

24° OSSERVATORIO ALTAGAMMA

STABILE IL LUSSO NEL 2025, RIPRESA STIMATA +5% NEL 2026

Il mercato globale dell'alto di gamma chiuderà a circa €1.440 miliardi di euro, sostanzialmente stabile nonostante incertezze economiche e geopolitiche e performance divergenti tra i diversi settori. Confermato lo slittamento verso il consumo esperienziale.

Le previsioni a lungo termine restano ampiamente positive

Milano, 20 novembre 2025. L'**Osservatorio Altagamma 2025** ha presentato i dati del **mercato globale dell'alto di gamma**. Nel complesso il comparto si attesta a **€1.440 miliardi**, in linea con il 2024. Analogo l'andamento del **mercato dei beni di lusso personali**, che chiuderà l'anno a quota **€358 miliardi** (-2% al cambio attuale, ma stabile a tassi costanti, così come il mercato globale).

Le stime 2026 e lo stato dell'arte del comparto sono emersi dai due studi: **Altagamma Consensus 2026**, presentato dalla **Direttrice Generale di Altagamma, Stefania Lazzaroni**, e realizzato con il supporto di 19 analisti finanziari italiani e internazionali; e **Altagamma-Bain Worldwide Luxury Market Monitor 2025**, a cura di **Claudia D'Arpizio e Federica Levato, Senior Partner di Bain & Company**.

Gli studi presentati fotografano un mercato resiliente, benché attraversato da **importanti evoluzioni strutturali**, relative soprattutto a cambiamenti nelle preferenze di acquisto dei consumatori, che continuano a privilegiare le esperienze rispetto ai prodotti, e nella relazione sempre più decisiva tra prezzo e valore. **Frammentati i mercati geografici**, con un Medio Oriente in costante espansione (+4/6%) e le Americhe in ripresa (+0/2%) grazie alla spesa domestica e all'aumento del valore medio degli acquisti.

Rallenta l'Europa (-3/-1%), ancora debole la Cina (-8/-6%), mentre il Giappone (-8/-6%) cala dopo l'eccezionale 2024. **Divergenti le performance di categoria**, che risentono della **polarizzazione** tra segmenti più alti e fasce di prezzo più accessibili: nel lusso personale, bene gioielli (+4/6%) e occhiali (+2/4%), calano pelletteria e calzature (-7/-5%). Calo di volumi per le auto in tutte le fasce di prezzo, con migliori performance per quelle sportive di fascia più alta; cresce in modo robusto la nautica mentre il design d'arredo si stabilizza; soffrono vini e spirits di alta gamma, con l'eccezione di bollicine premium e rossi italiani.

Per il **2026** l'Altagamma Consensus stima una crescita per il comparto alta gamma di circa il **5%**, in linea con la previsione più a lungo termine, del +4/6%.

Matteo Lunelli, Presidente di Altagamma, ha dichiarato: *"il mercato del lusso si conferma stabile nel 2025, con valore pari a 1.440 miliardi di euro, pur attraversando una fase complessa, segnata da consumi più selettivi e la scarsa reattività del consumatore cinese. Cresce il consumo esperienziale, in particolare legato a benessere e longevità mentre soffre il consumatore aspirazionale. La dinamica dei prezzi richiede estrema attenzione da parte dei brand che devono però fronteggiare dazi, dollaro debole e alti prezzi dell'energia. Si prevede una crescita organica del 5% per il 2026. In questo scenario, l'alto di gamma italiano, che contribuisce a più del 7% del PIL nazionale, continua a dimostrare resilienza, grazie alla creatività e all'eccellenza manifatturiera di tutta la filiera. Un comparto che, oggi più che mai, va difeso all'insegna della legalità, della trasparenza e della certezza del diritto per tutelare la reputazione del Made in Italy nel mondo. Lavoriamo con il Governo e le altre associazioni per far sì che vi sia un nuovo patto di filiera, certi del lavoro serio e responsabile delle nostre imprese. L'Italia deve restare la locomotiva dell'alto di gamma, tutelando un ecosistema virtuoso che unisce impresa, artigianato, innovazione e cultura: un vero patrimonio economico e culturale da valorizzare".*

"Dopo l'era dello shopping sfrenato, il lusso entra in una nuova stagione in cui esperienze, emozioni e valori diventano il vero motore della crescita. Il mercato mantiene solidità, ma si muove in un contesto globale sempre più complesso e interdipendente. La prossima fase sarà guidata da qualità, etica e innovazione: meno espansione, più rilevanza. I brand stanno ridefinendo i propri confini, ampliandosi verso territori adiacenti – dal food al wellness – e sono chiamati a ristabilire un legame autentico con i consumatori aspirazionali, preservando coerenza e significato. Il futuro del lusso apparterrà a chi saprà evolvere dalla portata alla

precisione, dal seguire le tendenze al dettarle. Questo è un momento di verità: il lusso è a un bivio tra esclusività e inclusività, tra profitto e scopo. Solo chi saprà coniugare creatività e coscienza trasformerà la transizione in longevità. I fondamentali restano solidi: la crescita annua attesa del 4–6% per i beni personali di lusso, sostenuta da una domanda in espansione, potrà portare il mercato a raggiungere entro il 2035 tra i 525 e i 625 miliardi di euro, con una spesa complessiva nel lusso compresa tra 2.200 e 2.700 miliardi di euro””, hanno dichiarato **Claudia D’Arpizio e Federica Levato, Senior Partner di Bain & Company** e autrici del report.

Le evidenze delle ricerche sono state commentate da **Michael Ward** (Managing Director, **Harrods** e Presidente **ECCIA**), **Stefano Canali** (Presidente e AD, **Canali**), **Elisabetta Fabri** (Presidente e AD, **Starhotels** e Presidente, **Confindustria Alberghi**), **Lelio Gavazza** (CEO, **Tom Ford Fashion**), **Maria Porro** (Direttrice Marketing e Comunicazione, **Porro**, e Presidente, **Salone del Mobile.Milano**), **Pier Francesco Nervini** (COO North & Central Europe & Global Accounts, **Global Blue**).

A seguire, nel dettaglio, le evidenze emerse dagli studi.

ALTAGAMMA CONSENSUS 2026

Le previsioni per il 2026. Realizzato da Altagamma con il contributo di 19 tra i più importanti analisti italiani e internazionali del comparto.

Per il **2026** si stima una stabilizzazione del mercato con **un EBITDA in crescita del 5%** rispetto allo scorso anno grazie ad azioni di ottimizzazione costi e alla forte tenuta del mercato americano, europeo e mediorientale. La ripresa della fiducia dei consumatori cinesi potrebbe essere l’elemento di svolta positiva di questo scenario. Da valutare l’impatto del tasso di cambio del dollaro, indebolito del 10%, che penalizza le nostre esportazioni.

MERCATI E CONSUMATORI - Gli Stati Uniti restano un punto di riferimento solido superato l’impatto dei dazi. Altrettanto stabile il Middle East che godrà di flussi turistici e investimenti in Real Estate da tutto il mondo. Resterà resiliente il mercato europeo (Francia e Germania in crisi), mentre l’Asia e la Cina crescono moderatamente.

Il **Nord America** resta il mercato prioritario, in cui la Borsa sostiene la fiducia del consumatore mentre aumenta il numero degli HNWI (High Net Worth Individuals). Si stima un **+4,5%** per il mercato e un **+5,5%** per un consumatore che cresce e continua a viaggiare, dando slancio all’ospitalità e agli acquisti di prodotti all’estero malgrado il dollaro debole. In **Europa** crescita contenuta al **+3,5%** sia per la maturità del mercato che per la crisi politica ed economica che ha investito Francia e Germania. Brillante la Spagna per costi energetici più bassi e flussi immigratori ben gestiti. Pesa il clima di incertezza per i conflitti, così come per flussi asiatici ancora non rilevanti. Il consumatore europeo resta resiliente e per il 2026 ci si aspetta un maggiore dinamismo. La **Cina** sembra aver superato il picco della crisi e si stima nel 2026 una ripresa dei consumi di lusso con un moderato **+4%** per via della cauta domanda e della crisi immobiliare. Permane ideologicamente un *Luxury Shame* che dirotta sulle esperienze l’attenzione del consumatore. Tuttavia, aumenta il numero di HNWI: l’incremento stimato per la **spesa dei consumatori cinesi** è di **+3,5%**, con una crescita dei consumi interni. Molto dinamica l’**Asia** che performa molto bene con un **+4%**. Corea (in primis) e quindi Thailandia, Indonesia e Singapore continuano a crescere. L’India, eterna promessa del lusso, resta un mercato vivace, con una crescita a **+7%** e una distribuzione in evoluzione, benché la dimensione del mercato sia ancora limitata. Il mercato e il turismo in **Giappone** rallentano nel 2025 complice un tasso di cambio meno favorevole. Si stima per il 2026 un **+2,5%** con un ritorno ad uno YEN debole che potrebbe attrarre nuovi flussi turistici. L’**America Latina** cresce del **+4,5%** ed emerge una nuova élite di consumatori high-end che cercano un’offerta domestica nonostante gli alti dazi per i beni importati. Da qui l’apertura di alcuni retail store in Brasile e in Messico, e segnali di rilancio del comparto per il 2026. L’apprezzamento delle valute locali spinge i consumi interni. Il **Medio Oriente** continuerà ad essere nel 2026 un mercato di riferimento, con stime di crescita del **+6%**. Dopo Dubai, Abu Dhabi sta evolvendo notevolmente e viene indicata come il «next player in the area» (+46% l’aumento di turisti nel

2025 e forte concentrazione di HNWI). L'Arabia Saudita cresce con ingenti investimenti in Real Estate. La stima per il Resto del Mondo è di **+4,5%**.

CANALI DISTRIBUTIVI - Il retail fisico continua ad essere il canale d'elezione per i **Personal Luxury Goods** e cresce in modo significativo, accompagnato dal retail digitale. Il wholesale invece riduce il proprio impatto. Fanno eccezione gli outlet (sia fisici che digitali) per prodotti di lusso che performano molto bene in virtù anche di prodotti invenduti delle stagioni precedenti.

Best performer per lo sviluppo di nuove geografie, il **retail fisico** continua ad adattarsi in maniera fluida e si prevede una crescita per il 2026 del **+5%**. Fra le nuove geografie, le città statunitensi di seconda fascia, il Middle East e l'America Latina. Resta un canale strategico per il lusso grazie ad approcci personalizzati e offerte ad hoc per i consumatori alto-spendenti, showroom dedicati, modalità esclusive di vendita, aree di entertainment ed experience (come caffè e ristoranti). Crescita anche per il **Retail digitale (+4,5%)**, con una sempre migliore integrazione con il retail fisico. **Wholesale digitale (+1%) e wholesale fisico (+2%)**: i department store, sia fisici che digitali, confermano la crisi e non si stima una crescita significativa per questi canali, seppur con dinamiche differenti. Il multistore fisico è molto attraente per il consumatore e potenzialmente rilevante per i brand, specie quelli emergenti. Resta strategico negli USA per la scelta di alcuni marchi: i consumatori di alta gamma cercano esperienze coinvolgenti e i brand stanno elaborando nuove formule di ingaggio, prediligendo format fisici e privati. Più in sofferenza il wholesale digitale, in difficoltà nel proporre offerte che fidelizzino i consumatori.

PRODOTTI - Il 2025 ha creato spazio per moderate crescite a volume che si consolidano nel 2026. Performano molto bene i gioielli, che confermano il loro posizionamento come bene rifugio.

Crescite non brillanti in particolar modo per le **calzature (+3%)** con segnali più positivi per la **pelletteria (+4%)**. Gli aumenti dei prezzi e il calo del turismo cinese hanno ridotto le vendite, specie per le calzature, mentre le borse mantengono un certo appeal anche come forma di investimento. Per la **cosmesi** nel 2026 si stima una crescita meno marcata a **+4%**, trainata anche dalla grande attenzione per longevity e wellness. La cosmesi registra performance positive anche online e coinvolge consumatori sempre più giovani. I profumi di nicchia continuano a performare molto bene e la Corea resta un punto di riferimento per la skincare. La tecnologia acquisisce un ruolo sempre più importante per il beauty. Prosegue il trend positivo della **gioielleria** con un **+5%**: il gioiello rimane un bene rifugio e di investimento con i prezzi dell'oro raddoppiati in 5 anni. Cresce la branded jewelry. Gli acquisti di **orologi**, i cui volumi si erano normalizzati nel 2025, potrebbero tornare positivi. Per l'**abbigliamento** si stima una crescita moderata del **4%** e molto **polarizzata** fra i brand. I consumatori aspirational sono alla ricerca di proposte a prezzi moderati e alcuni brand fast fashion stanno attuando strategie di elevation. Si stima per il 2026 un aumento dei volumi per l'high-end fashion con l'inserimento di proposte lower price.

IL PUNTO DI VISTA DEI VICE PRESIDENTI ALTAGAMMA SUI SETTORI

GIOIELLI - Sabina Belli, AD Pomellato: *"La gioielleria di fascia alta, che alimenta un mercato mondiale da oltre 31 miliardi di euro, dovrebbe confermare nel 2026 le performance positive di questi anni, rappresentando per il consumatore una forma di investimento sicuro in un contesto di volatilità economica. Questo spiega il grande interesse per i branded jewels e l'aumento di acquisti 'high ticket', anche tramite canali digitali. Il gioiello di alta gamma è sempre più vissuto come opera d'arte, espressione di identità e tradizione. L'eccellenza manifatturiera italiana si conferma garanzia di qualità e valore duraturo".*

MODA - Carlo Capasa, Presidente Camera Nazionale della Moda Italiana: *"Il 2026 sembra prospettare per la moda italiana una parziale ripresa e, comunque, un assestamento dei fatturati del comparto, i cui segnali — soprattutto per l'abbigliamento — già si intravedono nell'ultimo trimestre di quest'anno. Tuttavia, vi sono temi cruciali da affrontare. In primis, la crescita dei prodotti di ultra-fast fashion importati dalla Cina; un nuovo patto di filiera, a cui associazioni, brand capofila e partner sul territorio stanno già lavorando in modo*

coeso; e la definizione di un piano industriale per i prossimi 3 - 5 anni da implementare con il Governo. Dal successo di questa strategia di sistema dipenderà il rilancio del comparto moda e di tutto il Made in Italy”.

MOTORI - Claudio Domenicali, AD Ducati: *“Il settore motori (auto e moto) di Altagamma vede una domanda stabile sostenuta dal consumatore Top Tier. Il settore automobilistico europeo di fascia aspirazionale, per le turbolenze geopolitiche, soffre e impatta su tutta la filiera. I veicoli elettrici restano la grande scommessa del settore e la regolamentazione preme in tal senso. Oltre la metà dei clienti di alta gamma ha acquistato un’auto di lusso nell’ultimo anno, e questo è un segnale di forte vitalità. La crescita nei prossimi anni sarà sostenuta soprattutto dai modelli ultra-premium e personalizzati”.*

OSPITALITÀ - Aldo Melpignano, Fondatore & AD Egnazia Ospitalità Italiana: *“L’ospitalità di alta gamma continuerà a essere uno dei motori trainanti del segmento anche nel 2026. Dopo anni di espansione, il mercato entra in una fase più matura, guidata da viaggiatori che cercano autenticità, legami e un senso di appartenenza ai luoghi. Cresce l’attenzione verso un turismo consapevole e sostenibile, capace di generare valore per le comunità. In Europa la domanda resta solida, il turismo locale si rafforza e le previsioni indicano una crescita stabile, nonostante il rallentamento del mercato cinese. In Italia, l’alto di gamma rappresenta solo l’1% delle strutture ma genera il 25% della spesa turistica complessiva: un dato che restituisce l’immagine di un modello virtuoso e sostenibile per i territori”.*

DESIGN - Dario Rinero, AD Haworth Lifestyle: *“Il 2025 è stato ancora un anno di rimodulazione dei consumi, seguiti all’accelerazione post pandemica. Il Design Italiano di eccellenza riconferma la sua leadership e prevede una leggera accelerazione nel 2026, in un mercato mondiale che oggi vale 51 miliardi di euro. Alcune geografie – Stati Uniti e Arabia Saudita – mostrano un interessante potenziale mentre tradizionali mercati come Francia e Germania vedono attenuarsi il loro impatto. Cresce per molti il contract, che è sempre più orientato al benessere e al design esperienziale. Per il design italiano di alta gamma significa la sfida sarà unire eccellenza progettuale, sostenibilità e innovazione”.*

NAUTICA - Giovanna Vitelli, Presidente Azimut|Benetti Group: *“La nautica di alta gamma post pandemia ha potuto vivere un momento di grande espansione che si è protratto anche nel 2025. Nel 2026, al netto delle incertezze legate ai dazi USA, ci aspettiamo un trend di crescita sebbene forse più contenuta. L’Italia ha una leadership globale nell’industria nautica, con circa metà del portafoglio ordini mondiale di superyacht, una filiera che vale oltre 27 miliardi di euro e un turismo nautico in crescita. Un settore solido in cui sta emergendo una nuova generazione di armatori, più attenti a sostenibilità, innovazione e comfort”.*

ALIMENTARE - Maurizio Zanella, Presidente & Fondatore Ca’ del Bosco: *“La crescita moderata che prevediamo per il 2026 sarà trainata dal segmento ultra-premium e da un consumatore attento ad autenticità e qualità. Il mercato USA resta rilevante e in salute, malgrado i dazi che per ora sono stati assorbiti. Nel Fine Dining, la domanda evolve verso format contemporanei, che all’eccellenza gastronomica affiancano la dimensione esperienziale e di intrattenimento. La nostra cultura gastronomica può contare su un patrimonio territoriale unico e i vini di alta gamma, grazie alla varietà offerta dalle nostre 20 regioni vinicole, contribuiscono alla valorizzazione di questo territorio in un mercato mondiale da 93 miliardi di euro”.*

ALTAGAMMA–BAIN WORLDWIDE LUXURY MARKET MONITOR 2025.

Realizzato da Bain & Company.

MERCATI GLOBALI DEL LUSSO

- Il mercato globale del lusso rimane stabile nel 2025E, in calo del -3/-1% su base annua a cambi correnti (-1/+1% a cambi costanti), pur mostrando cambiamenti strutturali profondi.
- La crescita è sostenuta dalle esperienze (ospitalità, crociere, fine dining), mentre categorie come fine art e automotive registrano i cali più significativi.
- Profonde evoluzioni stanno ridisegnando i segmenti, con consumatori che passano a fasce superiori o inferiori a seconda del contesto: il segmento accessibile guadagna terreno nei beni personali di lusso.

- La concorrenza si intensifica, con player locali — soprattutto in Cina — che conquistano quote di mercato rispetto ai brand occidentali grazie a rilevanza culturale, agilità operativa e posizionamento di prezzo più accessibile.

MERCATO DEI BENI PERSONALI DI LUSO

- Il mercato dei beni personali di lusso mostra un andamento stabile rispetto al 2024, con un calo di circa -2% in valore (stabile a cambi costanti), segnato da una prima metà d'anno lenta e un miglioramento progressivo dal terzo trimestre.
- In un contesto di crescente incertezza, il mercato attraversa un vero e proprio momento della verità - definito da una ricalibrazione regionale, tensioni nei canali full-price e aspettative dei consumatori sempre più frammentate.
- Una recente ondata creativa ha riaccessato l'interesse, ma una relazione prezzo-valore ormai compromessa evidenzia la necessità urgente di ripristinare etica, coerenza e allineamento con le richieste dei consumatori.
- L'industria si trova a un bivio nel definire la sua traiettoria futura — scegliere se elevarsi attraverso etica e inclusività o ripiegare su esclusività ed elitarismo.

DINAMICHE CHIAVE

Riequilibrio regionale:

- Medio Oriente (+4/6% '24-'25E): l'area più dinamica, sostenuta da un'espansione costante.
- Americhe (+0/2% '24-'25E): andamento solido dopo un inizio anno incerto, grazie al ritorno della spesa domestica e all'aumento del valore medio degli acquisti, nonostante la contrazione di alcuni segmenti di consumatori.
- Europa (-3/-1% '24-'25E): rallentamento dovuto a un turismo altalenante e consumatori sempre più orientati al valore.
- Il Giappone si raffredda (-8/-6% '24-'25E) dopo la performance eccezionale dello scorso anno, pur mostrando segnali positivi da gifting e second-hand.
- Cina (-8/-6% '24-'25E): ancora debole ma in miglioramento nel terzo trimestre, con una ripresa nelle città di prima fascia (Tier-1) e una maggiore fiducia dei consumatori.

Pressione sui markdown e riduzione della superficie dei negozi

- Pressione crescente sui markdown in tutti i canali, mentre la rete fisica si riduce a favore di formati più curati e controllati.
- Gli outlet sovraperformano e l'online tiene il passo; i monobrand full-price si concentrano su un numero inferiore di negozi ma di dimensioni maggiori e con forte componente esperienziale.
- I multibrand continuano a sottoperformare, diventando sempre più dipendenti da attività promozionali e programmi loyalty.

Trend di categoria divergenti

Polarizzazione crescente tra segmenti high-end e fasce di prezzo più accessibili.

- Gioielleria (+4/6%) e occhialeria (+2/4%) restano i principali motori di crescita; le fragranze continuano a performare bene, mentre il beauty nel complesso si indebolisce rispetto al 2024, soprattutto in skincare e make-up.
- Pelletteria e calzature in calo (-7/-5%), penalizzate dalla volatilità dei consumatori aspirazionali e da markdown in aumento.
- Il lusso accessibile recupera terreno, in particolare negli Stati Uniti, grazie ai consumatori Gen Z e agli acquirenti value-driven provenienti da altri brand.

Base attiva dei consumatori in contrazione

- La base attiva si restringe: i consumatori innalzano le proprie aspettative e ricercano emozioni, intrattenimento e integrità — aspetti che le attuali brand experience non riescono ancora a soddisfare pienamente.

- La spesa si rialloca dal lusso full-price verso pre-loved, piccole indulgenze, esperienze o canali con scontistica.

Margini sotto pressione e nuove priorità

- Con margini sotto pressione e una nuova normalità post-espansione, i brand sono chiamati a privilegiare disciplina delle performance ed efficienza abilitata dall'intelligenza artificiale — proteggendo valore e margini senza compromettere desiderabilità e attrattività.

Prospettive future

- Le previsioni di lungo periodo restano solide: una crescita annua del 4/6% è ancora attesa, sostenuta dall'ampliamento della base consumatori e da un interesse strutturale per il lusso.
- Rendere il modello "future-proof" richiede un passaggio dalla scala alla precisione, dall'elevazione all'emozione, dalla proprietà all'esperienza.
- La longevità premierà i brand capaci di integrare l'etica nella propria value proposition e di instaurare un dialogo con i consumatori basato su intimità e integrità.

FONDAZIONE ALTAGAMMA

Altagamma riunisce dal 1992 le migliori imprese dell'Alta Industria Culturale e Creativa che promuovono nel mondo l'eccellenza, l'unicità e lo stile di vita italiani. Unica per la sua trasversalità, Altagamma accoglie 124 brand dei 7 settori della moda, del design, della gioielleria, dell'alimentare, dell'ospitalità, dei motori e della nautica. La Mission di Altagamma è contribuire alla crescita e alla competitività delle imprese dell'industria culturale e creativa italiana, offrendo così anche un contributo allo sviluppo economico del Paese. L'alto di gamma rappresenta un'industria da 144 miliardi di euro, in Italia, e fornisce un contributo al PIL del 7,4%. La quota dell'export è di oltre il 70%. Coinvolge 1.922.000 occupati, diretti e indiretti, pari all'8,2% dell'occupazione italiana. www.htagamma.it

Contatti Ufficio Stampa

Per ALTAGAMMA

Edoardo Carloni | +39 339 1618463 | carloni@htagamma.it

Giorgio Bocchieri | +39 334 6853078 | bocchieri@htagamma.it

Per BAIN & COMPANY

Orsola Randi | +39 3393273672 | orsola.randi@bain.com

Per COMIN & PARTNERS

Francesco Bernardini | +39 331 6242686 |

francesco.bernardini@cominandpartners.com

Andrea Chirillo | +39 347 9233706 |

andrea.chirillo@cominandpartners.com