

# ALTAGAMMA CONSENSUS 2026

**Le stime dei consumi mondiali dei beni personali di lusso nel 2026**

Milano, 20 novembre 2025



**Stefania Lazzaroni**  
Diretrice Generale, Altagamma

# ALTAGAMMA CONSENSUS

## 17^ EDIZIONE

Il Consensus Altagamma offre una panoramica previsionale sui consumi dei **beni personali di lusso** nel 2026.

Le stime sono formulate grazie agli approfondimenti di alcuni degli analisti più importanti del settore, dei nostri Partner consulenti e di Altagamma.

Le previsioni mostrano la crescita/decrescita rispetto al 2025 di:

01. Mercati e Consumatori
02. Canali distributivi
03. Categorie di prodotto
04. Redditività del comparto (EBITDA)

Le stime degli analisti rappresentano un connubio fra elaborazioni di dati ufficiali e percezioni individuali.

# ALTAGAMMA CONSENSUS 2026

## 19 ANALISTI

Quest'anno hanno contribuito all'Altagamma Consensus:



ALTAGAMMA  
CREATIVITÀ E CULTURA ITALIANA

BAIN & COMPANY



**BCG** BOSTON  
CONSULTING  
GROUP



BERENBERG

[A]  
[B] BERNSTEIN

**Deloitte.**

Deutsche Bank



≡ EQUITA

EXANE BNP PARIBAS

InterCorporate

Intermonte

INTESA SANPAOLO

J.P.Morgan

Kepler  
Cheuvreux

MEDIOBANCA

Ortelli&Co.

RBC  
Capital  
Markets

Vontobel

Le stime sono basate su **valuta costante**, così che le performance possano essere comparate agli anni precedenti come se i tassi di cambio restassero costanti nel tempo.

# ALTAGAMMA CONSENSUS 2026

## MERCATI & CONSUMATORI

MERCATI	Consensus 2026		CONSUMATORI
Europa	+ 3,5%	+ 3%	Europei
Nord America	+ 4,5%	+ 5,5%	Nord Americani
America Latina	+ 4,5%	+ 2%	Latino Americani
Giappone	+ 2,5%	+ 2,5%	Giapponesi
Asia e Cina	+ 4%	+ 3,5%	Asiatici e Cinesi
Medio Oriente	+ 6%	+ 4,5%	Mediorientali
Resto del Mondo	+ 4,5%	+ 4%	Resto del Mondo

# ALTAGAMMA CONSENSUS 2026

## MERCATI & 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.

### NORD AMERICA +4,5%

Il Nord America resta il mercato prioritario per tutti i nostri settori. Un mercato in cui la borsa sostiene la fiducia del consumatore mentre aumenta il numero degli HNWI. Si stima un **+4,5%** per il mercato con un consumatore americano che cresce del **+5,5%** e continua a viaggiare molto dando slancio all'ospitalità e agli acquisti di prodotti all'estero malgrado il dollaro debole.

### EUROPA +3,5%

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 migratori 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.

### CINA +4%

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.

### ASIA +4%

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.

# ALTAGAMMA CONSENSUS 2026

## MERCATI & CONSUMATORI

**GIAPPONE +2,5%**

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. TBD una crisi politica con la Cina per le dichiarazioni della Premier. In 10 anni i flussi turistici sono passati da 10 a 30 milioni di visitatori: nel 2025 sono stati 25 milioni in 6 mesi, con l'emergere del tema dell'**overtourism**.

**AMERICA LATINA +4,5%**

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 stores in Brasile e in Messico**, e segnali di rilancio del comparto per il 2026. L'apprezzamento delle valute locali spinge i consumi interni.

**MIDDLE EAST +6%**

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. Russi, libanesi e siriani, ma sempre di più anche europei, investono nell'area.

**REST OF THE WORLD +4,5%**

La stima per il **REST OF THE WORLD** è di **+4,5%**.

# ALTAGAMMA CONSENSUS 2026

## CANALI DISTRIBUTIVI

CANALI DISTRIBUTIVI	Consensus 2026
Retail fisico	+5%
Retail digitale	+4%
Wholesale fisico	+2%
Wholesale digitale	+1%

# ALTAGAMMA CONSENSUS 2026

## 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.

### RETAIL FISICO +5%

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 US second tier, il Middle East e LATAM. Resta un canale strategico per il lusso grazie ad approcci personalizzati e phygital (AI integrata) come offerte ad hoc per i consumatori alto spendenti, showroom dedicati, modalità esclusive di vendita, aree di entertainment ed experience (come caffè e ristoranti).

### RETAIL DIGITALE +4,5%

I marchi continuano a presidiare il canale grazie ad una sempre migliore integrazione con il retail fisico. Si conferma una crescita moderata per un canale che per i brand pesa circa l'11%, inferiore ai risultati post pandemia.

### WHOLESALE DIGITALE +1%

### WHOLESALE FISICO +2%

I department store sia fisici che digitali, confermano la crisi e non si stima una crescita significativa (**+2%** per il fisico e **+1%** per il digitale) per questi canali, seppur con dinamiche differenti.

Il multistore fisico è molto attraente per il consumatore e può tornare rilevante, specie per la ricerca di brand emergenti. Resta strategico negli USA per la scelta di alcuni marchi. I consumatori di alta gamma, infatti, cercano esperienze coinvolgenti e i brand stanno elaborando nuove formule di ingaggio, prediligendo format fisici e privati.

Al contrario, il wholesale digitale soffre e non riesce a proporre offerte tali da fidelizzare i consumatori.

# ALTAGAMMA CONSENSUS 2026

## PRODOTTI

PRODOTTI	Consensus 2026
Abbigliamento	+4%
Pelletteria	+4%
Calzature	+3%
Gioielleria	+5%
Orologeria	+2,5%
Cosmesi	+4%

# ALTAGAMMA CONSENSUS 2026

## PRODOTTI

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

**PELLETTERIA +4%**

**CALZATURE +3%**

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.

**COSMESI +4%**

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.

**GIOIELLI +5%**

**OROLOGI +2,5%**

Prosegue il trend molto 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 (TBD dimezzamento dazi sulla Svizzera).

**ABBIGLIAMENTO +4%**

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.

# ALTAGAMMA CONSENSUS 2026

## EBITDA

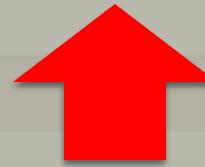
**+5%**

Nel 2025 il comparto ha sofferto per la mancata ripresa della Cina, per la politica dei dazi di Trump, che ha tenuto il mondo con il fiato sospeso, e per i conflitti geopolitici. Le esperienze (**ospitalità, fine dining, wellness, yachting**) hanno registrato performance migliori, seppur con cali significativi da parte dei consumatori aspirazionali.

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 dei mercati **americano, europeo e mediorientale**.

La ripresa della fiducia dei consumatori cinesi potrebbe essere l'elemento di svolta positiva in questo scenario. Da valutare l'impatto del tasso di cambio del dollaro, indebolito del 10%, che penalizza le nostre esportazioni. Si stima una crescita dei **ricavi organica del 6-7%**.

# IL PUNTO DI VISTA DEI VICE PRESIDENTI DI SETTORE



## GIOIELLI - Sabina Belli, AD Pomellato

“La gioielleria di fascia alta, che alimenta un mercato mondiale da oltre 30 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 AG 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”.

# IL PUNTO DI VISTA DEI VICE PRESIDENTI DI SETTORE



## 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".

# IL PUNTO DI VISTA DEI VICE PRESIDENTI DI SETTORE



## 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 dunque 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”.



GRAZIE

[WWW.ALTAGAMMA.IT](http://WWW.ALTAGAMMA.IT)