

ALTAGAMMA CONSUMER & RETAIL INSIGHT 2025

Undicesima Edizione

La consueta ricerca realizzata da BCG sulle tendenze dei consumatori evidenzia che i clienti di fascia più alta, pur essendo lo 0,1% del totale valgono il 37% del mercato. Privilegiano le esperienze e chiedono ai brand personalizzazione, intimità, eccellenza e una rinnovata attenzione al benessere.

Retail in grande evoluzione: nuovi player, multi-brand in crisi o cambiamento e focus su monobrand

Milano, 8 luglio 2025 - Si è tenuta oggi presso il Centro Congressi di Fondazione Cariplo, a Milano, la undicesima edizione dell'**Altagamma Consumer and Retail Insight** nel corso della quale è stata illustrata un'analisi qualitativa dei consumatori luxury e dei nuovi trend nel retail.

Dopo l'intervento introduttivo del Presidente di Altagamma, **Matteo Lunelli**, le evidenze emerse dal True-Luxury Global Consumer Insight (**Filippo Bianchi** e **Guia Ricci**, Boston Consulting Group) e dal Luxury Retail Evolution (**Luca Solca**, Bernstein) sono state commentate insieme a **Stefania Lazzaroni**, Direttrice Generale di Altagamma, da **Valeriano Antonioli**, CEO di Lungarno Collection, **Enrico Galliera**, Chief Marketing & Commercial Officer di Ferrari, **Luca Lisandroni**, CEO di Brunello Cucinelli e **Nicolas Luchsinger**, CEO di Buccellati.

Il processo di democratizzazione ha generato una crescita straordinaria, con i **consumatori aspirazionali** che sono arrivati a rappresentare oltre il 74% del valore complessivo del mercato. Questo segmento sta ora mostrando alcune fragilità e, pur rappresentando ancora il 61% del mercato di alta gamma, registra una riduzione di 13 punti percentuali rispetto al 2013. Fra le cause vi è certamente il calo del potere d'acquisto dovuto alla situazione globale di incertezza e alla crisi geopolitica.

I clienti **top-tier**, con una spesa di oltre 50.000 euro l'anno in beni e servizi di lusso, sono oggi i veri protagonisti del mercato: non solo in categorie come yacht o jet (in cui rappresentano la totalità del segmento) ma in una ampia varietà di acquisti che includono design, vini e distillati, auto, benessere, orologi e gioielli che costituiscono la maggior parte del valore del loro consumo. Con una predilezione per il lusso esperienziale e per il nuovo trend "**health as wealth**" che considera il benessere, l'estetica e la cura degli spazi personali come dimensioni prioritarie tanto che si prevede un aumento della spesa intorno al 10% nei prossimi 18 mesi.

*"Il profilo del cliente di alta gamma è in continua evoluzione e i brand sono chiamati ad elaborare strategie più personalizzate, coinvolgenti e mirate", dichiara **Matteo Lunelli, Presidente di Altagamma**. "Lo studio BCG evidenzia che il 35% dei consumatori aspirazionali hanno diminuito gli acquisti, a causa della perdita di potere di spesa e della flessione dei consumi in Cina. Dall'altra parte, il segmento più alto della piramide, che rappresenta lo 0,1% del totale in termini numerici, ha incrementato la propria spesa arrivando a generare il 37% in valore. Per i prossimi 18 mesi i consumatori aspirazionali dichiarano per il 75% di mantenere invariata o di incrementare la propria spesa e questa percentuale sale all'85% per i clienti top-tier. Per cogliere questa opportunità le aziende dovranno continuare ad investire su una relazione sempre più personalizzata ed efficace con i clienti, a consolidare il rapporto di fiducia con gli stessi fondato su una solida condivisione di valori e a far leva sull'eccellenza delle proprie creazioni e dei propri servizi innovativi".*

Emerge, dall'analisi dei consumatori **top-tier**, ciò che viene richiesto oggi ai brand del lusso: connessione, intimità, eccellenza, riconoscimento.

FOCUS CONSUMATORI

L'indagine True-Luxury Global Consumer Insight è stata presentata da **Filippo Bianchi**, Managing Director e Senior Partner, Global Head of Luxury, e **Guia Ricci**, Managing Director e Partner di Boston Consulting Group.

Per gli esperti di **Boston Consulting Group**:

"Guardando alla genesi dei brand del lusso a partire dal 1800, il lusso era riservato a pochi. Ma nel corso degli ultimi 50 anni, gran parte del settore ha sacrificato l'esclusività per la scala, la stabilità per la volatilità. I consumatori aspirazionali, che 15 anni fa rappresentavano circa il 74% del mercato, oggi sono scesi al 61%, e il 35% di loro dichiara di aver ridotto la spesa in beni di lusso negli ultimi 18 mesi. Le conseguenze sono chiare: i brand che contano più della metà della propria clientela tra gli aspirazionali registrano i cali più marcati, con performance nettamente inferiori negli ultimi 12 mesi. Al contrario, quelli che sono rimasti fedeli al proprio 'core', ovvero i clienti top-tier (lo 0,1% dei clienti che genera il 37% del valore del mercato del lusso –inclusivo di beni personali, esperienziali e mobilità di lusso come auto, yacht), non solo resistono alla crisi: prosperano." Afferma **Filippo Bianchi**, Managing Director e Senior Partner, Global Head of Luxury di BCG.

"Il futuro del lusso? Riparte dal "core", dai fondamentali. I clienti più importanti del lusso chiedono meno invasività e caos comunicativo e più personalizzazione. Il 60% si sente sopraffatto da un marketing eccessivo e impersonale: in media, interagiscono attivamente con 57 brand e ricevono 40-50 comunicazioni al mese. L'80% desidera spazi esclusivi e intimi, non esperienze retail standardizzate e affollate. Il 90% considera la qualità del prodotto un elemento imprescindibile – e c'è ancora spazio per rafforzare artigianalità e trasparenza lungo la filiera. Rafforzare il settore del lusso significa tornare a ciò che lo ha reso straordinario fin dall'inizio, soprattutto per i clienti top-tier: connessioni profonde, intimità, qualità e fiducia." Aggiunge **Guia Ricci**, Managing Director e Partner di BCG.

TRA LE EVIDENZE EMERSE DALLO STUDIO:

Uno scenario in trasformazione: il rallentamento dei consumatori Aspirazionali

Nel 2024, il segmento dei beni personali di lusso ha registrato una contrazione dell'1%, la prima dopo la crisi del 2008 (Covid escluso). Le cause? Un mix di tensioni macroeconomiche, calo della domanda cinese e un marcato ritiro dei consumatori Aspirazionali – coloro che spendono meno di 5.000 euro l'anno in beni e servizi di lusso.

Circa il 35% degli Aspirazionali ha ridotto o sospeso gli acquisti di lusso nell'ultimo anno, con picchi del 45% in Cina e del circa 30% in Europa e Stati Uniti. Le principali ragioni sono l'aumento dei prezzi percepiti come ingiustificati, una minore percezione di valore e maggiore cautela finanziaria. Questo segmento, un tempo motore della democratizzazione del lusso, rappresenta oggi il 61% del mercato, in calo di 13 punti percentuali rispetto al 2013 (74%).

I clienti top-tier: pochi ma determinanti

I veri protagonisti della ripresa sono i consumatori top-tier, definiti come coloro che spendono oltre 50.000 euro l'anno in beni e servizi di lusso. La loro spesa media annua nel lusso è di 360.000 euro su categorie di lusso personale¹, ospitalità, design, vini e distillati, e di 500.000 euro includendo anche auto di lusso e benessere/longevità. Rappresentano appena lo 0,1% della clientela globale, ma generano oltre il 37% della

¹ Il lusso personale include le seguenti categorie: gioielli, orologi, cosmetica e fragranze, abbigliamento, scarpe, accessori.

spesa complessiva del mercato del lusso (23% se si escludono le categorie mobilità di lusso, benessere e longevità). Questi clienti non solo detengono il 100% del valore di mercato di categorie come yachts/jets, ma una quota di mercato particolarmente rilevante in settori come il design e arte (71%), i vini e distillati (66%) e i beni iconici del lusso personale come gioielli e orologi (34%).

Nel nuovo contesto post-pandemico e post-democratizzazione, questi clienti guidano la crescita soprattutto in categorie ad alto contenuto esperienziale: design, arte, benessere/longevità, enogastronomia, hotellerie, auto di lusso. Non a caso, le categorie con maggiore slancio futuro sono quelle legate alla visione “*health-as-wealth*”, che integra estetica, benessere e valore personale, per cui è previsto un aumento della spesa del 10% nei prossimi 18 mesi.

Nuove geografie e nuovi comportamenti

Lo studio evidenzia che la ricchezza globale sta crescendo e si sta diversificando: mentre il Nord America resta il baricentro degli HNWI (*High Net Worth Individual*), si affermano nuovi bacini in India e Sud-est asiatico. La popolazione HNWI globale ha superato i 940.000 individui e si prevede una crescita di questo target con un CAGR del 9% in termini di numero e dell’8% in termini di patrimonio entro il 2030.

I clienti top-tier non si distinguono solo per capacità di spesa, ma anche per aspettative: richiedono connessione personale, intimità, eccellenza artigianale e riconoscimento. Tuttavia, molti non si sentono adeguatamente serviti. Il 60% si dichiara sopraffatto da comunicazioni eccessive e impersonali, l’80% chiede spazi esclusivi e riservati in boutique e solo due dei nove brand presso cui acquistano abitualmente li riconoscono come *clienti ad alto potenziale*. Il 70% dei potenziali clienti, infatti, non viene intercettato dalle aziende a causa di sistemi CRM e segmentazioni non abbastanza sofisticate.

Ricominciare dal “core”

Lo studio invita i brand a ricentrarsi sul “core”: il futuro del lusso si costruisce partendo dalle origini, mettendo i clienti top-tier al centro. Non è tempo di rincorrere il volume, ma di riscoprire la precisione, la relazione e la personalizzazione. I brand che sapranno ricentrare la propria strategia sul consumatore core del lusso e le sue esigenze saranno quelli che guideranno il nuovo corso del settore.

Definire e offrire valore per il cliente top-tier: quattro principi fondamentali per i brand

Per conquistare i clienti di fascia alta, le aziende devono puntare su **quattro principi fondamentali spesso trascurati**, ognuno legato a punti critici comuni e azioni concrete:

- **Rimettere al centro la relazione diretta con il cliente, guidata dal client Advisor ma potenziata da GenAI**
Problema: Comunicazioni generiche, non personalizzate e troppo numerose.
Azione: Favorire il *clienteling* guidato dall’interazione umana, potenziato dalla GenAI, per offrire una personalizzazione su larga scala.
- **Rimettere al centro l’esperienza del cliente**
Problema: Ambienti di vendita impersonali e sovraffollati.
Azione: Realizzare spazi esclusivi e curati, offrendo esperienze fluide e coerenti attraverso tutti i canali, anche fuori dalla boutique
- **Rimettere al centro la qualità del prodotto**
Problema: Erosione del valore percepito dovuta all’industrializzazione del lusso.
Azione: Integrare verticalmente i fornitori chiave per garantire eccellenza e artigianalità.
- **Rimettere al centro l’identificazione del cliente**
Problema: Clienti ad alto potenziale non intercettati causa di una segmentazione obsoleta o mono-variabile basata sulla spesa.
Azione: Sofisticare i sistemi CRM con dati “enriched” e modelli di segmentazione avanzati.

FOCUS RETAIL

Lo studio **REINVENTING MULTI-BRAND RETAIL**, indaga l'evoluzione e le prospettive delle strategie retail delle imprese di alta gamma. Il **retail monomarca** ha conosciuto, a partire dal 2010, un impetuoso sviluppo: la sua crescita si è concretizzata in negozi di dimensioni sempre maggiori, differenti tra città e città, e più strettamente coerenti con il DNA del marchio. La distribuzione online non ha cambiato questa tendenza, con i grandi marchi che dominano internet con i loro siti brand.com.

Diversa la traiettoria di sviluppo del multi-marca, al centro dell'edizione di quest'anno dello studio, che esplora questo canale ed individua alcuni possibili attori protagonisti per estrarne valore.

*“Sono anni che discutiamo di retail mono-marca nel lusso” dice **Luca Solca, Managing Director, Head of Global Luxury Goods di Bernstein**. “Il successo di questo canale è indiscutibile e non risulta scalfito dall'avvento della distribuzione multicanale. Mi sembra più interessante parlare quest'anno della distribuzione multi-marca. Della sua crisi, e del suo possibile futuro. La collaborazione di Amazon e Saks, le innovazioni di Seibu in Giappone, e gli sviluppi di Inditex sono tra gli sviluppi più interessanti”.*

I multi-marca tradizionali – grandi magazzini e boutique indipendenti – stanno vivendo con ogni evidenza un declino speculare alla crescita in potenza del retail mono-marca, in particolare se il focus di analisi è rivolto ad abbigliamento ed accessori. I marketplaces online sono arrivati con grandi ambizioni, ma nella gran parte dei casi hanno dato esiti fallimentari.

Il risultato è che la scelta per i consumatori si è molto ridotta, così come i canali distributivi disponibili per marchi più piccoli senza la forza di sostenere una presenza retail mono-marca. Internet non risolve il problema, perché se è facile trovare brand conosciuti, è molto difficile scoprire qualcosa che invece non si conosce. La partita per reinventare il retail multi-marca abbigliamento è aperta. Ci sono i players tradizionali che tentano di migliorare il formato “department store” tradizionale – molto interessante in questo ambito il nuovo negozio di Seibu Ikebukuro, così come Maxwell's negli USA. Ci sono i mass fashion players – come Inditex – che stanno con successo espandendosi nel segmento premium. Ci sono infine nuovi players – giganti internet come Google o Amazon – che ciascuno a suo modo sta cercando una via. Molto interessante l'ibrido Amazon + Saks. Senza dimenticare dei grandi mass marketers online cinesi, come Shein o Temu.

TRA LE EVIDENZE EMERSE DALLO STUDIO:

1. Il declino del retail multibrand tradizionale

- I grandi magazzini statunitensi si sono consolidati e ridotti
- Le boutique indipendenti europee hanno limitato il loro raggio d'azione
- Anche i grandi magazzini giapponesi hanno dovuto cambiare strategia

Le formule tradizionali di department store e boutique multibrand, sia in Occidente che in Giappone, si trovano in difficoltà strutturale, nonostante la presenza in location ad alto traffico.

2. I modelli digitali non hanno retto la sfida

- Le piattaforme online multibrand non sono riuscite a costruire modelli sostenibili
- I piani di Farfetch per dominare il mercato sono falliti

I tentativi di piattaforme digitali “neutrali” come Farfetch o altri marketplace generalisti non hanno costruito modelli sostenibili né per i retailer né per i brand.

3. L'ascesa del monobrand ha ridotto l'offerta di fascia media

- La diffusione dei negozi monomarca ha ridotto la scelta per i consumatori di fascia media
- I brand di fascia media faticano a scalare con un modello monomarca
- I marchi specialistici di fascia media appaiono promettenti all'inizio, ma diventano presto banali

La polarizzazione tra lusso e fast fashion ha eroso lo spazio per marchi intermedi, che non riescono a scalare né a difendere la propria distintività.

4. Eccezioni e "category killers"

I campioni della categoria multibrand continuano a prevalere in altri segmenti...

- ...nella **cosmetica** (es. Sephora, Ulta)
- ...nell'**occhialeria** (es. EssilorLuxottica)
- ...nell'**orologeria** (es. Rolex/Bucherer)
- ...nella **calzatura** (es. Level Shoes)

In alcune categorie specifiche, modelli multibrand iper-specializzati hanno prosperato grazie a forti economie di scala, consolidamento e competenze di categoria.

5. Chi potrebbe plasmare il futuro del retail multibrand?

- Attori già affermati con una specializzazione nell'abbigliamento maschile
- Grandi magazzini giapponesi con un nuovo approccio espositivo
- Retailer fast fashion con potenziale per salire di fascia (es. Zara, Shein, Temu)
- I giganti del web (Google, ChatGPT)
- Retailer ibridi fisico-digitale (es. Saks, Rebag, Amazon)

Il futuro del retail multibrand potrebbe essere guidato da attori ibridi, big tech, nuovi formati dipartimentali o retailer fast fashion che scalano verso l'alto.

Per ulteriori informazioni:

ALTAGAMMA

Edoardo Carloni - Tel: 339 1618463 E-mail: carloni@altagamma.it

Giorgio Bocchieri - Tel: 334 6853078 E-mail: bocchieri@altagamma.it

BOSTON CONSULTING GROUP

Rita Genuardi – Tel: 344 0173796 E-mail: genuardi.rita@bcg.com