

MONITOR ALTAGAMMA-BAIN UPDATE 2026

Il comparto dell'alto di gamma riconferma per il 2026 una **crescita moderata: fino al +2% per il lusso globale, tra +2 e il +4% per i beni personali.**

Esperienze di lusso come hotellerie e ristorazione e asset come mega-yachts, jet privati e arte guidano la crescita.

Per i beni personali del lusso, le **Americhe** trainano il mercato, **Europa e Medio Oriente** calano, **Cina** in cauta ripresa.

Sempre più determinante anche nelle scelte d'acquisto **l'Intelligenza Artificiale**

Milano, 25 giugno 2026. È stato pubblicato oggi il consueto aggiornamento di metà anno del **Monitor Altagamma-Bain sui Mercati Mondiali dei Beni Personali di Lusso**, realizzato da Bain & Company in collaborazione con Altagamma.

Nonostante il contesto di crescente instabilità, caratterizzata da volatilità economica, tensioni geopolitiche e profondi cambiamenti culturali, i fondamentali del mercato dell'alto di gamma indicano una graduale stabilizzazione. Il comparto ha raggiunto globalmente un valore di €1443 miliardi e, entro la fine dell'anno, si stima possa giungere a €1440-€1470 miliardi. Permane una significativa polarizzazione fra le diverse performance delle imprese, anche se il 60% dei brand mostra **risultati al di sopra dei livelli dello scorso anno** e questo è un segnale incoraggiante.

La fiducia dei consumatori resta fragile per il contesto generale, ma si evincono alcuni trend interessanti e fra questi: la **domanda di esperienze**, che cresce a un ritmo pari a una volta e mezzo rispetto a quello dei beni tangibili; **l'utilizzo sempre più forte dell'AI** nel proprio percorso d'acquisto, da parte della metà dei consumatori del lusso e quasi tutti prevedono di continuare a farlo in futuro; **la crescita delle sponsorizzazioni sportive** negli ultimi dodici mesi, con l'80% del valore complessivo del mercato del lusso che è rappresentato da marchi che hanno investito proprio in manifestazioni sportive.

Giovanna Vitelli, Presidente di Altagamma, ha commentato: «*Bain & Company ci ha ricordato che per il 2026 la crescita prevista per il lusso in generale è moderata, salvo il lusso esperienziale previsto in crescita del 4%. Come Altagamma abbiamo il compito di sostenere questa crescita, ricordando l'importanza del nostro comparto come locomotiva del Paese. Le aziende Altagamma contribuiscono tre volte di più alla crescita del PIL, generano cinque volte più occupazione e versano un ammontare di tributi mediamente 300 volte superiore. Non solo, le nostre aziende incarnano la tradizione culturale del nostro Paese, del suo saper vivere e del suo saper fare. Sostenere la crescita del lusso significa anche sostenere il tramandarsi della manifattura Made in Italy, altro caposaldo dell'impegno di Altagamma nel prossimo triennio. L'alto di gamma italiano è un patrimonio di tutti, che deve essere riconosciuto, tutelato e promosso*»

“Il mercato si sta stabilizzando, ma non si tratta di un ritorno ai vecchi ritmi: è piuttosto l'emergere di un ritmo nuovo. I consumatori non si stanno allontanando dal lusso, ne stanno ridefinendo il senso: si legano più al significato che al prodotto e premiano sempre più le esperienze rispetto al possesso, in una logica di identità ed espressione personale più che di status. L'appetito resta piuttosto forte; ciò che diminuisce è la tolleranza verso prodotti ed esperienze deludenti. Lo dimostra il fatto che oltre il 70% dei clienti che si sono allontanati intende tornare ad acquistare, ma non necessariamente gli stessi brand o le stesse categorie. La vera domanda è se i brand stiano costruendo il significato e la rilevanza AI-native necessari per emergere ed essere scelti quando quel momento arriverà: perché la scoperta, la valutazione e la decisione d'acquisto sono sempre più mediate dall'intelligenza artificiale, e già oggi un consumatore del lusso su due la utilizza nel proprio

percorso di acquisto”, spiegano **Claudia D’Arpizio** e **Federica Levato**, Senior Partner di Bain & Company e autrici della ricerca.

IL COMPARTO GLOBALE DEL LUSSO

Nel 2025 il mercato globale del lusso è leggermente calato, attestandosi intorno ai **€1.443 miliardi**, i beni di lusso personali a **€358** (-2% a tassi correnti rispetto al 2024). **Per il 2026**, considerando uno scenario base che vede un Medio Oriente stabile, la tenuta della domanda locale e un graduale ripresa dei consumi in Cina, **si prevede**:

- Per il **mercato globale del lusso** una crescita compresa **tra lo 0% e il 2%** a cambi costanti, passando **da €1.440 e €1.470 miliardi**
- Per i **Personal Luxury Goods** una crescita **tra il 2% e il 4%**, raggiungendo un valore **tra €365 e €373 miliardi**
- Per le **Esperienze** (ospitalità, fine food, ristoranti, crociere e vini) una crescita complessiva di circa il **+4%**
- Tra gli altri **luxury assets** pesano i dati dell’automotive, in calo principalmente a causa del minore successo atteso delle auto ibride. Escludendo le luxury cars, la crescita di questa categoria - che include Design, Mega-yachts, Private jets e Arte - sarebbe prevista tra **+1% e +3%**.

SETTORI E CATEGORIE DI PRODOTTO

- Nel lusso personale, spiccano le performance della **gioielleria**, tengono **abbigliamento, occhialeria e profumeria**, cresce più lentamente la cosmetica, mentre pelletteria e calzature restano sotto pressione, pur evidenziando segnali di graduale miglioramento.
- La **domanda di esperienze cresce a un ritmo pari a una volta e mezzo** (circa +5% vs 2025) rispetto a quello dei beni tangibili, riflettendo un cambiamento strutturale e culturale che privilegia sempre più le esperienze vissute rispetto al semplice possesso. L’**ospitalità** di alta gamma, i **jet privati, gli yacht e le crociere** si confermano particolarmente **resilienti**, come l’**alta ristorazione e il food gourmet**.
- Maggiori **difficoltà** mostrano **vini e liquori** oltre a **design e arredo** con consumi deboli.

MERCATI GEOGRAFICI

- Nonostante l’inflazione, **negli Stati Uniti** la spesa per il lusso è in aumento in tutte le principali categorie, dall’abbigliamento all’hard luxury.
- La **Cina mostra segnali di ripresa**, seppur con cautela, con le vendite online di prodotti di lusso cresciute nel primo trimestre tra il 25% e il 35% rispetto all’anno precedente, soprattutto grazie all’abbigliamento.
- L’**Europa è oggi l’area più debole del mercato**, anche a causa del calo dei turisti internazionali (-20% a febbraio), in particolare di quelli mediorientali.

CANALI DISTRIBUTIVI DEI BENI DI LUSSO PERSONALI

- I **monomarca** continuano a puntare sull’esperienza, ma affrontano la pressione sui volumi.
- Il **travel retail** mostra una ripresa disomogenea, con particolare volatilità nei Paesi del Golfo.
- I **multimarca** si trovano stretti tra la crescente selettività dei brand e una domanda vivace dei consumatori.
- L’**e-commerce diretto** si sta stabilizzando, con i brand che controllano le strategie di distribuzione diretta al consumatore.

TREND IN EVIDENZA

- **INTELLIGENZA ARTIFICIALE:** circa la metà dei consumatori del lusso utilizza già l'AI nel proprio percorso d'acquisto, e quasi tutti prevedono di continuare a farlo in futuro. Circa un consumatore su quattro la utilizza per scoprire nuovi marchi e prodotti, mentre due terzi la impiegano per confrontare diverse opzioni prima di acquistare.
- **LO SPORT CREATORE DI VALORE:** oltre l'80% del valore complessivo del mercato del lusso è rappresentato da marchi che hanno investito in sponsorizzazioni sportive negli ultimi dodici mesi.
- **SECOND HAND:** Il mercato del second hand continua a crescere, con circa la metà dei clienti del lusso personale che oggi consulta il mercato dell'usato prima di acquistare un prodotto nuovo.
- **LA RICERCA DEL SIGNIFICATO:** Il lusso esperienziale evolve verso forme sempre più orientate all'emozione, alla personalizzazione e alla ricerca di significato.

IL DETTAGLIO DELL'UPDATE DEL MONITOR ALTAGAMMA-BAIN.

La turbolenza macroeconomica definisce il contesto

La prima metà del 2026 è stata caratterizzata da una serie di shock macroeconomici. Lo scoppio del conflitto in Medio Oriente ha determinato un aumento dei prezzi del petrolio. Negli Stati Uniti, l'inflazione ha raggiunto il livello più elevato dall'aprile 2023, mentre la fiducia dei consumatori è scesa ai minimi storici. A giugno la Banca Centrale Europea ha aumentato i tassi di interesse per la prima volta dal 2023 e le previsioni di crescita del PIL mondiale per il 2026 sono state riviste al ribasso rispetto al 2025. Le quotazioni borsistiche delle aziende del lusso hanno registrato una flessione di circa l'8% a gennaio, mentre il turismo internazionale in Europa è diminuito del 20% su base annua a febbraio, per poi recuperare parzialmente nei mesi successivi.

La spesa mondiale nel lusso ha raggiunto i 1.443 miliardi di euro nel 2025 e si sta avviando verso una progressiva stabilizzazione nel 2026. Lo studio descrive un mercato modellato da quattro forze interconnesse: il rafforzamento delle esperienze rispetto al possesso, il riequilibrio dei motori di crescita tra le diverse geografie, l'evoluzione del significato attribuito al lusso dai consumatori e la rapida trasformazione dei canali e dei funnel di relazione con il cliente, oggi ridefiniti dall'intelligenza artificiale.

Nel 2026, secondo lo scenario base di Bain & Company, la spesa globale nel lusso dovrebbe raggiungere 1.440-1.470 miliardi di euro, con una crescita compresa tra lo 0% e il 2% a cambi costanti.

Le esperienze trainano la crescita, mentre i beni tangibili si stanno riequilibrando

Nel 2026 la domanda di esperienze cresce a un ritmo pari a una volta e mezzo rispetto a quello dei beni tangibili, riflettendo un cambiamento strutturale e culturale che privilegia sempre più le esperienze vissute rispetto al semplice possesso.

All'interno del comparto esperienziale, la maggior parte delle categorie continua a mostrare una buona tenuta. **L'ospitalità di alta gamma, i jet privati, gli yacht e le crociere si confermano particolarmente resilienti**, sostenuti dalla premiumizzazione dell'offerta, da portafogli ordini ancora robusti e dall'acquisizione di nuovi clienti. Anche l'alta ristorazione e il food gourmet beneficiano di una crescente propensione dei consumatori verso il principio del "meno ma meglio". Le opere d'arte tornano a crescere grazie a un rinnovato interesse degli investitori e a un riequilibrio dei portafogli.

Le maggiori difficoltà si concentrano invece nei comparti legati ai beni fisici connessi alle esperienze. Le auto di lusso continuano a risentire della complessa transizione verso l'elettrico. Vini e spirits di alta

gamma registrano consumi più deboli, poiché i consumatori riducono la frequenza di consumo o si orientano verso alternative analcoliche. Anche il design e l'arredamento mostrano un rallentamento, dovuto all'esaurimento delle commesse accumulate nel periodo post-pandemico e alla persistente debolezza del mercato immobiliare.

Beni personali di lusso: una graduale ripresa in un contesto ancora incerto

Il mercato dei beni personali di lusso è sceso leggermente a 358 miliardi di euro nel 2025 (rispetto ai 364 miliardi del 2024, -2% a cambi correnti, ma +1% a cambi costanti), ma dovrebbe tornare a crescere nel 2026, con un incremento compreso tra il 2% e il 4%, raggiungendo un valore tra 365 e 373 miliardi di euro.

Le stime di Bain & Company attribuiscono a questo scenario base una probabilità del 70%, considerando una prosecuzione della stabilizzazione in Medio Oriente, una buona tenuta della domanda locale e una graduale ripresa dei consumi in Cina.

Uno scenario più favorevole, con una crescita compresa tra il 4% e il 6% (probabilità del 20%), richiederebbe un ulteriore allentamento delle tensioni geopolitiche, una rinnovata accelerazione del mercato statunitense e una ripresa più rapida della Cina. Lo scenario meno favorevole, con una crescita compresa tra lo 0% e il 2% (probabilità del 10%), potrebbe invece materializzarsi in caso di una nuova escalation del conflitto in Medio Oriente, di un rallentamento dei flussi turistici o di un indebolimento della domanda nelle Americhe.

Dopo un primo trimestre 2026 debole (tra il -5% e il -3% a cambi correnti rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente), le condizioni di mercato dovrebbero migliorare moderatamente nel secondo trimestre, grazie all'attenuarsi di alcune pressioni macroeconomiche e geopolitiche. **Circa il 60% delle aziende del lusso sta già registrando performance superiori a quelle del primo trimestre 2025:** i brand che avevano sovraperformato stanno rallentando, mentre quelli più in difficoltà mostrano segnali di recupero.

Tre velocità nei mercati internazionali

Il quadro geografico evidenzia una forte divergenza tra le diverse regioni del mondo: le Americhe guidano la crescita, mentre Europa e Medio Oriente continuano a pesare sulla performance complessiva del settore.

Negli Stati Uniti, la spesa per il lusso è in aumento in tutte le principali categorie, dall'abbigliamento all'hard luxury, fino alla cosmetica, seppure in misura minore. I brand americani di alta gamma hanno registrato nel primo trimestre una crescita compresa tra il 10% e il 15% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, al netto dell'effetto dei cambi. A trainare questa crescita sono soprattutto i consumatori più giovani: **gli under 35 stanno aumentando la propria spesa a un ritmo di circa quattro punti percentuali superiore rispetto alle fasce di età più mature.** Ancora più significativo è il contributo della fascia medio-alta della popolazione, che oggi incrementa la propria spesa per l'alto di gamma a una **velocità quasi doppia** rispetto ai consumatori più abbienti, segnale di un mercato che sta ampliando la propria base di clientela.

La Cina mostra segnali di ripresa, seppur con cautela. Nel primo trimestre le **vendite online di prodotti di lusso sono cresciute tra il 25% e il 35% rispetto all'anno precedente.** Un elemento particolarmente rilevante riguarda il cambiamento delle preferenze dei consumatori: l'abbigliamento cresce a una velocità doppia rispetto alla pelletteria, evidenziando un progressivo allontanamento dagli acquisti orientati allo status symbol a favore di scelte più legate all'espressione personale e al senso di

appartenenza. Il Giappone, al contrario, sta risentendo di un rallentamento dei flussi turistici, soprattutto provenienti dalla Cina.

L'Europa rappresenta attualmente l'area più debole del mercato. A febbraio la spesa dei turisti internazionali è diminuita di circa il 20%, con una particolare contrazione dei visitatori provenienti dal Medio Oriente a causa delle tensioni regionali. La base di consumatori luxury dei Paesi del Golfo si è ridotta tra il 15% e il 25% nei primi mesi del 2026.

Tuttavia, **nel secondo trimestre sono emersi alcuni segnali incoraggianti:** i dati relativi ai rimborsi tax free di maggio mostrano un'accelerazione della spesa da parte dei turisti americani, cinesi e mediorientali rispetto ad aprile. Si tratta di un primo segnale che lascia intravedere una possibile ripresa sia per il mercato europeo sia per quello del Golfo nel corso della seconda metà dell'anno.

Le performance delle categorie riflettono l'evoluzione delle priorità dei consumatori. Canali e percorsi d'acquisto in trasformazione

La **gioielleria** continua a registrare le **performance migliori**, mentre **abbigliamento, occhialeria e profumeria** mostrano una **buona tenuta**. La cosmetica cresce più lentamente, mentre pelletteria e calzature restano sotto pressione, pur evidenziando segnali di graduale miglioramento.

Nel settore degli orologi, la competenza e la conoscenza del prodotto stanno progressivamente sostituendo la logica dell'hype: collezionisti e appassionati premiano sempre più la qualità artigianale, la rarità e il valore intrinseco dei segnatempo.

Il mercato del second hand continua a crescere: le ricerche online relative alle borse vintage sono più che raddoppiate rispetto al 2025 e circa la metà dei consumatori del lusso consulta oggi il mercato dell'usato prima di acquistare un prodotto nuovo.

Anche il panorama distributivo sta attraversando una fase di trasformazione. I negozi monomarca continuano a puntare sull'esperienza come elemento distintivo, ma devono fare i conti con una pressione sui volumi. Il travel retail mostra una ripresa disomogenea, con particolare volatilità nei Paesi del Golfo. I retailer multimarca si trovano stretti tra la crescente selettività dei brand e una domanda dei consumatori che resta comunque vivace. Parallelamente, l'e-commerce diretto si sta stabilizzando, grazie a un maggiore controllo da parte dei marchi sulle proprie strategie di distribuzione diretta al consumatore.

L'intelligenza artificiale sta trasformando profondamente il percorso di acquisto del consumatore luxury

I consumatori confrontano e scelgono di procedere sempre più spesso nei propri acquisti attraverso strumenti basati sull'intelligenza artificiale, che sta ridefinendo rapidamente i criteri di rilevanza dei brand.

Circa la metà dei consumatori del lusso utilizza già l'AI nel proprio percorso d'acquisto, mentre quasi tutti prevedono di continuare a farlo in futuro. Circa un consumatore su quattro la utilizza per scoprire nuovi marchi e prodotti, mentre due terzi la impiegano per confrontare diverse opzioni prima di acquistare.

Lo sport emerge come una nuova e potente piattaforma di costruzione del valore dei brand del lusso

Oggi **oltre l'80% del valore complessivo del mercato del lusso** è rappresentato da marchi che hanno investito in sponsorizzazioni sportive negli ultimi dodici mesi.

Tuttavia, l'obiettivo principale di queste iniziative non è ancora la crescita diretta delle vendite, bensì il rafforzamento della rilevanza culturale, della notorietà e della capacità dei brand di entrare in contatto con nuovi pubblici su scala globale.

L'esperienza ridefinisce i confini del lusso

Il lusso esperienziale evolve verso forme sempre più orientate all'emozione, alla personalizzazione e alla ricerca di significato. Le prenotazioni di esperienze immersive nei settori della ristorazione, del tempo libero e dell'intrattenimento sono cresciute del 30% rispetto allo scorso anno, trainate da proposte su misura, da forme di turismo lento e da esperienze profondamente radicate nelle culture locali.

Anche i viaggi verso destinazioni alternative rispetto ai tradizionali hotspot del lusso sono aumentati del 20%, alimentando una trend definito "Elsewhereism", ovvero la ricerca di luoghi meno conosciuti e più autentici.

Parallelamente cresce il fenomeno dei viaggi multigenerazionali: circa il 50% della Generazione Z dichiara che le proprie preferenze verso i marchi sono state influenzate dai genitori, confermando il ruolo sempre più importante della famiglia nella trasmissione dei valori e delle scelte di consumo.

Vincere attraverso l'amplificazione del significato

Il Monitor conclude che il significato del lusso per i consumatori si sta evolvendo: da un'esigenza di riconoscimento sociale verso un'attenzione individuale alla "autorealizzazione" – un passaggio dal desiderio di essere ammirati all'obiettivo della realizzazione personale. Questa nuova era per il settore implica che il lusso non definirà più ciò che i consumatori possiedono, ma piuttosto il modo in cui vivono, suggerisce il rapporto. Il lusso si sta evolvendo dall'elitarismo, passando per l'aspirazione e l'espressione di sé, verso un'era caratterizzata dal «vivere bene». In questo contesto in evoluzione, Bain individua tre imperativi per i marchi: suscitare meraviglia attraverso esperienze immersive in rifugi di longevità e santuari selvaggi; costruire rilevanza culturale per comunità diverse; offrire ai clienti una piattaforma per la co-creazione attraverso la creatività e la personalizzazione abilitate dall'intelligenza artificiale.

Per ulteriori informazioni:

ALTAGAMMA

Edoardo Carloni – carloni@altagamma.it – 3391618463

Giorgio Bocchieri – bocchieri@altagamma.it – 3346853078

BAIN & COMPANY

Orsola Randi – orsola.randi@bain.com – 3393273672