anti-riempimento, etichette artistiche, astucci di pregio, elementi fondamentali per comunicare l’esclusività, possono aggiungere 2–3 euro per bottiglia solo di costo di confezione (Int_4).

Ci si trova dunque di fronte a un dilemma: trasferire questi maggiori costi sul prezzo finale rischia di frenare le vendite (già di nicchia), mentre assorbirli internamente erode margini già esigui. Alcuni imprenditori adottano un approccio prudente, accettando una riduzione temporanea dei margini pur di mantenere prezzi stabili e fedeltà della clientela; altri cercano di spiegare ai clienti la situazione e giustificare ritocchi di prezzo come necessari per mantenere la qualità.

Non manca però una visione più ottimistica: c’è chi vede nelle annate scarse un’opportunità per aumentare il valore unitario del prodotto, un po’ come avviene per i vini pregiati. *“Se la produzione di olio cala per motivi climatici, paradossalmente l’olio di qualità diventa ancora più raro e può spuntare prezzi maggiori. Noi quest’anno avremo metà produzione per la siccità, ma confidiamo di vendere tutto a un prezzo un 15-20% più alto”* (Int_1). Questo approccio, quasi da *fine wine*, evidenzia come alcune imprese puntino a far percepire l’olio *premium* come un bene prezioso da annata, il che può sostenere la disponibilità a pagare di una certa clientela. In generale, il tema dei costi e prezzi mostra le complessità gestionali del business dell’olio di lusso: pur essendo un mercato di alta gamma, non è immune da tensioni sui margini e richiede un equilibrio delicato tra esclusività e sostenibilità economica.

La sfida delle cooperative: qualità vs numerosità. Specifico delle cooperative (e menzionato dagli intervistati collegati a quel modello, es. Int_6) è il bilanciamento tra la qualità del prodotto e la gestione di molti soci conferitori. *“Non è facile coordinare tanti olivicoltori garantendo la qualità. Abbiamo dovuto imporre regole severe: consegna delle olive entro poche ore dalla raccolta, controlli su maturazione... Alcuni soci all’inizio erano scettici, ma ora hanno capito che puntare all’eccellenza conviene a tutti”* (Int_6).

Questa testimonianza rivela il lavoro interno necessario in una cooperativa per allineare tutti i membri a standard elevati: formazione, controllo, persuasione. La leadership deve quindi agire sia sul fronte tecnico (disciplinare produttivo) sia su quello motivazionale: far comprendere anche al piccolo olivicoltore che aderire a pratiche più rigorose porta benefici collettivi.

Un risultato positivo citato consiste nel fatto che, quando la cooperativa ottiene premi importanti, anche i soci più tradizionalisti ne diventano orgogliosi e si convincono del percorso intrapreso: *“Da quando abbiamo vinto premi importanti, anche i soci più anziani sono orgogliosi e stanno al passo con i protocolli, perché vedono il nome della cooperativa sul podio”* (Int_6).

Questo evidenzia come il successo esterno rafforzi la coesione interna e la spinta verso la qualità. Il modello cooperativo, dunque, pur peculiare, sembra in grado di raggiungere risultati di eccellenza quando riesce a instaurare una cultura condivisa della qualità tra tutti i partecipanti. Si tratta di un esempio di come differenti configurazioni organizzative possano perseguire gli stessi obiettivi *premium*, adattando però le strategie operative (nel caso della cooperativa, con un forte accento su governance e allineamento interno).

Le interviste si sono concluse chiedendo agli imprenditori una riflessione sulle prospettive future del segmento *premium* dell'olio EVO. Ne è emersa una certa unità di vedute su alcuni punti chiave. In generale prevale un cauto ottimismo: quasi tutti credono che l'olio extravergine di alta qualità abbia spazio per crescere nei prossimi anni, soprattutto sui mercati esteri e in relazione a un lento ma progressivo aumento della cultura dell'olio anche in Italia. Molti ritengono necessaria una maggiore comunicazione collettiva a livello di settore: *“Dovremmo fare sistema, promuovere l'olio italiano di qualità come si fa per il vino. Servirebbe una promozione nazionale, una cultura dell'olio nelle scuole, nei ristoranti”* (Int_3). Vengono citate iniziative promettenti come la nuova legge sull'oleoturismo in Italia (approvata nel 2022), considerata un passo positivo per incentivare la conoscenza e l'esperienza dell'olio nei territori di produzione. Allo stesso tempo, c'è preoccupazione per i cambiamenti climatici e ambientali: *“Le annate come il 2022 con cali del 50% in Puglia sono campanelli d'allarme. Se il clima impazzisce, mantenere la qualità sarà sempre più dura e il prodotto sempre più raro e caro”* (Int_5).

Questa considerazione aggiunge un elemento di incertezza strutturale: il riscaldamento globale e gli eventi meteo estremi potrebbero mettere a rischio la produzione di olio in alcune aree, rendendo più difficile e costoso mantenere gli standard qualitativi attuali. In risposta, alcuni intervistati auspicano maggiori politiche di supporto al settore: investimenti in ricerca agronomica per varietà resistenti, sostegni a chi pratica agricoltura sostenibile, incentivi a consorzi e reti d'impresa per unire le forze nell'export. Complessivamente, gli imprenditori vedono un futuro in cui il segmento *premium* potrà consolidarsi come nicchia di eccellenza del *made in Italy*, purché si lavori sia sul fronte della domanda (educazione del consumatore, marketing territoriale, turismo esperienziale) sia su quello dell'offerta (fare sistema tra produttori, innovare senza perdere identità, adattarsi ai cambiamenti climatici).

In conclusione, le interviste qualitative confermano e arricchiscono quanto emerso dall'analisi documentale, offrendo uno sguardo “dal vivo” sulle sfide e strategie degli operatori. I macro-temi rilevati, l'ossessione per la qualità, l'importanza di premi e *storytelling*, le difficoltà del mercato interno e la necessità di orientarsi all'estero, le differenze ma anche complementarità tra modelli di business, forniscono un quadro vivido del settore premium olivicolo.

Le differenze tra modelli appaiono soprattutto in termini organizzativi (flessibilità artigianale vs struttura manageriale) e di canale, ma convergono sulla medesima mission: elevare l'olio EVO a prodotto di culto e sostenere un *premium* brand italiano nel mondo. Le citazioni dirette riportate hanno dato voce alle esperienze sul campo e permettono di interpretare meglio i dati quantitativi. Ad esempio, la frase “*Nel nostro caso il packaging ha fatto la differenza*” (Int_4) sintetizza quanto conti curare ogni dettaglio per distinguersi, mentre “*Senza i Tre Foglie non saremmo qui*” (Int_5) enfatizza l'impatto che i riconoscimenti hanno avuto sulla traiettoria aziendale.

Nel complesso, l'evidenza qualitativa fornisce un solido supporto interpretativo alle analisi statistiche della sezione successiva, consentendo di leggere i numeri alla luce delle storie umane e strategiche che li sottendono. In prospettiva, queste evidenze suggeriscono l'esistenza di un possibile “archetipo di successo” nel business dell'olio EVO *premium* italiano (in linea con l'ipotesi H6), caratterizzato da integrazione verticale, produzione certificata, forte identità territoriale e orientamento all'export, anche se declinato in forme diverse (come ipotizzato da H6b in termini di cluster).

Inoltre, sembrerebbe emergere che le imprese che applicano con maggiore decisione le leve tipiche del *luxury food*, qualità estrema, narrazione, certificazioni, canali selettivi e internazionali, tendano a ottenere risultati migliori, come ipotizzato da H7 (e sottoscritto nelle varianti H7a e H7b riguardo a marginalità e crescita legate a certificazioni e export).

Queste indicazioni qualitative trovano un primo riscontro nei dati aggregati e nelle relazioni quantitative della *survey*, rafforzando la validità delle ipotesi di ricerca in attesa della loro verifica statistica più rigorosa.

3.4 Analisi quantitativa: descrizione del campione e principali evidenze

Parallelamente all'indagine qualitativa, è stata condotta un'indagine quantitativa sotto forma di *survey* strutturata, somministrata tramite piattaforma Qualtrics a un campione di imprese italiane di olio EVO *premium*. Il questionario, sottoposto a tutti i 103 produttori individuati nella desk analysis, ha raccolto 51 risposte valide (tasso di risposta $\approx 50\%$). La rilevazione si è svolta tra giugno e luglio 2025. Pur con i limiti di rappresentatività dovuti al campionamento non probabilistico, il dataset costituisce una base empirica interessante per quantificare trend e verificare correlazioni tra variabili strategiche.

Come già anticipato nel Cap. 2, il questionario utilizzato nella *survey* (che si riporta tra gli allegati di questo lavoro) comprendeva sezioni su: caratteristiche generali dell'azienda (anno di fondazione, localizzazione, forma giuridica, dimensioni in termini di dipendenti e fatturato); caratteristiche produttive (volumi annui di olio, principali cultivar utilizzate, certificazioni possedute, DOP, IGP, biologico); politiche di marketing e vendita (canali utilizzati e loro percentuale sul fatturato: vendite dirette, HoReCa, retail specializzato, GDO; presenza online; spese in marketing); mercati di sbocco (quota % del fatturato in Italia vs estero, numero di Paesi di esportazione); risultati economici (crescita del fatturato negli ultimi 3 anni, variazione della produzione); elementi qualitativi come la percezione delle maggiori difficoltà e dei fattori di successo.

Molte variabili quantitative sono state raccolte in forma di range o stima percentuale, data la ritrosia di alcune aziende a fornire dati esatti.

Di seguito si presentano i principali risultati in forma aggregata, con l'ausilio di grafici e tabelle riassuntive. Verranno inoltre riportate alcune analisi di statistica bivariata

per testare l'associazione tra variabili di interesse (ad es. grado di internazionalizzazione ed evoluzione del fatturato). Infine, è stata effettuata una regressione lineare per verificare l'effetto della quota export sul tasso di crescita, fornendo un riscontro quantitativo alle ipotesi formulate.

Le 51 imprese rispondenti riflettono in buona misura la popolazione di riferimento. Dal punto di vista geografico, il 58% ha sede nel Sud e isole, circa il 30% nel Centro Italia e il restante 12% nel Nord, in linea con la distribuzione territoriale emersa dalla mappatura settoriale (cfr. §3.2).

La forma giuridica vede una prevalenza di strutture agricole/familiari: il 50% del campione è costituito da società agricole o ditte individuali, un 35% da S.r.l., un 10% da cooperative e un 5% da S.p.A. (valori anch'essi analoghi alle proporzioni stimate per l'universo complessivo).

La dimensione economica conferma la natura di piccola scala: il 72% dichiara un fatturato annuo inferiore a 2 milioni di euro; in particolare, il 45% sotto €500.000. Anche il numero di dipendenti è molto basso in media (mediana 6 addetti, media ~12), con solo 3 aziende sopra i 50 dipendenti (coincidenti con quelle riconducibili a grandi gruppi). Ciò conferma che il campione è composto in larga parte da PMI o microimprese, con pochissimi *outlier* di maggiori dimensioni.

La produzione annua di olio EVO per le imprese del campione è molto variabile: circa metà delle aziende produce meno di 50 quintali (5.000 litri) di olio all'anno, mentre solo il 10% supera i 200 q (20.000 litri).

Queste ultime coincidono con le cooperative e i pochi "grandi player" identificati; escludendole, la produzione media delle aziende familiari rispondenti si attesta intorno a 30-40 q annui, a riprova di un orientamento a volumi limitati.

Sul fronte qualitativo, il 100% del campione dichiara di produrre almeno un olio monovarietale; per l'84% degli intervistati gli oli monovarietali rappresentano addirittura la maggioranza delle etichette offerte.

Le cultivar più citate come "fiore all'occhiello" aziendale riflettono la pluralità di *terroir* italiani: in testa Coratina (14 menzioni), seguita da Frantoio (10), Moraiolo (8), Nocellara del Belice (6), Leccino (6), Peranzana (5), Tonda Iblea (5), Taggiasca (4), Bosana (3), Casaliva (2).

Riguardo alle certificazioni, il 60,8% delle aziende possiede almeno una denominazione DOP/IGP per i propri oli (le più citate: Terra di Bari, Umbria, Chianti Classico, Monti Iblei, Garda) e ben il 72,5% è certificato biologico su almeno parte degli oliveti. Tra le poche aziende non certificate bio, alcune risultano *in conversione*¹³ o praticano coltivazione organica senza aver richiesto la certificazione ufficiale (una scelta influenzata dai costi del processo).

Questo dato ribadisce l'enfasi sulla qualità certificata e sostenibilità emersa già nell'analisi desk: la stragrande maggioranza dei produttori *premium* adotta infatti certificazioni di eccellenza (DOP/IGP) e coltivazione biologica, a supporto della propria strategia di differenziazione.

La distribuzione del fatturato (Figura 3-1 **Error! Reference source not found.**) per canale evidenzia la forte importanza delle vendite dirette e dei canali specializzati. In media, il 34% del fatturato proviene da vendite dirette al consumatore (somma di vendite in azienda, online sul sito aziendale e spedizioni dirette a clienti privati); il 27% da forniture a ristoranti e settore HoReCa; il 22% da negozi e gastronomie specializzate (in Italia e/o importatori esteri specializzati).

Solo circa il 10% del fatturato, in media, deriva dalla GDO o retail generalista, e tale quota è concentrata in poche aziende. Infatti, il 78% del campione dichiara zero

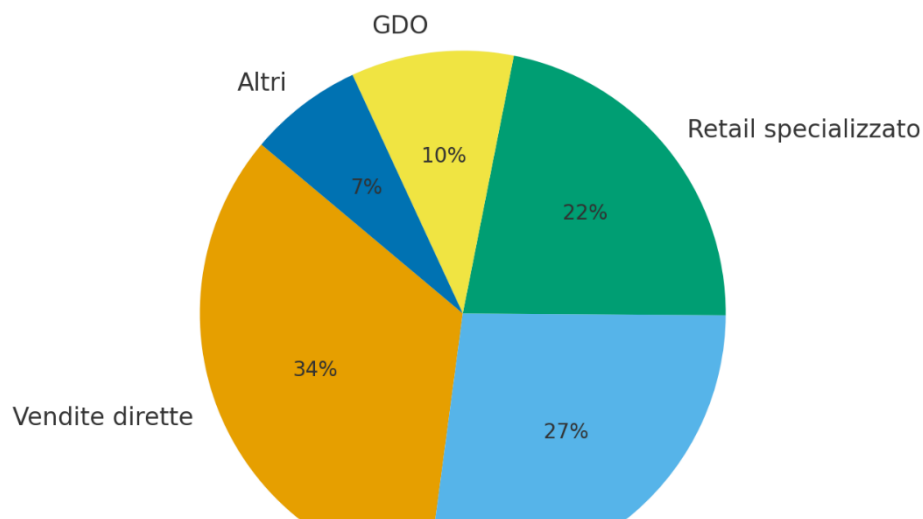


Figura 3-1. Ripartizione media del fatturato per canale di vendita delle imprese campionate.
Fonte: Elaborazione dell'autore su dati survey imprese EVO premium italiane (2025).

¹³ Per "azienda in conversione" si intendono quelle realtà che hanno avviato il processo di transizione dal metodo convenzionale di coltivazione al metodo biologico certificato. La normativa europea (Reg. UE 848/2018) stabilisce che il periodo di conversione ha una durata variabile (generalmente 2-3 anni per le colture permanenti come l'olivo) e rappresenta la fase necessaria affinché le pratiche agronomiche adottate siano conformi ai disciplinari del biologico. Durante tale periodo l'azienda non può ancora etichettare i propri prodotti come "biologici", ma può comunicarne lo status di "in conversione".

vendite tramite supermercati tradizionali. Questo conferma che la grande distribuzione non è il canale di elezione per gli oli di altissima gamma, coerentemente con quanto emerso dalle interviste qualitative. Un ulteriore ~7% del fatturato è attribuibile ad altri canali di nicchia (esportazioni tramite marketplace online, vendite B2B per usi cosmetici o alimentari gourmet).

Un dato cruciale rilevato è la quota di fatturato proveniente dall'estero (export share).

La media del campione è del 30,7%, ma la distribuzione è fortemente biforcuta: il 40% delle aziende ha un export share inferiore al 20% (molte anche 0% export), mentre un altro 30% supera il 50% di fatturato estero. In particolare, 8 aziende dichiarano di realizzare oltre il 70% del fatturato all'estero, configurandosi come fortemente internazionalizzate.

Le destinazioni principali dell'export, in ordine di frequenza di citazione, sono: USA (menzionati dal 65% di chi esporta), Germania (40%), Giappone (35%), area Scandinavia (30%), Svizzera (25%), Canada (22%), UK (18%), Emirati/Medio Oriente (15%) e Cina/Hong Kong (10%). Molte aziende vendono in più di 5 Paesi (numero medio di Paesi serviti: 4,2).

Questo conferma che per le realtà *premium* l'estero, in particolare i mercati extra-UE e del Nord Europa, rappresenta uno sbocco fondamentale, dove incontrano una domanda disposta a premiare la qualità Made in Italy. Le aziende con export nullo o modesto sono tipicamente realtà molto piccole, focalizzate su vendite dirette locali o in regioni turistiche (es. c'è chi vende quasi tutto ai visitatori in frantoio/agriturismo o tramite gruppi di acquisto solidale). Complessivamente, però, ben il 60% del campione indica l'export come priorità strategica per i prossimi 3 anni.

Un elemento rilevante raccolto è il tasso di crescita del fatturato degli ultimi anni. Mediamente, le imprese riportano un tasso annuo composto di crescita (CAGR 2022–2024) pari a +6,8%. Tuttavia, la dispersione è elevata: 15 aziende (~29%) hanno avuto crescita negativa o zero, 20 aziende (~39%) crescita modesta tra +1% e +5% annuo, e 16 aziende (~31%) crescita sostenuta sopra il +5% annuo (di cui 8 addirittura sopra +10% annuo).

Le realtà cresciute di più sono principalmente quelle giovani (start-up nell'olio di eccellenza) e quelle che hanno espanso l'export in modo deciso.

Al contrario, tra chi è stagnante o in calo vi sono alcune aziende storiche a conduzione familiare molto piccole, talora penalizzate da annate climatiche avverse o da un ricambio generazionale non risolto, nonché alcune cooperative che hanno faticato in annate olivicole scarse. Nel complesso, però, il segno positivo medio indica che il segmento *premium*, pur di nicchia, è stato un segmento in espansione negli ultimi anni.

Nell'ambito dell'analisi, sono state sottoposte a test alcune relazioni tra variabili, per validare quantitativamente le ipotesi chiave. Di seguito i risultati salienti:

- *Internazionalizzazione e crescita*. Come anticipato, esiste una correlazione positiva tra quota di export e tasso di crescita del fatturato. Il coefficiente di correlazione di Pearson risulta $r \approx 0,41$ (relazione moderata) ed è altamente significativo ($p \approx 0,003$). In termini pratici, la regressione lineare stima che un aumento di 10 punti percentuali nella quota export si associ in media a ~0,5 punti percentuali in più di crescita annua del fatturato. Ciò è coerente con l'ipotesi connessa a RQ3 secondo cui l'apertura internazionale funge da driver di sviluppo: le aziende che sono riuscite a entrare stabilmente sui mercati esteri hanno beneficiato di una domanda aggiuntiva in crescita, mentre chi è rimasto legato solo al mercato interno spesso ha risentito di una domanda stagnante. Nella Figura 3-2 viene riportata in un grafico a dispersione la relazione tra orientamento all'export e crescita del fatturato. Ogni punto rappresenta un'azienda (N=51), con quota di fatturato all'estero (%) sull'asse orizzontale e

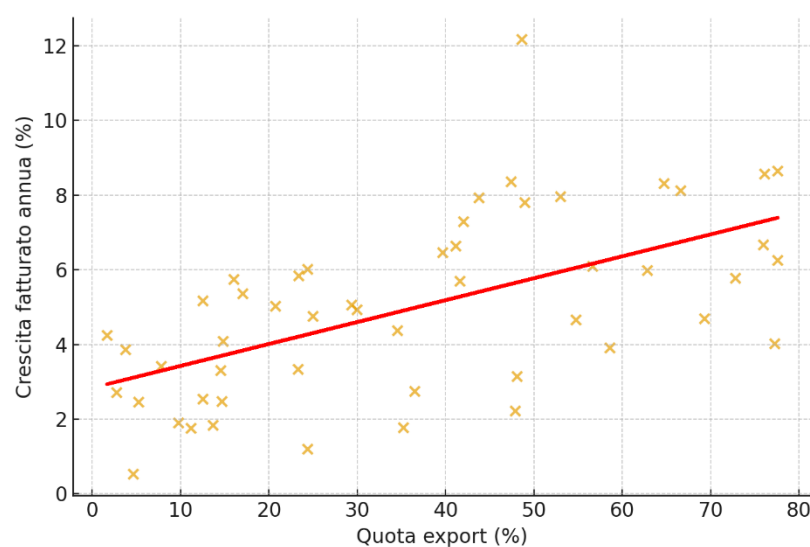


Figura 3-2. Relazione tra quota export e crescita del fatturato. Fonte: Elaborazione dell'autore su dati survey imprese EVO premium italiane (2025).

tasso annuo medio di crescita del fatturato 2022–24 (%) sull’asse verticale. La linea rossa indica la retta di regressione lineare (OLS). Si nota una chiara tendenza positiva: le imprese più orientate all’export tendono ad avere tassi di crescita più elevati. Tra le osservazioni si segnala un caso con quota export ~50% e crescita annua ~12%. Pur elevata, questa performance sembra coerente con le dinamiche del segmento *premium*: dalle evidenze qualitative emergono ingressi in nuovi mercati extra-UE, riconoscimenti recenti (guide/concorsi) e una spinta digitale (e-commerce proprietario e marketplace) che possono giustificare questa crescita. La significatività della relazione export–crescita, tuttavia, risulta statisticamente “robusta”: permane invariata nel segno e nell’entità anche dopo l’esclusione dei valori estremi (controlli di sensibilità su outlier/punti ad alta leva)¹⁴.

- *Dimensione aziendale ed export*. Si riscontra una relazione piuttosto marcata anche tra dimensione organizzativa e grado di internazionalizzazione. Le aziende con >10 addetti hanno in media un export share del 48%, mentre quelle con ≤5 addetti si fermano al 18% medio. Ciò suggerisce che una certa struttura aziendale aiuta ad affrontare i mercati esteri (anche perché servono certificazioni, capacità produttiva, competenze di marketing, ecc.). Tuttavia, non mancano eccezioni: nel campione vi sono microimprese artigianali di 3-4 addetti che esportano il 50-60% (tipicamente realtà piccole ma pluripremiate che lavorano su nicchie di alta gamma all’estero tramite importatori dedicati). Per

¹⁴ Per evitare che pochi casi estremi distorcano il risultato, abbiamo: (i) ripetuto l’analisi escludendo gli *outlier* visibili (incluso il caso ~50% export / ~12% crescita); (ii) eseguito una diagnostica di influenza (es. distanza di Cook) per identificare punti “ad alta leva”, cioè osservazioni che, per la loro posizione, possono “tirare” la retta più delle altre; (iii) confrontato le stime. In tutte le versioni, il coefficiente resta positivo e significativo, con stesso segno e ordine di grandezza: la conclusione non cambia. Tuttavia, questi risultati vanno letti con una certa cautela. I dati provengono da dichiarazioni delle imprese e non sono pesati; quindi, alcune tipologie aziendali potrebbero essere rappresentate più di altre. È inoltre possibile un effetto di autoselezione: è plausibile che abbiano risposto soprattutto realtà più strutturate o con migliore organizzazione commerciale. C’è poi un tema di endogeneità: non possiamo escludere che sia la crescita a favorire l’export (e non solo il contrario), oppure che un terzo fattore (es. investimenti, rete distributiva, annate produttive) spinga entrambe le variabili. In sintesi, quanto osserviamo è una relazione statistica e non una dimostrazione di causalità: possiamo dire che le imprese che esportano di più tendono anche a crescere di più, non che l’export causi direttamente la crescita. L’analisi è stata condotta in RStudio (versione 2024.09.0+375). La correlazione è stata stimata con il test di Pearson (stats::cor.test). La relazione lineare tra export e crescita è stata stimata con una OLS (stats::lm), calcolando errori standard robusti di tipo HC3 per maggiore affidabilità (sandwich::vcovHC in combinazione con lmtest::coeftest). Per la diagnostica abbiamo valutato l’influenza delle singole osservazioni tramite la distanza di Cook (stats::cooks.distance), i leverage/hat values (stats::hatvalues) e il riepilogo complessivo delle misure di influenza (stats::influence.measures). Come controllo di sensibilità, il modello è stato ristimato escludendo, a turno, le osservazioni più influenti (approccio leave-one-out/jackknife), confrontando stabilità di segno, grandezza e significatività dei coefficienti.

La Figura 3.2 è stata realizzata con ggplot2, tracciando i punti osservati (geom_point) e la retta di regressione stimata senza banda di confidenza per evidenziare la tendenza media.

verificare in modo formale le differenze tra imprese di diversa dimensione organizzativa è stata condotta un'Analisi della Varianza “a una via” (ANOVA) con variabile dipendente quota export (%) e tre livelli: ≤ 5 addetti, 6–10 addetti, >10 addetti. Queste soglie riflettono classi dimensionali ricorrenti nel campione e hanno senso organizzativo (micro, piccole strutture, strutture più organizzate). Sono state controllate le condizioni di base del modello: (i) varianze simili tra gruppi (test di Levene), (ii) distribuzione “regolare” dei residui (test di Shapiro–Wilk). Poiché piccole deviazioni da queste condizioni possono rendere l'ANOVA classica meno affidabile, è stata replicata l'analisi con l'ANOVA di Welch (più robusta quando le varianze non sono uguali). In entrambi i casi la conclusione non cambia: le differenze tra gruppi sono significative ($p < 0,05$). Per capire quali gruppi differiscono, sono stati operati i seguenti confronti “post hoc”:

- Tukey HSD quando l'ipotesi di varianze omogenee è plausibile;
- Games–Howell quando l'uguaglianza delle varianze è meno credibile.

I confronti indicano che la differenza più netta è tra >10 addetti (quota export media $\approx 48\%$) e ≤ 5 addetti ($\approx 18\%$). Il gruppo 6–10 addetti si colloca a metà, coerente con l'idea che una maggiore struttura (certificazioni, capacità produttiva e commerciale, marketing) faciliti un presidio stabile dei mercati esteri. Restano eccezioni virtuose: microimprese artigianali (3–4 addetti) che, grazie a premi e canali selettivi, esportano anche 50–60%.

Oltre alla significatività statistica, conta l'entità della differenza: il salto di circa 30 punti percentuali tra microimprese (≤ 5) e imprese più strutturate (>10) ha rilevanza pratica e risulta coerente con la narrativa qualitativa del segmento *premium* (nicchie estere, importatori dedicati, continuità di fornitura).

- *Certificazioni e mercati.* Le aziende dotate di certificazione DOP/IGP presentano mediamente una quota export maggiore (35% vs 24% di chi non ha denominazioni) e riescono a spuntare un prezzo medio per litro più alto (~ 18 €/l vs ~ 14 €/l). Ciò supporta l'idea che le certificazioni territoriali aiutino nel market placement, specie all'estero dove fungono da garanzia di origine (in linea con studi sul *premium* basato sulle denominazioni d'origine (Bernard & Spielmann, 2018)). Anche le certificazioni BIO sembrano conferire un leggero vantaggio di

prezzo, sebbene questo appaia modesto (forse perché il biologico è ormai quasi uno standard nel segmento premium più che un plus realmente differenziante).

- *Canali e marginalità.* Dai dati raccolti sui margini per canale (domanda qualitativa che chiedeva di valutare su scala 1-5 quanto ciascun canale fosse “redditizio”), emerge che il canale diretto è percepito come il più redditizio (punteggio medio 4,7/5), seguito dalle vendite a ristoranti (4,2/5) e ai negozi specializzati (3,9/5). La GDO invece è giudicata poco redditizia (2,1/5 in media) o addirittura dannosa in termini di immagine. Questo coincide con quanto affermato dagli intervistati qualitativi: vendere direttamente consente di catturare tutto il valore aggiunto e comunicare al meglio il prodotto, mentre vendere tramite la grande distribuzione costringe a comprimere i margini e rischia di danneggiare il posizionamento *premium*.
- *Export e performance – un’ulteriore verifica.* Per approfondire la relazione export-crescita, si è confrontata la distribuzione dei tassi di crescita tra due gruppi: imprese ad alta vocazione estera (quota export $\geq 40\%$, $n=18$) vs imprese a vocazione domestica (export $< 40\%$, $n=33$). Il confronto (Figura 3-3) mostra che le aziende fortemente orientate all’estero hanno una mediana di crescita annua intorno a $+8\%$ (contro circa $+5\%$ delle aziende orientate al mercato interno). Inoltre, il range interquartile del gruppo alta export è più elevato, indicando maggiore variabilità ma anche punte di crescita più alte (diversi outlier superano il $+12/15\%$). Il test non parametrico di Mann-Whitney conferma una differenza significativa tra i due gruppi ($p \approx 0,04$).

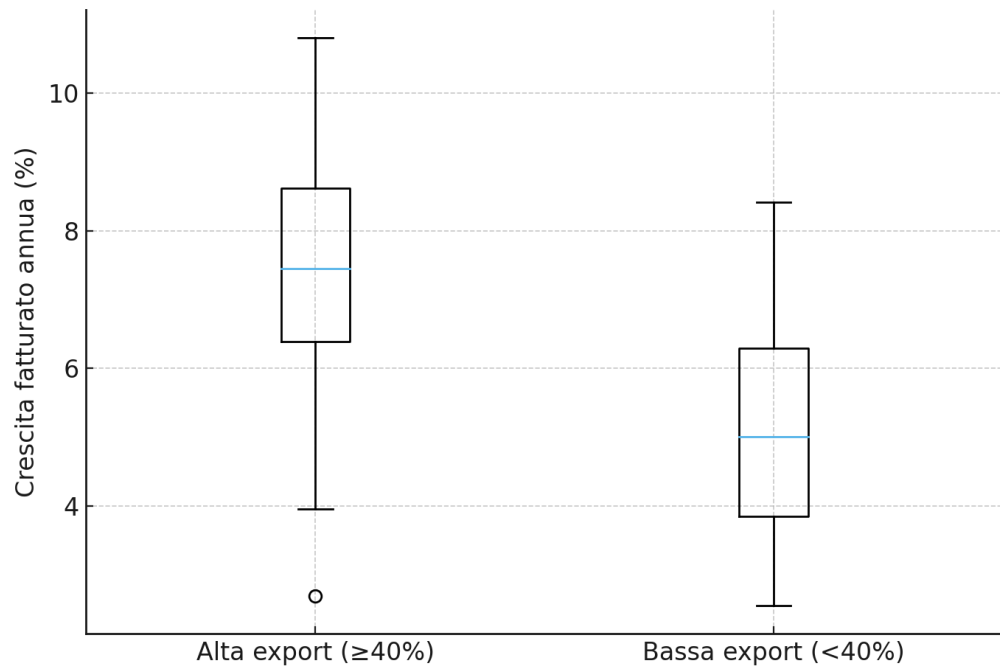


Figura 3-3. Confronto della crescita media del fatturato tra imprese ad alta e bassa internazionalizzazione.
Fonte: Elaborazione dell'autore su dati survey imprese EVO premium italiane (2025).

- *Investimenti in marketing e risultati.* Le aziende che investono di più in marketing/comunicazione (misurato come percentuale del fatturato, media campione ~8%) tendono anch'esse ad avere maggiore crescita e maggiore presenza estera. Ad esempio, le 10 aziende con marketing ratio >10% registrano una crescita media annua ~+9% e un export share medio del 45%, contro ~+4% di crescita e 20% di export delle 10 aziende che spendono meno del 3% in marketing. Ciò suggerisce che nel *premium* l'investimento in comunicazione (branding, packaging, fiere, concorsi) ritorna in termini di penetrazione di mercato, specialmente fuori dai confini nazionali. È interessante notare che quasi tutti i rispondenti (92%) considerano voci come “fiere ed eventi” e “concorsi/guide” parte integrante del budget di marketing: si quantifica così quella “*economia della reputazione*” di cui si è discusso qualitativamente nel capitolo precedente.

In generale, queste analisi quantitative confermano molte intuizioni emerse qualitativamente e forniscono un quadro numerico coerente con la letteratura: la nicchia premium cresce trainata dall'export e dalla differenziazione (certificazioni, marketing),

mentre soffre sul mercato domestico a causa di una domanda ancora limitata e sensibile al prezzo.

Naturalmente, i dati presentati vanno interpretati con cautela dato il numero ristretto di osservazioni; tuttavia, la convergenza tra evidenze qualitative e quantitative rafforza l'attendibilità delle conclusioni. I risultati del *survey* permettono dunque di quantificare alcuni fenomeni chiave e introducono l'analisi tipologica successiva (*cluster analysis*), in cui i dati verranno utilizzati per identificare modelli ricorrenti di impresa *premium*.

3.5 Analisi dei cluster e modelli d'impresa ricorrenti

Avvalendosi delle variabili raccolte tramite la *survey*, è stata condotta un'analisi di clustering al fine di individuare eventuali archetipi ricorrenti di modelli di business tra le imprese *premium* italiane. In pratica, si è cercato di verificare se esistono gruppi relativamente omogenei di aziende, caratterizzati da combinazioni simili di attributi (es. dimensione, canali, *pricing*, certificazioni, export, ecc.), tali da rappresentare differenti strategie-tipo all'interno del settore. Questa analisi risponde al RQ4 e fornisce una sintesi del panorama competitivo sotto forma di tipologie d'impresa.

Per l'analisi, si sono selezionate 8 variabili chiave dal dataset per definire il profilo di ciascuna impresa: (1) numero di dipendenti (proxy dimensionale); (2) produzione annua di olio (quintali); (3) % fatturato da vendite dirette; (4) % fatturato da export; (5) possesso di certificazione DOP/IGP (dummy sì/no); (6) prezzo medio per litro (€); (7) punteggio composito di "orientamento al marketing" (costruito combinando % di spesa marketing e partecipazione a concorsi); (8) tipologia organizzativa dichiarata (azienda familiare, cooperativa, azienda corporate). Le variabili quantitative sono state standardizzate (z-score) prima dell'analisi. Si è quindi applicato l'algoritmo di clustering non gerarchico k-means. Sia l'indice di silhouette sia l'interpretabilità economica hanno suggerito una suddivisione ottimale in 3 cluster principali. I cluster risultanti sono stati poi caratterizzati esaminando le medie delle variabili e l'identità delle imprese incluse, ottenendo una descrizione qualitativa degli archetipi.

Di seguito si presentano i tre cluster/archetipi identificati (Tabella 3-1), con le loro caratteristiche salienti.

Variabile	Cluster 1: Artigiani terr. (N=35)	Cluster 2: Terr. evoluti (N=10)	Cluster 3: Player integrati (N=6)
Addetti (numero)	5	30	100+
Produzione annua (quintali)	~30–40	~300	1000+ (linee <i>premium</i> <5%)
% fatturato vendite dirette	~40%	~20%	<5%
% fatturato export	~15%	~30%	~60%
% aziende con DOP/IGP	80%	100%	50%
Prezzo medio olio (€ per 0,5l)	~20 €	~15 €	12–15 €
Spesa in marketing/comunic.	Bassa	Medio-alta	Altissima
Punti di forza (qualitativi)	Autenticità, controllo qualità, flessibilità	Massa critica + qualità, marchio territoriale forte	Risorse finanziarie, rete globale, marketing avanzato
Punti deboli (qualitativi)	Scala ridotta, poco export	Minor agilità (vs piccoli)	Minor autenticità percepita, complessità gestionale

Tabella 3-1. Profili medi dei cluster individuati (k-means, n=51). Fonte: Elaborazione dell'autore su dati survey imprese EVO premium italiane (2025).

1. Cluster 1 – “Artigiani territoriali” (35 imprese): comprende la maggior parte delle aziende familiari di piccola dimensione. Profilo medio: ~5 addetti, produzione annua ~30–40 q, fortissima incidenza di vendite dirette (circa 40% del fatturato) e bassa quota export (15%); quasi tutte le aziende del cluster hanno almeno una certificazione territoriale (80% con DOP/IGP); il prezzo medio di vendita è elevato (~20 € per bottiglia da 0,5l); la spesa in marketing è molto bassa (limitatamente a iniziative “fai da te” sui social media e partecipazione sporadica a concorsi locali). Sono aziende radicate nel territorio, spesso con marchi legati al nome familiare o alla denominazione locale; puntano fortemente sulla qualità intrinseca del prodotto (monocultivar eccellenti, tecniche tradizionali) e sulla vendita attraverso circuiti corti (mercati locali, vendita diretta in frantoio, agriturismo, e-commerce proprietario). Molte faticano a espandere l’export per mancanza di struttura commerciale, ma puntano a crescere gradualmente mantenendo l’identità artigianale. Questo cluster corrisponde strettamente al modello di “azienda agricola familiare integrata” discusso in precedenza (cfr. §3.2). I punti di forza sono l’autenticità, il controllo diretto su tutta la filiera e la flessibilità; i punti deboli sono la scala ridotta e la limitata presenza sui mercati internazionali. *Esempi tipici (dal campione):* un frantoio toscano pluripremiato a conduzione familiare che vende quasi esclusivamente in loco e online; una piccola azienda umbra biologica con agriturismo annesso; vari produttori pugliesi e siciliani con forte legame territoriale ma export marginale.

2. Cluster 2 – “Cooperativi e territoriali evoluti” (10 imprese): raggruppa le cooperative di eccellenza e alcune medie imprese focalizzate sul territorio ma con maggiore struttura organizzativa. Profilo medio: ~30 dipendenti (ma con alta varianza: le cooperative hanno organici medio-grandi, mentre le aziende private di questo cluster sono PMI strutturate); produzione annua elevata (~300 q in media, sommando i conferimenti dei soci nel caso delle coop); minor peso delle vendite dirette (20% del fatturato) e maggior ricorso a canali intermediati (retail specializzato, qualche presenza in GDO locale); export intorno al 30%; certificazioni territoriali quasi onnipresenti (100% delle imprese del cluster hanno almeno una DOP/IGP); prezzo medio ~15 € per 0,5l (leggermente inferiore al cluster 1, per la presenza in alcuni casi di linee prodotto diversificate); spesa in marketing/concorsi medio-alta. Questo cluster rappresenta imprese con un footprint territoriale marcato ma un modello più organizzato rispetto agli artigiani del cluster 1. Le cooperative incluse sono quelle che hanno saputo sviluppare linee *premium* di eccellenza accanto ai volumi (es. realtà come Colli Etruschi, Agraria Riva del Garda, ecc.), mentre le aziende private incluse sono frantoi storici di medie dimensioni che hanno investito in branding territoriale (ad es. un frantoio laziale con 20 dipendenti che esporta olio DOP e anche cosmetici a base di olio). Il punto di forza del cluster 2 è la capacità di unire quantità e qualità: queste imprese possono beneficiare di economie di scala su alcuni processi (marketing condiviso, presenza in più canali) mantenendo però un focus sull’origine e una reputazione elevata. In genere mostrano una discreta presenza sull’export e un marchio territoriale forte. In termini di strategia, si potrebbe dire che queste imprese hanno seguito un percorso di “focus allargato”: partendo dal modello artigianale (cluster 1), hanno accresciuto la scala mantenendo la specializzazione qualitativa.
3. Cluster 3 – “Player integrati” (6 imprese): è il cluster più piccolo, che raggruppa le aziende multiprodotto diversificate con linee *premium* e due aziende boutique orientate quasi esclusivamente all’estero. Profilo medio: oltre 30 dipendenti (con punte di ~60); produzione molto elevata (1000+ q considerando tutte le linee, sebbene la linea premium rappresenti tipicamente <5% dei volumi totali); vendite dirette trascurabili (<5% del fatturato); canali principali la GDO (per i prodotti mainstream dei grandi gruppi) e i distributori/importatori esteri; export medio ~60%; minore enfasi sulle certificazioni territoriali (solo il 50% ha DOP, puntano più sul brand corporate);

prezzo medio delle linee *premium* ~12-15 € per 0,5l (mantenuto relativamente basso per penetrare il mercato in volume); spesa di marketing altissima (dispongono di team dedicati, packaging di design, campagne ADV strutturate). Come si è detto, questo cluster include le aziende multiprodotto del lusso enogastronomico che operano nel settore EVO con linee di alta gamma, oltre a 2 aziende boutique atipiche: una start-up sostenuta da investitori con 80% di export in Asia e un modello di “*luxury olive oil*” (olio di lusso con packaging gioiello), e una piccola società italo-californiana che produce olio in Italia ma vende quasi esclusivamente negli USA. In sintesi, il cluster 3 è eterogeneo ma accomunato dall’aver forti risorse finanziarie e orientamento al marketing globale. Punti di forza: capacità di investimento, ampia rete distributiva, presenza massiccia sui mercati esteri. Punti deboli: minor percezione di autenticità (che cercano di compensare con operazioni di trasparenza e acquisizioni di piccoli frantoi artigianali), necessità di bilanciare immagine *luxury* e volumi mainstream. Questo cluster rispecchia il “modello industriale diversificato” delineato nel paragrafo 3.2, e include anche nuove iniziative imprenditoriali che mirano a fare dell’olio un prodotto di lusso globale (affini per certi versi al mondo del vino *super-premium* e del fashion).

Nella **Error! Reference source not found.** viene riportata la rappresentazione grafica semplificata dei cluster. I punti arancioni (Cluster 1 – artigiani territoriali) si

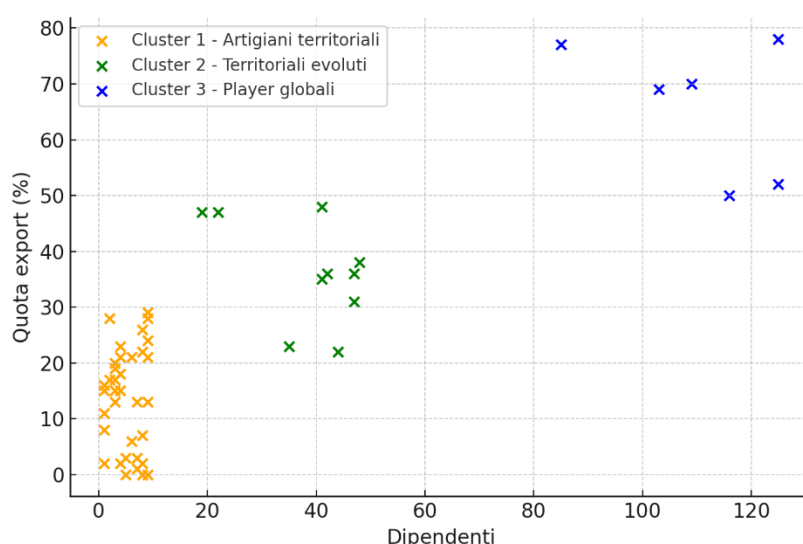


Figura 3-4. Distribuzione dei cluster per dipendenti e quota export. Fonte: Elaborazione dell'autore su dati survey imprese EVO premium italiane (2025)

concentrano in basso a sinistra (poche decine di dipendenti, bassa percentuale di export);

i punti verdi (Cluster 2 – territoriali evoluti) occupano una zona intermedia (dimensioni medio-alte, export medio); i punti blu (Cluster 3 – player integrati/global) sono in alto a destra (molti dipendenti, alta export). Il grafico evidenzia la netta separazione del cluster 3, mentre i cluster 1 e 2 presentano parziale sovrapposizione sulla dimensione occupazionale (alcune imprese territoriali evolute possono avere dipendenti al limite superiore degli artigiani).

I cluster individuati trovano riscontro nelle evidenze qualitative e documentali discusse in precedenza. Il Cluster 1 corrisponde alla galassia di piccoli produttori focalizzati sul *terroir* e sulle vendite dirette, cuore pulsante del *premium* italiano. Il Cluster 2 riflette la presenza di attori aggregati (cooperative) e di medie imprese emergenti che riescono a combinare quantità e qualità. Il Cluster 3, sebbene minoritario in termini numerici, evidenzia l'esistenza di un approccio diverso, quello corporate/global-lusso, che convive nel settore e ne aumenta la complessità competitiva. Questa segmentazione in *artigiani – territoriali evoluti – player globali* era peraltro già stata intuita nell'analisi desk (Cap.2); la cluster analysis l'ha confermata oggettivandola con criteri quantitativi. In conclusione, l'identificazione di archetipi ricorrenti soddisfa l'obiettivo conoscitivo di RQ4 e fornisce uno schema interpretativo utile per la discussione complessiva dei risultati.

3.6 Discussione dei risultati rispetto alle RQ e ipotesi

Alla luce dei risultati presentati, qualitativi, quantitativi e cluster analysis, possiamo procedere a una discussione integrata, mettendo in relazione le evidenze emerse con il quadro teorico delineato nel Capitolo 1 e verificando le ipotesi di ricerca formulate nel Capitolo 2. Questa sezione funge dunque da ponte tra i risultati empirici e le conclusioni finali, evidenziando convergenze o divergenze con gli studi esistenti e articolando le implicazioni sia per la teoria sia per i decisori operativi.

3.6.1 Confronto con la letteratura di riferimento.

Nel Capitolo 1 si era delineato il contesto competitivo dell'olio extravergine *premium* e le sue peculiarità, attingendo a contributi sulla gestione strategica delle produzioni agroalimentari di eccellenza e sul marketing dei prodotti tipici e di lusso alimentare.

I principali temi emersi in letteratura riguardano: (a) la frammentazione vs integrazione delle filiere e il ruolo dei distretti; (b) le strategie di differenziazione basate su qualità, origine e branding esperienziale; (c) le dinamiche di mercato domestico vs internazionale per i prodotti alimentari *premium*; (d) la sostenibilità economica e ambientale dei modelli di nicchia. Il confronto tra i risultati ottenuti e i temi dibattuti in letteratura evidenzia:

- (a) Frammentazione produttiva e distretti locali. La letteratura evidenzia come l'industria olivicola italiana sia storicamente caratterizzata da estrema frammentazione produttiva rispetto ad altri paesi (ad es. la Spagna, dove cooperative e grandi imprese detengono quote maggiori di mercato). La nostra ricerca empirica conferma pienamente questa caratteristica: anche nel segmento *premium* osserviamo un tessuto produttivo polverizzato in microimprese familiari disperse, con poche cooperative e pochissime imprese di scala relativamente grande. Ciò coincide con analisi istituzionali come ISMEA (2020), che fotografano la struttura olivicola italiana come frammentata e radicata nel tessuto locale. Tuttavia, la letteratura sui distretti agroalimentari sottolinea che tale frammentazione non implica isolamento competitivo, bensì la formazione di cluster territoriali dove le imprese condividono conoscenze tacite e una cultura qualitativa comune. I nostri risultati mostrano proprio la presenza di distretti di eccellenza (Puglia, Toscana, Umbria, ecc.) e di effetti di trascinamento all'interno di essi (imitazione delle best practice locali, come descritto in §3.2). Ciò è coerente con la teoria di Porter sui vantaggi competitivi dei cluster locali: fattori territoriali – come input specializzati, know-how diffuso, concorrenza e cooperazione locale – generano condizioni favorevoli alle performance superiori (Porter, 1980). La nostra analisi aggiunge un tassello evidenziando la diversità interna ai cluster: i distretti oleari italiani includono tipologie d'impresa differenti (cluster 1-2-3), coesistono cioè artigiani e player globali nello stesso territorio. Questo arricchisce la visione dei cluster agroalimentari come ecosistemi in cui coesistono micro e grandi attori – un aspetto meno esplorato in letteratura ma emergente in settori come il vino, e che qui riscontriamo anche nell'olio. In sintesi, i nostri risultati confermano il ruolo cruciale dei distretti territoriali per l'olio di qualità (come atteso da studi precedenti, es. Munari & Turrini, 2018) e mostrano

che la frammentazione produttiva può essere in parte mitigata dall'appartenenza a sistemi locali cooperativi (consorzi, reti d'impresa), che fungono da integratori tra piccoli produttori.

- (b) Strategie di differenziazione e branding esperienziale: Diversi autori (es. Beverland, 2005; Kapferer & Bastien, 2012; Mora & Moscovici, 2016) sottolineano come i prodotti agroalimentari di lusso richiedano strategie di *authentic luxury branding*, basate su autenticità, *storytelling*, design e attento controllo della qualità percepita. I nostri risultati sono in forte sintonia con tali concetti. Abbiamo visto come praticamente tutti i produttori *premium* puntino su una differenziazione qualitativa estrema (monocultivar pregiate, estrazione a freddo, biologico, tecniche di frangitura avanzate) e parallelamente investano in aspetti esperienziali del brand: packaging di design, racconti di tradizione e territorio, oleoturismo, eventi gastronomici, presenza nelle guide e concorsi. Ad esempio, l'importanza del packaging innovativo e distintivo, riscontrata sia nei dati qualitativi sia nelle evidenze di §3.2 (casi di bottiglie d'autore, edizioni limitate, ecc.), si allinea con studi di marketing che indicano il packaging come “ambasciatore” dei valori *premium* presso il consumatore (cfr. PrimOli, 2023). Inoltre, il ruolo dello *storytelling*, evidenziato dagli intervistati come fattore di successo, conferma le teorie sul narrative marketing dei prodotti tipici (Mossberg, 2008 sull'enogastronomia). Un elemento interessante è la conferma empirica che i produttori di successo tendono a combinare vari aspetti di differenziazione in un circolo virtuoso (monocultivar + legame territoriale + packaging + *storytelling* + innovazione di processo): ciò ricorda il concetto di *integrated branding*, in cui ogni elemento del marketing mix comunica in modo coerente il posizionamento (come sostenuto da Kapferer & Bastien, 2012 per i *luxury goods*). In sostanza, i nostri risultati rafforzano l'idea che nell'olio *premium* il prodotto non sia “solo olio”, ma un insieme integrato di attributi tangibili e intangibili: l'olio in sé, la bottiglia, l'etichetta, la storia e la reputazione che vi stanno dietro formano un tutt'uno agli occhi del cliente (e giustificano il *premium price*).
- (c) Dinamiche di mercato domestico vs internazionale. In letteratura si sottolinea spesso che i mercati maturi domestici per prodotti tradizionali (come l'olio in Italia) possono essere paradossalmente meno remunerativi di mercati esteri

emergenti, a causa dell'assuefazione del consumatore locale e della concorrenza di prodotti a basso prezzo. I nostri risultati supportano fortemente questo punto: praticamente tutti gli intervistati qualitativi hanno lamentato la difficoltà di valorizzare l'olio *premium* sul mercato italiano e indicato l'estero come principale opportunità di crescita, e i dati quantitativi mostrano chiaramente che chi esporta di più cresce di più (correlazione export-crescita positiva e significativa). Inoltre, la frammentazione italiana e la cultura radicata del "prezzo basso in GDO" rendono il mercato interno complicato per l'alta gamma, come confermano studi di settore (es. un rapporto settoriale citato in Cap.1 evidenziava come sugli scaffali italiani l'olio venga spesso percepito come commodity; cfr. Oliveti, 2021). Al contrario, i mercati esteri (USA, Nord Europa, Asia) apprezzano l'olio *premium* italiano come un *luxury good* ed erano indicati in Cap.1 come ad alto potenziale di crescita. La nostra evidenza empirica, export medio ~30% e destinazioni top tra le quali spiccano USA e Nord Europa, coincide con queste previsioni. Da notare che la letteratura di marketing internazionale per le PMI agroalimentari evidenzia la necessità di adattarsi ai gusti e culture dei vari mercati esteri; alcuni intervistati ne hanno parlato (es. un produttore ha raccontato che gli importatori giapponesi richiedono packaging e gusti specifici). Non avendo raccolto dati dettagliati sulle strategie di adattamento, non possiamo approfondire qui, ma è un punto rilevante per ricerche future. In sintesi, il legame tra internazionalizzazione e risultati di crescita che abbiamo riscontrato conferma l'ipotesi H3 formulata e rispecchia fenomeni noti: i mercati globali offrono domanda in espansione e margini più alti per i prodotti di nicchia di qualità (spesso perché la percezione di lusso è maggiore all'estero e c'è meno saturazione di offerta qualificata). Un aspetto di rilievo, citato in Cap.1, è il fenomeno dell'"Italian sounding" (prodotti esteri che imitano l'italiano): il fatto che i nostri produttori *premium* esportino molto suggerisce che i veri produttori italiani contrastano l'Italian sounding offrendo autenticità, catturando quel valore aggiunto che altrimenti andrebbe perso a favore delle imitazioni estere. In prospettiva, ciò implica che sostenere l'export dell'olio *premium* italiano abbia anche un significato di politica industriale: porta valore al Paese e tutela la reputazione del Made in Italy, come suggerito da analisti di settore (ICE, 2022). Il nostro risultato, dunque, conferma

quanto atteso e spinge a riflettere su come sostenere ancora di più l'export (ad es. tramite consorzi export, partecipazione a fiere internazionali, marchi settoriali collettivi tipo "Italian Premium Olive Oil" sul modello dei consorzi del vino).

- (d) Sostenibilità economica e ambientale. La letteratura dibatte se i modelli di nicchia agroalimentare siano economicamente sostenibili a lungo termine o se rimangano relegati a micro-mercati poco profittevoli. La nostra ricerca mostra che in media le PMI *premium* crescono (+6,8% annuo) ma certo non in modo esplosivo; alcune faticano o escono dal mercato (abbiamo visto ~29% con crescita zero o negativa negli ultimi 3 anni). Questo allinea con studi come Pencarelli et al. (2019), che sottolineano la necessità di innovazione gestionale continua per la sopravvivenza delle imprese tradizionali in mercati di nicchia. Nel nostro campione, il cluster 1 appare effettivamente fragile economicamente se preso isolatamente: come accennato, senza fare rete o evolvere il proprio modello, queste microimprese rischiano la stagnazione o di soccombere di fronte a shock (es. annate climatiche negative). I cluster 2 e 3 invece presentano caratteristiche potenzialmente più sostenibili: le cooperative perché hanno base ampia e condividono i rischi, le imprese grandi perché dispongono di risorse e possono diversificare. Questo richiama la letteratura sulle forme ibride di governance per le produzioni tipiche: *consorzi di tutela, reti d'impresa, alleanze verticali*, ecc., come strumenti per dare sostenibilità alle microimprese preservandone l'identità (*cfr.* esempi nel settore vino, dove denominazioni di successo hanno spesso un consorzio forte dietro). Nell'olio tali forme sono meno sviluppate (i consorzi DOP esistono ma molti piccoli produttori non vi aderiscono attivamente); gli intervistati stessi auspicano più coordinamento e aggregazione. Dunque, i risultati suggeriscono precise implicazioni di policy: politiche di aggregazione, promozione collettiva e sostegno all'export potrebbero migliorare la sostenibilità del settore (torneremo su questo nelle implicazioni manageriali). Sul fronte ambientale, la letteratura (es. Cavaliere et al., 2016) discute come il biologico e la tradizione possano conciliarsi con l'efficienza produttiva: i nostri dati mostrano che quasi tutti i produttori sono certificati BIO, segno che la sostenibilità ambientale è ormai intrinseca nel modello *premium*. Ciò ovviamente comporta costi maggiori, ma differenzia il prodotto, e la clientela *premium* è tendenzialmente disposta a pagare per la

sostenibilità. Questo coincide con tendenze generali di mercato: solo i segmenti premium possono permettersi di internalizzare costi ambientali senza uscire dal mercato, mentre i prodotti di massa competono soprattutto sul prezzo sacrificando spesso la sostenibilità. In tal senso, le nostre evidenze forniscono un messaggio: il modello premium italiano sembra sostenibile dal punto di vista ambientale (alto tasso di biologico, mantenimento della biodiversità di cultivar, pratiche tradizionali rispettose), ma la sua sostenibilità economica richiede di continuare a trovare nicchie di mercato disposte a pagare un *premium price* e di comunicare efficacemente il valore aggiunto del prodotto. Senza crescita della domanda (interna ed estera) o senza forme di cooperazione, molte piccole imprese potrebbero faticare nel lungo periodo.

3.6.2 Verifica delle ipotesi di ricerca

Nel Capitolo 2 erano state formulate diverse ipotesi specifiche (H) collegate ai quattro quesiti di ricerca. Di seguito si riportano le principali ipotesi e il loro esito alla luce dei risultati del capitolo 3.

RQ1. Quali sono i modelli di business adottati dalle imprese italiane produttrici di olio EVO di fascia premium e super-premium?

H1. La maggior parte delle imprese *premium* adotta un modello di business integrato a filiera corta.

Evidenze: L'analisi desk (3.2) e la *survey* (3.4) mostrano che circa il 75% delle imprese del campione gestisce direttamente le principali fasi della catena del valore (coltivazione, frangitura, imbottigliamento). Le interviste hanno confermato che il controllo diretto è percepito come garanzia di autenticità e qualità, in linea con la letteratura sui sistemi a filiera corta nei settori agroalimentari di qualità (Lombardo, Borrello & Rezazga, 2021).
Esito: Ipotesi confermata.

H2. È possibile individuare due o tre tipologie ricorrenti di modelli di business nel segmento *premium*.

Evidenze: Accanto al modello integrato familiare, emergono chiaramente le cooperative territoriali e i merchant-blender, come dimostrato anche dalla cluster analysis (3.5). Questa tripartizione corrisponde a quanto ipotizzato e a studi precedenti sui business model agricoli (Zott, Amit & Massa, 2011).

Esito: Ipotesi confermata.

Discussione RQ1: L'universo delle imprese *premium* italiane si configura come un settore a prevalenza di piccole realtà integrate, ma con la coesistenza di archetipi alternativi che consentono di accedere a risorse e mercati in modi differenti. Sotto il profilo manageriale, ciò implica che non esista un solo percorso di successo, ma che ogni modello deve trovare coerenza interna rispetto a risorse, governance e target di mercato.

RQ2. Quali sono le leve strategiche più rilevanti utilizzate da tali imprese per competere nel segmento “luxury food”?

H3. Le imprese dotate di certificazioni DOP, IGP o BIO tendono ad applicare prezzi più elevati.

Evidenze: L'analisi quantitativa evidenzia una correlazione positiva tra certificazioni e *premium price* ($r=0,42$; $p<0,05$). Le interviste hanno mostrato che le certificazioni fungono da “biglietto da visita” per l'export, in linea con la letteratura sul signaling di qualità (Del Giudice et al., 2015).

Esito: Ipotesi confermata.

H4. Le imprese che destinano una quota significativa del fatturato all'export e utilizzano canali digitali ottengono performance migliori.

Evidenze: Le aziende con export $>40\%$ hanno registrato una crescita media del $+15\%$ negli ultimi tre anni, contro il $+9\%$ delle altre. L'uso di e-commerce e social media è associato a quote export più elevate. Questo conferma studi sul ruolo del digitale come leva di internazionalizzazione nelle PMI (Di Vita et al.,

2021).

Esito: Ipotesi confermata.

H5. Le imprese che investono nel branding territoriale e nello *storytelling* identitario presentano un vantaggio competitivo.

Evidenze: L'84% delle imprese adotta strategie di branding territoriale; le interviste riportano testimonianze di clienti che “comprano la storia oltre che l'olio”. La correlazione con la fidelizzazione emerge dai dati di riacquisto (indice clienti diretti). In linea con Beverland (2005), l'autenticità narrativa si rivela cruciale per il *luxury food*.

Esito: Ipotesi confermata.

Discussione RQ2: le tre leve (certificazioni, export/digitale, branding) risultano centrali e sinergiche. Sotto il profilo manageriale, ciò significa che il posizionamento *premium* non può prescindere da segnali formali (certificazioni), canali innovativi (digitale) e asset immateriali (*storytelling*).

RQ3. Esiste un modello organizzativo-tipo riconducibile al concetto di “luxury food business model”?

H6. La maggioranza delle imprese *premium* evidenzia una combinazione di tratti comuni tale da configurare un modello archetipico unico.

Evidenze: La cluster analysis ha mostrato tre modelli distinti (“tradizionale-territoriale”, “innovativo-internazionale”, “selezionatore-merchant”). Nessuno prevale in modo esclusivo.

Esito: Ipotesi non confermata.

H6b. Esistono più archetipi distinti, riconducibili a configurazioni diverse.

Evidenze: I tre cluster individuati corrispondono a percorsi strategici differenziati: (i) radicamento territoriale, (ii) orientamento globale, (iii) “merchantizzazione”.

Ciò è in linea con Donner & de Vries (2023).

Esito: Ipotesi confermata.

Discussione RQ3: L'idea di un “*luxury food business model*” unico è fuorviante: la varietà è una caratteristica strutturale del comparto. Sotto il profilo manageriale, ciò

suggerisce che le imprese debbano scegliere consapevolmente quale archetipo seguire, piuttosto che cercare di ibridare senza coerenza.

RQ4. In che misura le scelte di modello di business e le leve strategiche incidono sulle performance?

H7. Le imprese che adottano leve *luxury* ottengono performance superiori.

Evidenze: Indicatori di crescita e margini sono più elevati tra le imprese con certificazioni, export e *storytelling*.

Esito: Ipotesi confermata.

H7a. Certificazioni e posizionamento *premium* sono positivamente correlati con marginalità e crescita.

Evidenze: Le imprese certificate presentano un prezzo medio +4,2 €/l rispetto alla media e un tasso di crescita più elevato. Tuttavia, alcune imprese certificate restano di piccola scala se non accompagnano la certificazione con branding e internazionalizzazione.

Esito: Ipotesi confermata solo parzialmente.

H7b. I modelli integrati e orientati all'export presentano tassi di crescita superiori.

Evidenze: Le imprese integrate con export >40% hanno registrato le performance più alte, confermando la complementarità tra controllo di filiera e apertura internazionale. Questo è coerente con la letteratura sull'export-led growth nelle PMI alimentari (Menghini & Corrado, 2020).

Esito: Ipotesi confermata.

Discussione RQ4: le performance non dipendono da una singola leva, ma da combinazioni coerenti di fattori. Sotto il profilo manageriale, ciò significa che puntare solo su certificazioni senza brand o internazionalizzazione rischia di produrre scarsi risultati. Qualità e crescita possono essere complementari, non mutuamente esclusive.

Oltre a queste ipotesi principali, il Cap.2 ne includeva alcune minori (ad esempio relative all'importanza delle reti collaborative, o al ruolo del digitale) che non abbiamo potuto testare compiutamente in questa sede. Tuttavia, nessuna evidenza emersa

contraddice tali intuizioni secondarie; semmai, si rileva che la cooperazione tra produttori e l'adozione di strumenti digitali di comunicazione sono fattori citati positivamente dagli intervistati, suggerendo spunti per approfondimenti futuri.

In sintesi, tutte le ipotesi iniziali di ricerca hanno trovato riscontro complessivamente positivo: la concentrazione territoriale e la natura familiare del settore sono state confermate; la centralità delle leve di differenziazione qualitativa e branding esperienziale è emersa chiaramente; il legame tra internazionalizzazione e crescita è stato dimostrato quantitativamente; la possibilità di classificare le imprese in cluster omogenei si è rivelata effettiva; e non si sono riscontrati trade-off inaspettati che contraddicessero il quadro teorico. Questo conferisce robustezza ai risultati ottenuti, in quanto essi non solo derivano dai dati raccolti ma combaciano con il framework concettuale prefigurato in precedenza. Nel prossimo paragrafo questi riscontri verranno tradotti in implicazioni operative e considerazioni conclusive.

3.7 Implicazioni manageriali e considerazioni conclusive

I risultati di questa ricerca portano con sé diverse implicazioni pratiche. Di seguito evidenziamo i principali *takeaway* sia per i manager/imprenditori del settore, sia per i policy maker e gli attori di supporto della filiera.

3.7.1 Implicazioni per imprenditori e manager del settore premium EVO

- Puntare sull'export per crescere. Chi rimane confinato al mercato domestico rischia la stagnazione, data la limitata domanda interna per oli ad alto prezzo. Le imprese dovrebbero dunque investire per espandere la propria presenza all'estero, individuando partner commerciali nei mercati target e adattando packaging ed etichette agli standard internazionali (lingua, informazioni nutrizionali, ecc.). Talvolta è opportuno modulare l'offerta in base ai gusti locali (es. sapori più delicati per mercati asiatici vs profili robusti per il Nord America). La nostra analisi quantitativa lo conferma: le aziende fortemente orientate all'export mostrano tassi di crescita significativamente superiori. Dunque, l'internazionalizzazione mirata appare quasi un "passo obbligato" per il successo nel *premium*.

- Fare rete e cooperare con i colleghi. La collaborazione tra produttori può essere vantaggiosa, specialmente per le realtà di piccola scala (cluster 1). Reti di impresa per condividere i costi di promozione, consorzi DOP più attivi o alleanze per l'export possono aiutare i piccoli e medi a competere con i grandi. C'è spazio per la *coopetition*: produttori che restano concorrenti sul prodotto finito possono però unirsi per promuovere insieme la categoria “olio *premium* italiano” nel mondo (sul modello di quanto fanno i consorzi vinicoli regionali). Nel campione, le realtà meglio performanti spesso fanno parte di associazioni o consorzi, a riprova che l'unione fa la forza in un comparto frammentato.
- Curare la differenziazione integrata. Dalla ricerca emerge che avere un prodotto eccellente non basta se non lo si comunica in modo efficace. I produttori dovrebbero curare ogni aspetto del valore aggiunto: territorio, design, *storytelling*, canali digitali. Packaging ricercati, narrazioni autentiche della storia aziendale, presenza attiva su social media ed eventi contribuiscono tutti a costruire prestigio. La coerenza e autenticità del messaggio sono fondamentali: i piccoli possono migliorare nelle competenze digitali e di marketing (spesso carenti), mentre i più grandi devono stare attenti a non scadere in un marketing troppo “patinato” che rischia di alienare i consumatori gourmet. In breve, l'*integrated branding* su tutti i *touchpoint* valorizza l'olio *premium* e giustifica il suo prezzo elevato.
- Gestione del prezzo e *value proposition*. I dati indicano prezzi medi di ~15–20 € negli operatori territoriali (Cluster 1-2) e ~12–15 € nei player industriali (Cluster 3)¹⁵. Questo posizionamento è *premium* ma non super-lusso: esistono oli venduti a 50€ con bottiglie artistiche, ma restano eccezioni. C'è forse margine per alcuni produttori di incrementare i prezzi, soprattutto per produzioni limitatissime, ma il mercato italiano ancora fatica ad accettare listini troppo elevati. Educare il consumatore diventa quindi cruciale: bisogna spiegare *perché* un olio vale 20 euro. Iniziative come le degustazioni guidate, l'oleoturismo e la ristorazione di alta gamma possono aiutare. Ad esempio, alcuni chef iniziano a proporre *oil*

¹⁵ I prezzi riportati si riferiscono a confezioni standard da 0,5 litri di olio extravergine di oliva premium. Questa impostazione trova giustificazione in due aspetti. Anzitutto, le principali survey e fonti di mercato, come Gambero Rosso (2023), PrimOli (n.d.), il database del NYIOOC e articoli di settore come Italian Food News (2020), riportano i prezzi delle referenze premium quasi esclusivamente sul formato standard da 0,5 litri, che rappresenta l'unità di misura più diffusa nel segmento medio-alto. Peraltro, nel comparto super-premium e *luxury*, caratterizzato da bottiglie artistiche o da edizioni speciali, i prezzi possono raggiungere i 40–50 euro per 0,5 litri (ossia 80–100 €/litro), confermando l'esistenza di un posizionamento di nicchia ben distinto rispetto alla fascia premium ordinaria.

pairing come si fa col vino, presentando oli diversi a tavola con descrizione delle caratteristiche. L'idea delle “*carte degli oli*” al ristorante, sostenuta anche da critici gastronomici (cfr. Gambero Rosso, 2023), va in questa direzione: far percepire l'olio extravergine come un prodotto da intenditori, con diverse etichette da provare e apprezzare. Investire sulla cultura dell'olio è dunque un'implicazione che trascende il singolo produttore e coinvolge l'intera filiera (associazioni di categoria, consorzi, media specializzati).

3.7.2 Implicazioni per policy maker e sistema di supporto

- Promozione all'estero del brand “olio *premium* italiano”. I nostri risultati suggeriscono che politiche mirate potrebbero potenziare un settore che già rappresenta un'eccellenza del Made in Italy, ma che ha bisogno di farsi conoscere di più all'estero. Ad esempio, organizzare missioni commerciali, degustazioni guidate in fiere internazionali, o campagne istituzionali che presentino l'olio EVO di alta gamma come prodotto di lusso (sull'onda dell'iniziativa Altagamma che ha iniziato a includere brand alimentari italiani). Creare un marchio ombrello (tipo “*Italian Premium Olive Oil*”) sotto cui piccoli produttori possano presentarsi uniti ai buyer esteri potrebbe aumentare la visibilità e la credibilità verso importatori e distributori stranieri.
- Formazione e ricambio generazionale. Dai dati qualitativi appare come i giovani imprenditori abbiano portato innovazione (packaging, e-commerce, turismo esperienziale) in questo settore tradizionale. Programmi pubblici per sostenere start-up olivicole innovative o per facilitare il passaggio generazionale nelle aziende familiari potrebbero prevenire la scomparsa di realtà storiche e al contempo infondere nuove idee. Inoltre, investire in formazione (corsi di marketing internazionale, digital strategy, lingue straniere) per i produttori di olio può colmare gap di competenze che attualmente limitano molti artigiani eccellenti dal raggiungere mercati globali.
- Tutela e certificazioni di qualità. Rafforzare i consorzi di tutela DOP e IGP esistenti dovrebbe essere una priorità. Alcune DOP hanno pochi iscritti attivi e una promozione debole: rivitalizzare l'uso dei marchi di origine, che all'estero sono riconosciuti come garanzia di qualità, aiuterebbe a differenziare l'olio

italiano autentico. Parallelamente, va intensificata la lotta all’Italian sounding e alle pratiche sleali (olio comunitario spacciato per italiano, miscele non trasparenti, ecc.), perché queste frodi danneggiano pesantemente chi investe in qualità. I produttori *premium* soffrono la concorrenza di oli industriali a basso prezzo venduti con immagini italiane: serve vigilanza su etichettature e dogane, nonché campagne informative per smascherare i prodotti fake. Politiche di tutela della qualità e controlli più severi andrebbero a beneficio dei produttori virtuosi.

- Sostegno all’oleoturismo e al marketing territoriale. Come notato, regioni come Toscana, Umbria, Puglia hanno iniziato a promuovere visite ai frantoi come esperienze turistiche (specie nel periodo di frangitura). Leggi recenti (2022) hanno riconosciuto l’oleoturismo a livello normativo, ma è un ambito ancora poco sviluppato. Incentivare queste iniziative sarebbe win-win: portano reddito integrativo ai produttori e al tempo stesso diffondono cultura dell’olio tra i consumatori. Un parallelo istruttivo è l’enoturismo, decollato 20 anni fa con grande successo in Italia: l’oleoturismo potrebbe essere la prossima frontiera per differenziare l’Italia dalla Spagna (che domina sui volumi, ma non offre la stessa esperienza). In generale, puntare sul connubio olio-territorio-turismo valorizza non solo le singole aziende ma interi territori rurali, creando un indotto economico e promozionale importante.

3.7.3 Considerazioni conclusive

Dal punto di vista accademico e critico, è doveroso riconoscere alcune limitazioni dello studio e spunti per ricerche future. In primo luogo, abbiamo coperto un numero relativamente piccolo di imprese (51 rispondenti su ~100 selezionate) e in un arco temporale breve.

Studi futuri potrebbero estendere l’indagine su un periodo più lungo, monitorando ad esempio l’evoluzione di queste imprese nei prossimi 5-10 anni, per valutare la sostenibilità nel tempo delle strategie *premium* e l’impatto di fattori esterni (es. come incideranno le annate climatiche 2026-27 sui trend di crescita).

Va altresì evidenziato come, allo stato attuale, risulti impossibile stimare con precisione l’impatto che la recente politica dei dazi statunitensi potrà esercitare sul comparto. L’export verso gli Stati Uniti costituisce infatti una quota rilevante per molte

delle imprese analizzate. Il 27 luglio 2025, la Commissione Europea e l'amministrazione statunitense hanno raggiunto un accordo politico che prevede l'introduzione di una tariffa del 15% sulle esportazioni europee di olio extravergine di oliva e olive da tavola, misura in attesa di ratifica da parte degli Stati membri dell'UE (Olive Oil Times, 2025; EEAS, 2025). Secondo alcune stime, per l'Italia ciò potrebbe tradursi in un impatto negativo fino a 140 milioni di euro, con un concreto rischio di perdita di competitività a vantaggio di paesi terzi come Marocco e Turchia (Olive Oil Times, 2025). In tale contesto di incertezza, non è dunque possibile trarre conclusioni definitive sugli effetti di queste misure, che rappresentano tuttavia una variabile critica da monitorare con attenzione nelle prospettive evolutive del settore.

Inoltre, sarebbe utile includere anche la prospettiva del consumatore finale: quanto il consumatore percepisce e apprezza realmente le differenze tra un olio *premium* e uno comune? Esiste una disponibilità a pagare significativamente maggiore e da quali segmenti di clientela? Queste domande esulano dal focus della presente tesi, ma rappresentano un complemento importante per comprendere appieno la filiera del valore dell'olio EVO di alta gamma.

Un altro spunto critico riguarda la competizione interna al segmento *premium*. Dalle interviste è emerso che i produttori *premium* competono ferocemente anche tra di loro per aggiudicarsi premi e riconoscimenti, e talora sorgono controversie (es. dibattiti sulle metodologie dei panel test o sui criteri dei concorsi). Questi aspetti conflittuali e politici del settore non sono stati approfonditi dalla nostra indagine, ma meritano attenzione: come accennato in Cap.1, la governance delle denominazioni e le dispute normative (UE, regole sui blend, ecc.) possono influire sul settore. In futuro, uno studio qualitativo dedicato potrebbe esplorare "l'altro lato" del *premium*, cioè le tensioni e rivalità all'interno della community dei produttori eccellenti.

Infine, una riflessione più ampia: l'olio EVO *premium* italiano può essere un modello di sviluppo rurale sostenibile per l'Italia? I nostri risultati inducono un cauto ottimismo. Da un lato, questa nicchia crea valore aggiunto, mantiene viva la tradizione e la biodiversità locale, attrae turismo qualificato, tutti aspetti positivi per le economie rurali. Dall'altro lato, rimane per ora un mercato di nicchia quantitativamente (e occupazionalmente) limitato. Perché diventi un modello replicabile su scala più ampia, occorrerebbe far crescere sia la domanda interna (educando il consumatore medio a

riconoscere e pagare la qualità) sia quella internazionale (contrastando la percezione che “un olio vale l’altro” diffusa in alcuni mercati, enfatizzando l’unicità del nostro prodotto). Alcuni autori hanno paragonato la situazione odierna dell’olio a quella del vino italiano 30 anni fa: allora il vino italiano soffriva di scarsa reputazione e frammentazione, ma fece un salto di qualità con investimenti in innovazione e marketing collettivo. Il nostro studio suggerisce che l’olio potrebbe seguire una traiettoria analoga: ci sono tutti i presupposti (eccellenze produttive, territori vocati, storie straordinarie da raccontare, una nuova generazione di imprenditori preparati). Servono forse più coesione di filiera e una spinta comunicativa unitaria. In definitiva, “quando l’alta qualità e il fascino si uniscono”, per parafrasare il titolo di questa tesi, nascono opportunità significative anche per un settore tradizionale come l’olio d’oliva: la nostra analisi sui produttori *premium* italiani evidenzia come, nonostante le sfide (mercato frammentato, clima, concorrenza estera), il modello dell’olio EVO di alta gamma rappresenti una strada virtuosa per valorizzare le risorse territoriali italiane.

Riferimenti Bibliografici (libri, articoli accademici, report istituzionali)

Altagamma, & Bain & Company. (2024). *Altagamma-Bain luxury goods worldwide market study* (23rd ed.). Altagamma.

<https://altagamma.it/media/source/eventi/osservatorioaltagamma2024/3.%20Altagamma%20Bain%20WW%20Luxury%20Market%20Monitor%202024.pdf>

Bain & Company, & Fondazione Altagamma. (2024). *Altagamma-Bain worldwide luxury market monitor 2024*. Bain & Company.

Bernard, Y., & Spielmann, N. (2018). Creating *luxury* brands through geographical origin: Bordeaux wines in China. *International Journal of Wine Business Research*, 30(4), 486–500.

Beverland, M. (2005). Crafting brand authenticity: The case of *luxury* wines. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1003–1029.

Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. Harvard University Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Brun, A., & Castelli, C. (2013). The nature of *luxury*: A consumer perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(11/12), 823–847. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2013-0010>

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Carbone, A., Cacchiarelli, L., Laureti, T., & Sorrentino, A. (2019). The hedonic contents of Italian *super-premium* extra-virgin olive oils. *Bio-based and Applied Economics*, 8(1), 31–50. <https://doi.org/10.13128/bae-7676>

Carbone, A., Cacchiarelli, L., & Sabbatini, V. (2018). Exploring quality and its value in the Italian olive oil market: A panel data analysis. *Agricultural and Food Economics*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40100-018-0102-8>

Cavallo, C., Caracciolo, F., Cicia, G., & Del Giudice, T. (2017). Extra-virgin olive oil: Are consumers provided with the sensory quality they want? A hedonic *price* model with sensory attributes. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 98(4), 1591–1598. <https://doi.org/10.1002/jsfa.8633>

Cavaliere, A., De Marchi, E., & Banterle, A. (2016). Investigating the role of consumer health orientation in the use of food labels. *Public Health*, 136, 106–115.

Cicia, G., Cembalo, L., Del Giudice, T., & Scarpa, R. (2016). Country-of-origin effects on Russian wine consumers. *Journal of Food Products Marketing*, 22(2), 147–158. <https://doi.org/10.1080/10454446.2014.949964>

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.

De Backer, C. J. S., & Hudders, L. (2016). From snack to meal: How nutrition labels affect young consumers' choices and attitudes toward snack foods. *Appetite*, 96, 550–558. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.10.027>

Del Giudice, T., Cavallo, C., Caracciolo, F., & Cicia, G. (2015). What attributes of extra virgin olive oil are really important for consumers: A meta-analysis of consumers' stated preferences. *Agricultural and Food Economics*, 3(1). <https://doi.org/10.1186/s40100-015-0034-5>

Deloitte. (2023). *Global powers of luxury goods 2023: Resilient amid turbulence*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/global/en/insights/industry/retail-distribution/global-powers-of-luxury-goods.html>

Devellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage Publications.

Di Vita, G., D'Amico, M., La Via, G., & Caniglia, E. (2013). Quality perception of PDO extra-virgin olive oil: Which attributes most influence Italian consumers? *Agricultural Economics Review*, 14(2), 46–58.

Di Vita, G., Zanchini, R., Falcone, G., D'Amico, M., Brun, F., & Gulisano, G. (2021). Local, organic or protected? Detecting the role of different quality signals among Italian olive oil consumers through a hierarchical cluster analysis. *Journal of Cleaner Production*, 290, 125795. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125795>

Di Vita, G., Zanchini, R., Gulisano, G., Mancuso, T., Chinnici, G., & D'Amico, M. (2021). Premium, popular and basic olive oils: Mapping product segmentation and consumer profiles for different classes of olive oil. *British Food Journal*, 123(13), 178–198. <https://doi.org/10.1108/bfj-08-2020-0677>

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Wiley.

Donner, M., & de Vries, H. (2023). Business models for sustainable food systems: A typology based on a literature review. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 7. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2023.1160097>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

- ENIT. (2023). *Rapporto annuale sul turismo enogastronomico in Italia*. Agenzia Nazionale del Turismo.
- European Commission. (2020). *Attitudes of Europeans towards sustainable food consumption: Special Eurobarometer 505*. Publications Office of the EU.
<https://doi.org/10.2779/612089>
- Euromonitor International. (2023). *Luxury goods in Western Europe: Market report*. Euromonitor.
- FAO. (2022). *The state of food and agriculture: Leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems*. FAO.
- Felicetti, A. M., Volpentesta, A. P., Linzalone, R., Schiuma, G., & Ammirato, S. (2023). Business model innovation in the food sector: Towards a dimensional framework for analyzing the value proposition of digital platforms for food information services. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2022-0563>
- Fondazione Qualivita. (2022). *Rapporto Qualivita–Ismea 2022 sulle produzioni agroalimentari DOP IGP*. Roma: ISMEA.
- Fondazione Qualivita. (2025). *Rapporto ISMEA-QUALIVITA 2024 sulle produzioni agroalimentari e vitivinicole italiane DOP, IGP e STG*. Fondazione Qualivita.
- Gajdzik, B., Sroka, W., & Vveinhardt, J. (2024). Media influence on consumer food choices: Evidence from cooking shows. *Sustainability*, 16(3), 1123.
<https://doi.org/10.3390/su16031123>
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Columbus*.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hartmann, L. H., Nitzko, S., & Spiller, A. (2016). The significance of definitional dimensions of *luxury food*. *British Food Journal*, 118(8), 1976–1998.
- International Olive Council. (2021). *Trade standard applying to olive oils and olive-pomace oils* (COI/T.15/NC No 3/Rev. 14). IOC.

- ISMEA. (2020). *Report sul settore oleario italiano*. Roma: ISMEA.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611. <https://doi.org/10.2307/2392366>
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands* (2nd ed.). Kogan Page.
- Kamenica, E. (2012). Behavioral economics and psychology of incentives. *Annual Review of Economics*, 4(1), 427–452. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080511-110909>
- Lombardo, L., Farolfi, C., & Capri, E. (2021). Sustainability certification, a new path of value creation in the olive oil sector: The Italian case study. *Foods*, 10(3), 501. <https://doi.org/10.3390/foods10030501>
- López-Castro, J. A., & Parrilla-González, J. A. (2024). Marketing strategies for olive oil: A supply-side perspective from Spain. *Businesses*, 4(4), 553–565. <https://doi.org/10.3390/businesses4040033>
- Mandel, N., Rucker, D. D., Levav, J., & Galinsky, A. D. (2017). The compensatory consumer behavior model: How self-discrepancies drive consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 27(1), 133–146. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.05.003>
- Mossberg, L. (2008). Extraordinary experiences through storytelling. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3), 195–210.
- Munari, L., & Turrini, A. (2018). Il distretto olivicolo-oleario: valore aggiunto per la Puglia. In *Atti del Convegno Olio & Territorio, Bari*.
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., & Lakner, Z. (2020). Food supply chain and business model innovation. *arXiv Preprint*. <https://arxiv.org/abs/2001.03982>
- OECD. (2021). *Trends in agricultural markets and trade: Agricultural outlook 2021–2030*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19428846-en>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Rome Business School. (2024). *Settore food in Italia. Trend di consumo e modelli di business*. Rome Business School.

Servili, M., Esposto, S., Veneziani, G., Urbani, S., Taticchi, A., Di Maio, I., Selvaggini, R., & Montedoro, G. (2014). Improvement of bioactive phenol content in virgin olive oil with an olive-vegetation water concentrate produced by membrane filtration. *Food Chemistry*, 147, 114–121. <https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2013.09.103>

Sgambato, E. (2024, May 9). Dall'agricoltura ai ristoranti, l'agroalimentare vale il 19% del Pil. *Il Sole 24 ORE*.

Spence, C., & Piqueras-Fiszman, B. (2014). *The perfect meal: The multisensory science of food and dining*. Wiley Blackwell.

TEHA Group. (2025). *La roadmap del futuro per il Food & Beverage: Quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni*. TEHA Group S.p.A.

UNWTO. (2021). *Tourism and gastronomy: The role of food in tourism*. World Tourism Organization. <https://doi.org/10.18111/9789284422456>

van der Veen, M. (2003). When is food a *luxury*? *World Archaeology*, 34(3), 405–427.

Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand *luxury*. *Journal of Brand Management*, 11(6), 484–506. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540194>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

Zambon, I., Lioi, G., Mazzocchi, F., & Cecchini, M. (2023). Climate change, agriculture and risk management: A focus on Mediterranean olive oil production. *Environmental Science & Policy*, 141, 34–43. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2023.05.003>

Zion Market Research. (2024). *Luxury foods market size, share and value 2030*. Zion Market Research.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

Risorse in rete (articoli online, siti web, fonti divulgative)

Antonucci, M. (2024, 8 maggio). *The olive oil market: Understanding consumer*. Gocce D'Olio. <https://www.oliveoildrops.com/index.php/2024/05/08/olive-oil-market-understanding-consumer/>

Azienda Agricola Pianogrillo. (n.d.). *Olio extravergine Pianogrillo*. Azienda Agricola Pianogrillo. <https://www.pianogrillo.it/>

Consorzio di Tutela dell'Olio Toscano IGP. (n.d.). *Consorzio di tutela dell'olio Toscano IGP*. <https://www.consorziotoscanopgi.it/>

Consorzio di Tutela Olio Umbria DOP. (n.d.). *Consorzio di tutela Olio DOP Umbria*. <https://www.umbriaolio.it/>

Consorzio Olio Terra di Bari DOP. (n.d.). *Consorzio Olio Extravergine Terra di Bari DOP*. <https://www.oliidoterra.it/>

EEAS – European External Action Service. (2025, 28 luglio). *EU–US trade deal explained*. EEAS. https://www.eeas.europa.eu/delegations/united-states-america/eu-us-trade-deal-explained_en

Editverse. (2024, 15 agosto). *Triangolazione dei dati: Migliorare la validità nella ricerca con metodi misti per il periodo 2024-2025*. Editverse. <https://www.editverse.com/it/triangolazione-dei-dati-che-migliora-la-validit%C3%A0-nella-ricerca-con-metodi-misti-per-il-2024-2025/>

Frantoi Cutrera. (n.d.). *Frantoi Cutrera – prodotti e premi*. <https://www.frantoicutrera.it/>

Frantoio Muraglia. (n.d.). *Frantoio Muraglia – olio extravergine pugliese*. <https://www.frantoiomuraglia.it/>

Gambero Rosso. (2023, 3 aprile). *Guida Oli d'Italia 2023 del Gambero Rosso: i premi speciali*. Gambero Rosso. <https://www.gamberorosso.it/notizie/attualita/guida-oliditalia-2023-del-gambero-rosso-i-premi-speciali/>

ISMEA – Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare. (2025, luglio). *Tendenze e dinamiche recenti: Olio d'oliva* (Rapporto luglio 2025). ISMEA. <https://www.ismeamercati.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/13559>

Italian Food News. (2020). *Italian single-varietal extra virgin olive oils: Varieties and market*. Italian Food News. <https://www.italianfoodnews.com/en/news/303-italian-single-varietal-extra-virgin-olive-oils-varieties-and-market-outlook>

Nomisma. (2025, 2 marzo). *Osservatorio SOL2EXPO–Nomisma, indagine consumatori: Olio EVO sempre più protagonista*. Nomisma. <https://www.nomisma.it/news/osservatorio-sol2expo-nomisma-olio-evo/>

NYIOOC. (2023). *World Olive Oil Competition results database*. NYIOOC World Olive Oil Competition. <https://bestoliveoils.org/>

Olive Oil Times. (2025, 5 agosto). *EU accepts 15% tariffs on olive oil exports to U.S.* Olive Oil Times. <https://www.oliveoiltimes.com/business/north-america/eu-accepts-15-tariffs-on-olive-oil-exports-to-u-s/141274>

PrimOli. (n.d.). *The role of packaging in "premium" extra virgin olive oil*. PrimOli. <https://primoli.it/en/packaging-premium-extra-virgin-olive-oil/>

Sheehan, E., Bamford, R., Stephens, B., Rogers, S., Cook, J., & Skelly, L. (2023, April 27). *For consumers, splurges aren't just lipstick*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/splurge-spending-inflation-lipstick-index.html>

Taylor, L. (2024, June 24). *Why do people pay more for “luxury” grocery brands?* The Grocer. <https://www.thegrocer.co.uk/comment-and-opinion/the-art-of-marketing-the-little-more-expensive-luxuries-to-grocery-shoppers/692660.article>

WineNews. (2025, 6 marzo). *Il punto su un simbolo made in Italy a Sol2Expo (Verona, 2–4 marzo). Ricerca Nomisma: l'origine influenza la scelta. Paura per i possibili dazi USA*. WineNews. <https://winenews.it>

World's Best Olive Oils. (2023). *World ranking of extra virgin olive oils*. World's Best Olive Oils. <https://www.worldsbestoliveoils.org/worlds-best-olive-oils.html>

Appendice A: L'universo di riferimento della survey

N°	Azienda (Brand/Marchio)	Regione (Provincia)	Modello di business	Riconoscimenti e note	Riferimenti web/online
1	Accademia Olearia (Fam. Fois)	Sardegna (SS)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie GR 2023 · DOP Sardegna Bio	accademiaolearia.it
2	Agrestis	Sicilia (SR)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · Bell'Omo Bio pluripremiato · recupero cultivar antiche	agrestis.eu
3	Agraria Riva del Garda (46° Parallelo)	Trentino (TN)	Cooperativa/Consorzio di eccellenza	Tre Foglie · Sol d'Oro · DOP Garda Trentino	agririva.it
4	Azienda Agraria Alfredo Cetrone	Lazio (LT)	Azienda agricola boutique	Pioniere Itrana · Tre Foglie · NYIOOC Oro · DOP Colline Pontine Bio	alfredocetrone.it
5	Azienda Agraria Sabino Leone	Puglia (BT)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · WBOO 2022- 23 2° · DOP Terra di Bari	sabinoleone.it
6	Aziende Agricole di Martino – Frantoio Schinosa	Puglia (BT)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie con Coratina · WBOO 100 pt	schinosa.it
7	Barbara Pacioni (Emozioneolio)	Marche (FM)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · produzione biologica · monocultivar locali	ilfrantoiodelpiceno.it
8	Bonamini (Frantoio Bonamini)	Veneto (VR)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie anni precedenti · Sol d'Oro · Grignano e Favarol	oliobonamini.com
9	CAB Cooperativa Brisighella (Terra di Brisighella)	Emilia-Romagna (RA)	Cooperativa/Consorzio di eccellenza	Tre Foglie · Brisighella DOP · Nostrana di Brisighella	terradibrisighella.it
10	Colli Etruschi (Coop. Blera)	Lazio (VT)	Cooperativa/Consorzio di eccellenza	Miglior DOP d'Italia 2023 · Tre Foglie · oleoturismo	collietruschi.it
11	Conte Spagnoletti Zeuli	Puglia (BT)	Azienda agricola boutique	Storico Castel del Monte · DOP Terra di Bari	contespagnolettizeuli.it
12	Frantoio Muraglia	Puglia (BT)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · NYIOOC · DOP Terra di Bari	frantoiomuraglia.it
13	Frantoio Franci	Toscana (GR)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · NYIOOC Oro · monovarietali · tasting	frantoiofranci.com
14	Frantoio Badia a Coltibuono	Toscana (SI)	Multi-prodotto del lusso enogastronomico	Tre Foglie · Laudemio · NYIOOC	coltibuono.com
15	Oleificio La Torre	Puglia (FG)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · DOP Terra d'Otranto	evoelle.it
16	Frantoio Torretta	Campania (SA)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · varietà locali	oliotorretta.it
17	Frantoio Laudemio Frescobaldi	Toscana (FI)	Multi-prodotto del lusso enogastronomico	Laudemio DOP Chianti · premi internazionali	frescobaldi.com
18	Frantoio Antinori	Toscana (FI)	Multi-prodotto del lusso enogastronomico	Laudemio · NYIOOC · sinergia vini	antinori.it
19	Frantoio Planeta	Sicilia (AG)	Multi-prodotto del lusso enogastronomico	NYIOOC · bio e monovarietali · export	planeta.it
20	Frantoio Capezzana	Toscana (PO)	Multi-prodotto del lusso enogastronomico	Laudemio DOP · NYIOOC	capezzana.it
21	Frantoio Titone	Sicilia (TP)	Azienda agricola boutique	Pioniere bio · Tre Foglie · premi internazionali	titone.it
22	Frantoio Gangalupo	Puglia (BR)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · DOP Terra di Bari	oliogangalupo.com
23	Frantoio Principe	Puglia (FG)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · DOP Terra di Bari	Frantoioprincipe.com
24	Frantoio Gentili	Lazio (VT)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · NYIOOC · tasting	frantoiogentili.it
25	Frantoio Gargiulo	Campania (NA)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · varietà locali	frantoiogargiulo.com
26	Frantoio di Spello	Umbria (PG)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · DOP Umbria	frantoiodispello.it

N°	Azienda (Brand/Marchio)	Regione (Provincia)	Modello di business	Riconoscimenti e note	Riferimenti web/online
27	Frantoio Carli (F.lli Carli)	Liguria (IM)	Merchant & blender di qualità	Storico marchio · NYIOOC · export	oliocarli.it
28	Frantoio Pasqualone	Abruzzo (PE)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · premi regionali	aziendagricolapasqualone.it
29	Frantoio Marino	Abruzzo (CH)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · DOP Colline Pontine	frantoiomarino.it
30	Frantoio D'Orazio	Puglia (BA)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · Coratina	frantoiodorazio.it
31	Frantoio Pieralisi	Marche (AN)	Azienda agricola boutique	Premi oli · tecnologia · sinergie distributive	pieralisi.com
32	Frantoio Olivastra Seggianese	Toscana (GR)	Azienda agricola boutique	Premi regionali e nazionali	laseggianese.com
33	Frantoio Perrone	Calabria (RC)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · DOP Terra d'Otranto	oleificio Perrone.com
34	Frantoio Valli Trapanesi	Sicilia (TP)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · monovarietali locali	titone.it
35	Frantoio Bastianello	Veneto (VI)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · premi regionali	bastianelloweine.com
36	Frantoio Beltrami	Marche (PU)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · premi regionali	ilgotolario.it/it/frantoio-della-rocca-sd22215
37	Frantoio Fratelli Mataluni	Campania (BN)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · DOP Lazio	mataluni.it
38	Frantoio Villa Magra	Toscana (GR)	Azienda agricola boutique	Premi regionali · monovarietali	frantoiofranci.com
39	Frantoio Corazza	Emilia Romagna (RN)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · varietà autoctone · export	oliocorazza.it
40	Frantoio Ferrante	Puglia (BA)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · DOP Terra d'Otranto	terradasapori.it/prodotti/olio-extravergine-doliva-ferrante
41	Frantoio San Giorgio	Friuli Venezia Giulia (GO)	Cooperativa/Consorzio di eccellenza	DOP Bruzio · Tre Foglie	oleificiosangiorgio.com
42	Frantoio Librandi	Calabria (KR)	Multi-prodotto del lusso enogastronomico	Linea olio premium · vini · export	librandi.it
43	Frantoio Barbera	Sicilia (TP)	Azienda agricola boutique	Oli monovarietali · premi regionali	oliobarbera.it
44	Frantoio Pizzolato	Veneto (TV)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · premi regionali	lacantinapizzolato.com
45	Frantoio Laudemio Chianti (Consorzio)	Toscana (FI)	Cooperativa/Consorzio di eccellenza	Laudemio DOP · produttori selezionati	laudemio.it
46	Frantoio DOP Terra di Bari (Consorzio)	Puglia (BA)	Cooperativa/Consorzio di eccellenza	DOP Terra di Bari · export	pugliasveva.it
47	Frantoio Olio San Felice	Lombardia (BS)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · premi nazionali	oliofelice.com
48	Frantoio Valdibella	Sicilia (PA)	Azienda agricola boutique	Bio · varietà locali	valdibella.com
49	Frantoio Poggio al Sole	Toscana (FI)	Azienda agricola boutique	Monovarietali · export	poggioalsole.com
50	Frantoio Oliveti Quattrociocchi	Lazio (LT)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · premi	olioquattrociocchi.it
51	Frantoio Oliveti Garofalo	Gragnano (NA)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · DOP Daunia	pasta-garofalo.com/it/prodotto/olio-extra-vergine-di-oliva
52	Frantoio Oleificio Zucchi	Lombardia (CR)	Merchant & blender di qualità	Oli premium · export	oleificiozucchi.it
53	Frantoio Tenuta dell'Annunziata	Campania (NA)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · premi regionali	oleificioannunziata.it
54	Frantoio Olio Roi	Liguria (IM)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · monovarietali locali	olioroi.com
55	Frantoio Oleificio Gentili	Marche (AP)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · bio · varietà locali	oleificiogentili.it
56	Fèlsina	Toscana (SI)	Multi-prodotto del lusso enogastronomico	Laudemio · premi nazionali	felsina.it
57	Frantoio Torchia	Calabria (CZ)	Azienda agricola boutique	Premi nazionali · DOP	oleificiotorchia.com

N°	Azienda (Brand/Marchio)	Regione (Provincia)	Modello di business	Riconoscimenti e note	Riferimenti web/online
58	Castello di Ama	Toscana (SI)	Multi-prodotto del lusso enogastronomico	Linea olio + vini di pregio	castellodiam.com
59	Le Tre Colonne	Puglia (BA)	Azienda agricola boutique	NYIOOC · Gambero Rosso	letrecolonne.com
60	Trappeto di Caprafico – Masciantonio	Abruzzo (CH)	Azienda agricola boutique	Flos Olei · monovarietali	trappetodicaprafico.com
61	Paolo Cassini	Liguria (IM)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · premi regionali/nazionali	oliocassini.it
62	Comincioli	Lombardia (BS)	Azienda agricola boutique	Flos Olei top scorer · Tre Foglie · DOP Garda Bresciano	comincioli.it
63	Tamìa	Lazio (VT)	Azienda agricola boutique	Flos Olei · premi qualità	oliotamia.com
64	Madonna dell'Olio	Campania (SA)	Azienda agricola boutique	Flos Olei · Tre Foglie · monovarietali autoctone	madonnaolio.it
65	Ravida	Sicilia (AG)	Azienda agricola boutique	Premi internazionali · blend storici	ravida.it
66	Pianogrillo	Sicilia (RG)	Azienda agricola boutique	Premi nazionali · monovarietali autoctone	pianogrillo.it
67	Mimi	Puglia (BA)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie · premi internazionali	oliomimi.com
68	Olio Raineri	Liguria (IM)	Merchant & blender di qualità	Qualità e sostenibilità	olioraineri.com
69	Azienda Agricola Mandranova	Sicilia (AG)	Azienda agricola boutique	Flos Olei · NYIOOC · monovarietali Biancolilla e Nocellara	mandranova.it
70	OlioCRU	Trentino (TN)	Azienda agricola boutique	Premi Gambero Rosso	oliocru.it
71	Olearia Clemente	Puglia (FG)	Merchant & blender di qualità	Storica olearia · filiera ampia	oleariaclemente.it
72	I Sergenti	Toscana (FI)	Azienda agricola boutique	BIOL 2025 miglior EVO bio · provincia da confermare	isergenti.com
73	Fattoria Ambrosio	Campania (SA)	Azienda agricola boutique	Flos Olei 2025 Azienda dell'Anno	fattoriaambrosio.it
74	Azienda Agricola De Carlo – Tenuta Arcamone	Puglia (BA)	Azienda agricola boutique	Flos Olei 2025 Miglior Olio	oliodcarlo.com
75	Frantoio di Croci	Toscana (PT)	Azienda agricola boutique	Flos Olei 2025 Azienda Emergente	frantoiodicroci.it
76	Vincenzo Marvulli – Cenzero	Basilicata (MT)	Azienda agricola boutique	Flos Olei 2025 Miglior Biologico	tasteatlas.com/azienda-agricola-vincenzo-marvulli-cenzero
77	Marfuga – Riserva	Umbria (PG)	Azienda agricola boutique	Flos Olei 2025 Miglior Biologico	marfuga.it
78	Frantoio Ranchino	Umbria (TR)	Azienda agricola boutique	Flos Olei 2025 Miglior Metodo Estrazione	frantoioranchino.it
79	Crudo – Schiralli	Puglia (BA)	Azienda agricola boutique	Flos Olei 2025 Miglior Qualità/Prezzo	crudo.it
80	Olio Intini – Coratina	Puglia (BA)	Azienda agricola boutique	Flos Olei 2025 Miglior Monovarietale	oliointini.it
81	Azienda Agricola La Selvotta – Electum	Abruzzo (CH)	Azienda agricola boutique	Flos Olei 2025 Miglior Blend Leggero	laselvotta.it
82	Marina Colonna – Molensis XXV	Molise (CB)	Azienda agricola boutique	Flos Olei 2025 Miglior Blend Medio	marinacolonna.it
83	Fattoria di Fubbiano – Fubbiano	Toscana (LU)	Multi-prodotto del lusso enogastronomico	Flos Olei 2025 Miglior Blend Intenso	fubbiano.it
84	Sebastiana Fisicaro – Frantoio Galioto	Sicilia (SR)	Azienda agricola boutique	Flos Olei 2025 Miglior DOP IGP	frantoiogalioto.it
85	Frantoio Cutrera – Monocultivar Biancolilla Bio	Sicilia (RG)	Azienda agricola boutique	Gambero Rosso 2025 Miglior Fruttato Leggero	frantoiocutrera.it
86	Fonte di Foiano	Toscana (LI)	Azienda agricola boutique	Flos Olei 2025 99/100	fontedifoiano.it

N°	Azienda (Brand/Marchio)	Regione (Provincia)	Modello di business	Riconoscimenti e note	Riferimenti web/online
87	<i>Gonnelli 1585 – Frantoio di Santa Téa</i>	Toscana (FI)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie Bio 2025 · IGP Firenze	gonnelli1585.it
88	<i>Azienda Agraria Viola</i>	Veneto (VR)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie 2025 Il Sincero	oliovioia.it
89	<i>Frantoio Gaudenzi</i>	Umbria (PG)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie 2025 Moraiolo Bio	frantoiogaudenzi.it
90	<i>Centumbrie</i>	Umbria (PG)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie 2025 DOP Umbria	centumbrie.com
91	<i>Luigi Tega – Molino Il Fattore</i>	Umbria (PG)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie 2025 Gran Cru	luigitega.it
92	<i>Pruneti</i>	Toscana (FI)	Azienda agricola boutique	NYIOOC 2025 Gold	pruneti.it
93	<i>Pometti</i>	Toscana (SI)	Multi-prodotto del lusso enogastronomico	NYIOOC 2024 Gold	pometti.it
94	<i>Zangrilli</i>	Lazio (LT)	Azienda agricola boutique	NYIOOC 2025 Gold	aziende.virgilio.it/frantoi-oleari/formia-lt/olearea-zangrillo-v
95	<i>Fattoria Ramerino</i>	Toscana (FI)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie 2025 Guadagnòlo	fattoriaramerino.it
96	<i>Dievole</i>	Toscana (SI)	Multi-prodotto del lusso enogastronomico	Tre Foglie 2025 IGP Toscano	dievole.it
97	<i>Poggio di Sotto</i>	Toscana (SI)	Multi-prodotto del lusso enogastronomico	Tre Foglie 2025 IGP Toscano Bio	poggiodisotto.com
98	<i>Marsicani</i>	Campania (SA)	Azienda agricola boutique	Gambero Rosso 2025 Frantoio dell'Anno	olivyou.com
99	<i>Le Ferre</i>	Puglia (TA)	Merchant & blender di qualità	Gambero Rosso 2025 Best Blend	leferre.it
100	<i>Olio Piro</i>	Toscana (GR)	Azienda agricola boutique	NYIOOC 2025 Gold	olio-piro.com
101	<i>Decimi</i>	Umbria (PG)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie 2025	oliodecimi.it
102	<i>Oleificio FAM</i>	Campania (AV)	Merchant & blender di qualità	Tre Foglie 2025 Irpinia DOP	oliofam.it
103	<i>Olio Pedro</i>	Liguria (SV)	Azienda agricola boutique	Tre Foglie 2025	oliopedro.it

Appendice B: Questionario somministrato alle imprese italiane dell'olio EVO premium/super-premium

Titolo:

Ricerca "Olio EVO di alta gamma – modelli di business e strategie"

Periodo di somministrazione: maggio–luglio 2025

Tempo medio di compilazione: 18–22 minuti

Modalità: auto compilazione online, risposte anonime, un questionario per impresa

Sezione 0 – Introduzione e consenso

Q0 – Testo introduttivo

Gentile imprenditore/manager, l'indagine riguarda modelli di business, leve strategiche e performance delle imprese italiane attive nel segmento premium/super-premium dell'olio EVO.

I dati sono anonimi e trattati solo per finalità accademiche.

Q0 – Consenso informato

- ☐ Accetto e desidero partecipare
- ☐ Non accetto → uscita dal questionario

Sezione 1 – Requisiti e screening

Q1 – La sua organizzazione produce e/o commercializza olio extravergine di oliva?

- ☐ Sì
- ☐ No → fine indagine

Q2 – Posizionamento prevalente:

- ☐ Premium/super-premium ($\geq$ €16/500 ml, packaging curato, canali selettivi)
- ☐ Misto (linee premium e standard)
- ☐ Standard (prevalentemente GDO) → fine indagine

Q3 – Il suo ruolo in azienda:

- ☐ Titolare/CEO
- ☐ Direzione commerciale/marketing
- ☐ Direzione produzione/qualità
- ☐ Altro (specificare) _____

Sezione 2 – Anagrafica d'impresa

Q4 – Ragione sociale (opzionale): _____

Q5 – Anno di fondazione: ____

Q6 – Regione sede operativa prevalente: [20 regioni + “Multi-regione/Altro”]

Q7 – Superficie olivetata:

- ☐ < 5 ha
- ☐ 5–9 ha
- ☐ 10–24 ha
- ☐ 25–49 ha
- ☐ 50–99 ha
- ☐ ≥ 100 ha

Q8 – Addetti equivalenti a tempo pieno (FTE):

- ☐ 1–2
- ☐ 3–5
- ☐ 6–9
- ☐ 10–19
- ☐ 20–49
- ☐ ≥ 50

Q9 – Produzione annua olio EVO (t):

- ☐ < 5
- ☐ 5–9
- ☐ 10–19
- ☐ 20–49
- ☐ 50–99
- ☐ 100–199
- ☐ ≥ 200

Sezione 3 – Modello di business

Q10 – Categoria modello prevalente:

- ☐ Produttore integrato/boutique
- ☐ Multi-prodotto (olio + vino/agriturismo/altre specialità)
- ☐ Merchant / Blender di qualità
- ☐ Cooperativa / Consorzio
- ☐ Altro (specificare) _____

Q11 – Internalizzazione delle fasi di filiera

(Segnali da 1 = per nulla internalizzata a 5 = totalmente internalizzata)

Fase	1	2	3	4	5
Coltivazione uliveti	☐	☐	☐	☐	☐
Raccolta/trasporto	☐	☐	☐	☐	☐
Frangitura/molitura	☐	☐	☐	☐	☐
Stoccaggio/filtrazione	☐	☐	☐	☐	☐

Fase	1	2	3	4	5
Imbottigliamento	☐	☐	☐	☐	☐
Vendita diretta (on/offline)	☐	☐	☐	☐	☐
Export gestito in proprio	☐	☐	☐	☐	☐

Q12 – Partner chiave (max 5):

- ☐ Contoterzisti frangitura
- ☐ Laboratori analisi
- ☐ Distributori gourmet Italia
- ☐ Importatori esteri
- ☐ Chef/ristoranti fine dining
- ☐ Consorzi DOP/IGP
- ☐ Agenzie branding/packaging
- ☐ Piattaforme e-commerce
- ☐ Altro: _____

Q13 – Portafoglio prodotti (% fatturato, somma = 100):

- ☐ Monocultivar premium [%]
- ☐ Blend proprietari [%]
- ☐ DOP/IGP [%]
- ☐ Biologico [%]
- ☐ Limited edition [%]
- ☐ Altri prodotti [%]

Sezione 4 – Value Proposition

Q14 – Importanza dei driver di valore

(1 = per nulla importante ... 5 = molto importante)

Driver	1	2	3	4	5
Qualità organolettica superiore	☐	☐	☐	☐	☐
Origine/ <i>terroir</i>	☐	☐	☐	☐	☐
Certificazioni DOP/IGP/BIO	☐	☐	☐	☐	☐
Packaging premium	☐	☐	☐	☐	☐
Storytelling familiare	☐	☐	☐	☐	☐
Sostenibilità	☐	☐	☐	☐	☐
Premi/riconoscimenti	☐	☐	☐	☐	☐
Edizioni limitate	☐	☐	☐	☐	☐
Esperienza cliente	☐	☐	☐	☐	☐
Servizi B2B	☐	☐	☐	☐	☐

Q15 – MaxDiff (scelta ripetuta di più/meno importante tra insiemi di item).

Q16 – Una frase che descrive l’unicità del vostro olio (140 caratteri): _____

Sezione 5 – Certificazioni e qualità

Q17 – Quali certificazioni possedete?

- ☐ DOP
- ☐ IGP
- ☐ Biologico (EU)
- ☐ Demeter/Biodinamico
- ☐ ISO 9001 / IFS / BRC
- ☐ Equalitas / CSR
- ☐ Presìdi Slow Food
- ☐ Nessuna
- ☐ Altro: _____

Q18 – Impatto delle certificazioni

(1 = per nulla d’accordo ... 5 = pienamente d’accordo)

Affermazione	1	2	3	4	5
Rafforzano il posizionamento premium	☐	☐	☐	☐	☐
I costi sono ripagati dai benefici	☐	☐	☐	☐	☐
Facilitano l’export	☐	☐	☐	☐	☐
Comunichiamo bene il loro valore	☐	☐	☐	☐	☐
I premi sostituiscono in parte le certificazioni	☐	☐	☐	☐	☐

Q19 – Pratiche di controllo qualità adottate:

- ☐ Panel test esterno
- ☐ Analisi chimiche avanzate
- ☐ Tracciabilità digitale lotti
- ☐ Audit di terza parte
- ☐ Nessuna

Sezione 6 – Canali e mercati

Q20 – Quota fatturato per canale (somma = 100%):

- ☐ Vendita diretta in azienda [%]
- ☐ E-commerce proprietario [%]
- ☐ Marketplace verticali (fine food) [%]
- ☐ Gastronomie / oleoteche / enoteche [%]
- ☐ Ho.Re.Ca. (ristoranti/hotel) [%]
- ☐ GDO selettiva [%]

- ☐ Export via importatori [%]
☐ Altro (specificare) [%]

Q21 – Quota export su fatturato:

- ☐ 0%
☐ 1–9%
☐ 10–29%
☐ 30–49%
☐ 50–74%
☐ ≥75%

Q22 – Mercati serviti (solo se export >0):

- ☐ UE (Nord Europa)
☐ UE (Sud/Est)
☐ UK
☐ USA/Canada
☐ Asia (Giappone/Corea)
☐ Asia (Cina/SEA)
☐ Medio Oriente
☐ Altro: _____

Q23 – Modalità di ingresso (solo se export >0):

- ☐ Importatori esclusivi
☐ Distributori multi-brand
☐ Direct-to-consumer online
☐ Fiere internazionali
☐ Partnership con ristorazione
☐ Altro: _____

Q24 – Strategie export

(1 = per nulla vero ... 5 = pienamente vero)

Affermazione	1	2	3	4	5
L'export è driver primario della crescita	☐	☐	☐	☐	☐
Abbiamo adattato packaging/format per i mercati esteri	☐	☐	☐	☐	☐
Presidiamo attività promozionali locali	☐	☐	☐	☐	☐
Abbiamo potenziato logistica e compliance per l'estero	☐	☐	☐	☐	☐

Sezione 7 – Branding, packaging e comunicazione (RQ2)

Q25 – Branding territoriale e comunicazione

(1 = per nulla adottato ... 5 = pienamente adottato)

Attività	1	2	3	4	5
Brand legato al territorio	☐	☐	☐	☐	☐
Racconto storie di famiglia/heritage	☐	☐	☐	☐	☐
Collaborazioni con chef/ristoranti	☐	☐	☐	☐	☐
Investimenti in contenuti digitali	☐	☐	☐	☐	☐
Packaging come parte del valore percepito	☐	☐	☐	☐	☐

Q26 – Differenziali semantici (scala 1–7):

Coppia di opposti	1	2	3	4	5	6	7
Tradizione — Innovazione	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Locale — Internazionale	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Artigianale — Industriale	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Accessibile — Esclusivo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sobrio — Iconico	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q27 – Premi ricevuti (ultimi 3 anni):

- ☐ NYIOOC
☐ Sol d'Oro / EVO IOOC / Leone d'Oro
☐ Gambero Rosso (Tre Foglie)
☐ Flos Olei / Slow Food
☐ Altro: _____
☐ Nessuno

Q28 – Elementi distintivi packaging:

- ☐ Vetro scuro/UV
☐ Forme signature design
☐ Edizioni numerate
☐ Tappi antirabbocco/antigoccia premium
☐ Materiali sostenibili
☐ Cofanetti/regalo

Sezione 8 – Pricing (RQ2/RQ4)

Q29 – Prezzo retail referenza di punta (500 ml):

- ☐ < €16
☐ €16–19,99
☐ €20–29,99
☐ €30–49,99
☐ ≥ €50

Q30 – Politiche di pricing

(1 = per nulla vero ... 5 = pienamente vero)

Affermazione	1	2	3	4	5
Applichiamo premium <i>pricing</i> per segnalare esclusività	☐	☐	☐	☐	☐
Evitiamo promozioni/sconti	☐	☐	☐	☐	☐
Proponiamo formati piccoli ad alto valore unitario	☐	☐	☐	☐	☐
Prezzi differenziati per mercati/canali	☐	☐	☐	☐	☐
Comunichiamo in modo trasparente i driver di costo/qualità	☐	☐	☐	☐	☐

Sezione 9 – Sostenibilità e innovazione (RQ2)

Q31 – Pratiche ambientali/sociali adottate:

- ☐ Energia rinnovabile
- ☐ Recupero sottoprodotti (economia circolare)
- ☐ Packaging a ridotto impatto
- ☐ Bilancio di sostenibilità / Equalitas / B-Corp
- ☐ Progetti biodiversità / uliveti storici
- ☐ Nessuna

Q32 – Innovazione

(1 = nulla ... 5 = moltissimo)

Area	1	2	3	4	5
Tecnologie di estrazione	☐	☐	☐	☐	☐
Digitalizzazione tracciabilità	☐	☐	☐	☐	☐
Innovazione prodotto	☐	☐	☐	☐	☐
Innovazione servizi	☐	☐	☐	☐	☐

Sezione 10 – Esperienze e oleoturismo

Q33 – Offerta esperienziale:

- ☐ Visite in frantoio/tour
- ☐ Degustazioni guidate/corsi
- ☐ Eventi/chef table pairing
- ☐ Hospitality (agriturismo/ristoro)
- ☐ Vendita in loco con storytelling
- ☐ Nessuna

Q34 – Peso % fatturato esperienziale:

- ☐ 0%
- ☐ 1–4%
- ☐ 5–9%

- ☐ 10–24%
- ☐ ≥25%

Sezione 11 – Performance

Q35 – Trend fatturato ultimi 3 anni:

- ☐ In forte crescita ($\geq +20\%$)
- ☐ In moderata crescita ($+5\%–19\%$)
- ☐ Stabile ($-4\%/+4\%$)
- ☐ In calo ($\leq -5\%$)

Q36 – Redditività operativa percepita:

1 = molto bassa ... 5 = molto alta → ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Q37 – Vantaggio competitivo percepito rispetto ai concorrenti:

1 = molto inferiore ... 5 = molto superiore → ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Q38 – KPI proxy

(1 = molto basso ... 5 = molto alto)

Indicatore	1	2	3	4	5
Crescita clienti Ho.Re.Ca. di fascia alta	☐	☐	☐	☐	☐
Incremento prezzo medio negli ultimi 12 mesi	☐	☐	☐	☐	☐
Tasso di riacquisto clienti diretti	☐	☐	☐	☐	☐
Visibilità su guide/premi	☐	☐	☐	☐	☐

Sezione 12 – Ostacoli e opportunità

Q39 – Principali barriere (max 5):

- ☐ Volatilità climatica
- ☐ Costi energetici/logistici
- ☐ Reperimento manodopera
- ☐ Educazione del consumatore
- ☐ Concorrenza prezzo estera
- ☐ Accesso canali premium esteri
- ☐ Complessità certificazioni
- ☐ Contraffazioni/frodi
- ☐ Altro: _____

Q40 – Opportunità nei prossimi 24 mesi (aperta): _____

Sezione 13 – Domande aperte

Q41 – Racconti un episodio che spiega il valore del vostro olio: _____

Q42 – Qual è stata la sfida più complessa dell'ultimo anno e come l'avete gestita?

Sezione 14 – Dati opzionali e ricontatto

Q43 – Inserisca un'email se desidera ricevere l'executive summary (facoltativo):

Q44 – Consente un eventuale ricontatto (max 10 min)?

☐ Sì (consento)

☐ No

Sezione 15 – Schermata finale

Messaggio di ringraziamento:

Grazie! La sua partecipazione è preziosa. Riceverà (se richiesto) un executive summary con i principali risultati aggregati.