



True-Luxury Global Consumer Insights
Sintesi dello studio BCG-Altagamma 2025

Documento redatto da

**Boston Consulting Group
Via Ugo Foscolo 1
20121, Milano**

Milano, Luglio 2025

L'ULTIMA RICERCA SUL CONSUMATORE GLOBALE TRUE-LUXURY: RIFLETTORI NUOVAMENTE PUNTATI SUI CLIENTI TOP-TIER E SUL LORO RUOLO CRUCIALE NEL PLASMARE IL FUTURO DEL MERCATO DEL LUSO

Questo documento sintetizza l'undicesima edizione dello studio "*True-Luxury Global Consumer Insight*", realizzato da Boston Consulting Group (BCG) in collaborazione con Fondazione Altagamma. Anche nel 2025, la ricerca offre un'analisi senza eguali dei consumatori True-Luxury a livello globale, con un approfondimento mirato sulla **clientela top-tier del lusso**.

I clienti top-tier rappresentano il vertice assoluto della scala della spesa, con **una spesa media annua pari a circa 360.000¹ euro e una soglia minima superiore a 50.000 euro**. Sebbene costituiscano meno dell'0.1% dei consumatori del lusso, nel 2024 generano oltre il 23% della spesa complessiva del mercato escludendo la mobilità di lusso (auto, yacht, jet) e benessere/longevità e il 37% includendole, esercitando un'influenza significativa sulla direzione e sulle dinamiche dell'intero settore.

L'edizione di quest'anno si basa sulle seguenti fonti:

- 1) **Copertura completa di tutti i segmenti del lusso**, dai beni personali (moda, pelletteria, gioielli, orologi, beauty) alle categorie esperienziali (hotel, ristorazione d'eccellenza, viaggi esclusivi, arte, benessere).
- 2) **Indagine quantitativa condotta su 7.000 consumatori** nei 10 principali mercati del lusso: Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Italia, Cina, Giappone, Corea del Sud, India, Brasile e Medio Oriente.
- 3) **Focus specifico su 1.000 consumatori top tier**, con una spesa media annuale di circa 360.000 euro.
- 4) **Oltre 20 interviste individuali con Very Important Client (VICs)**, selezionati in base ai livelli di spesa.
- 5) **2 focus group qualitativi** con VICs, svolti negli Stati Uniti e in Cina.
- 6) Per la prima volta, utilizzo del database Altrata-Wealth-X, con oltre **150.000 High Net Worth Individual (HNWIs)** in più di 70 Paesi, per analizzare il contributo dei clienti top-tier nelle varie categorie di prodotto.

INTRODUZIONE E CONTESTO DI MERCATO

Per la prima volta dalla crisi finanziaria del 2008 — al netto del periodo Covid-19 — **il segmento dei beni personali di lusso ha registrato una crescita negativa, con un calo dell'1%**. Questo dato segna l'inizio di una nuova fase per il settore, influenzata da dinamiche della domanda in trasformazione e da un contesto macroeconomico sempre più incerto.

Al contrario, **il lusso esperienziale ha continuato a crescere**, trainato dalla crescente preferenza dei consumatori per esperienze immersive e significative. Questa dinamica ha parzialmente compensato la

¹ 360.000€ escludendo auto di lusso, 500.000€ includendo auto di lusso.

flessione dei beni personali, evidenziando un cambiamento nella composizione complessiva del consumo di lusso.

Guardando al **2025**, il mercato del lusso personale continuerà a fronteggiare venti contrari, con una **crescita prevista piatta o in leggera contrazione**. Lo scenario riflette una combinazione di fattori critici: **rallentamento della domanda in Cina, persistente incertezza macroeconomica negli Stati Uniti e continua contrazione del segmento Aspirazionale** — tutti segnali di un mercato in piena transizione.

QUALI SONO LE CAUSE DEL RALLENTAMENTO DEL MERCATO DEL LUSO PERSONALE?

Sebbene le difficoltà che stanno colpendo il settore del lusso personale siano ampiamente dibattute, l'11^a edizione dello studio ne individua tre cause chiave, analizzate in profondità per valutarne il reale impatto sul mercato: (i) una minore propensione alla spesa da parte del consumatore aspirazionale, (ii) il rallentamento della spesa per il lusso da parte dei consumatori cinesi e (iii) un potenziale affievolimento dell'engagement tra la GenZ e i brand di lusso.

Il report mette alla prova ciascuna ipotesi — confermandone o smentendone le tendenze — per rivelare ciò che accade davvero dietro i titoli dei media, partendo dall'analisi del comportamento del consumatore facendo leva sui dati e evidenze raccolte.

1. I CONSUMATORI ASPIRAZIONALI STANNO DAVVERO RALLENTANDO LA SPESA PER IL LUSO?

Sì – e le conseguenze per il settore del lusso sono rilevanti.

Nota: I consumatori aspirazionali sono acquirenti occasionali di beni di lusso, con una spesa annua inferiore ai 5.000 euro per prodotti di lusso personali ed esperienziali.

Tra le cause più citate della recente frenata del mercato del lusso personale vi è il rallentamento del consumo di beni di lusso dei consumatori aspirazionali. Ma cosa sta succedendo davvero?

L'edizione di quest'anno del *True-Luxury Global Consumer Insights* approfondisce l'evoluzione storica del lusso, risalendo fino alle sue origini nell'Ottocento, quando era destinato esclusivamente a un'élite di facoltosi. Nel corso del secolo scorso, però, il lusso ha progressivamente aperto le sue porte a un pubblico più ampio. **Il processo di democratizzazione ha generato una crescita straordinaria, con i consumatori Aspirazionali—coloro che spendono meno di 5.000 euro all'anno—che sono arrivati a rappresentare oltre il 70% del volume complessivo del mercato.**

Ma il segmento che un tempo alimentava la crescita sta ora mostrando la sua fragilità.

La spesa dei consumatori Aspirazionali si è rivelata estremamente sensibile ai cicli macroeconomici. Mentre i clienti top-tier **tendono a spendere in modo contro-ciclico**—sostenuti dall'andamento

positivo dei mercati finanziari e immuni alla volatilità generale dell'economia—**la spesa degli Aspirazionali è strettamente correlata all'andamento del PIL globale**, con una correlazione pari a 0,97. Al contrario, i consumatori top-tier mostrano una correlazione marcata con i mercati finanziari (indice MSCI 0,61²).

A causa di questa forte volatilità, **il segmento Aspirazionale rappresenta oggi il 60% del mercato del lusso**, registrando così una riduzione di 13 punti percentuali rispetto al 2013.

Cosa sta succedendo?

Solo nell'ultimo anno, **circa il 35% dei consumatori Aspirazionali ha ridotto o interrotto la spesa in beni di lusso**. Questa percentuale sale al 45% in Cina e al ca. 30% in Europa e Stati Uniti. I principali fattori alla base di questo allontanamento sono gli aumenti dei prezzi, la perdita di valore percepito e una maggiore prudenza finanziaria.

Le tre categorie principali verso cui i consumatori **stanno riallocando il proprio budget** sono:

- Risparmi o investimenti finanziari (22%)
- Benessere/longevità e cura personale (13%)
- Lusso second hand (13%)

Oggi i consumatori aspirazionali puntano a investimenti su prodotti senza tempo e si mostrano sempre più critici verso gli aumenti di prezzo che non siano giustificati da innovazione o qualità. **La metà dichiara di prediligere acquisti di capi iconici o senza tempo e tre su quattro di aver rinunciato all'acquisto per via di una percezione negativa del rapporto qualità-prezzo.**

Non si tratta solo di cautela economica, ma probabilmente di una vera e propria **ridefinizione del significato stesso del lusso per questo segmento.**

Le prospettive per il 2026 restano caute per i consumatori Aspirazionali: il 50% si sente ancora finanziariamente vulnerabile (contro il 10% dei clienti top-tier) e il 60% dichiara di essere preoccupato per le pressioni macroeconomiche (come i dazi). In generale, **il 25% si aspetta un'ulteriore riduzione tra il 5 e 25% nei prossimi 18 mesi, mentre il 40% di questi prevede che la propria spesa in beni di lusso resterà stabile.**

Al contrario, i clienti top-tier si preparano ad aumentare i loro acquisti di lusso, con **il 51%** che prevede una **crescita compresa tra il 5% e il 25%** nel prossimo futuro, mentre il 34% prevede di mantenere stabile la propria spesa.

Qual è l'impatto sui marchi di lusso?

² Morgan Stanley Capital International Index, un indice azionario globale che monitora la performance di circa 1.500 società a grande e media capitalizzazione in 23 mercati.

Un tempo il lusso era un territorio riservato a pochi **ma, nella corsa alla crescita, una parte dell'industria ha perso la propria anima, sacrificando l'esclusività per allargare il proprio pubblico e la stabilità in favore della volatilità.** Oggi, per i brand fortemente dipendenti da questo segmento, le conseguenze sono evidenti: **i marchi che contano più del 50% della propria clientela tra i consumatori Aspirazionali stanno registrando i cali più marcati**, con performance nettamente inferiori negli ultimi tre anni e, in particolare, negli ultimi 12-18 mesi. Al contrario, i brand che hanno mantenuto la loro fedeltà al nucleo di clienti top-tier (lo 0,1% della clientela, responsabile del 37% del valore di mercato (incluse le categorie di mobilità di lusso e benessere/longevità) **non solo stanno resistendo alla crisi, ma stanno vivendo una fase di forte crescita.**

2. QUAL È IL PROSSIMO PASSO? IL FUTURO DEL LUSSO SI COSTRUISCE PARTENDO DALLE ORIGINI, METTENDO I CLIENTI TOP-TIER AL CENTRO

Per tracciare il percorso futuro occorre ripartire dalle fondamenta, riportando al centro i clienti top-tier e riscoprendo i valori che da sempre definiscono il settore. Per farlo, è necessario porsi tre domande strategiche per aprire nuove opportunità di crescita.

A. CHI SONO I CLIENTI TOP-TIER?

Al centro del settore True-Luxury c'è un gruppo ristretto ma estremamente influente: **i clienti di top-tier che, pur rappresentando appena lo 0,1% della clientela totale, hanno una capacità di spesa annua superiore ai 50.000 euro e da soli contribuiscono a una fetta considerevole del mercato del lusso.**

La rilevanza di questi clienti è strettamente legata a un **segmento demografico solido e in continua espansione: gli High Net Worth Individual (HNWI).** Nel 2024, a livello globale, la popolazione HNWI ha superato i 940.000 individui e si prevede una crescita con un CAGR del 9% in termini di numero e dell'8% in termini di patrimonio entro il 2030. In soli sei anni, infatti, la ricchezza detenuta da questo segmento passerà da 68 a 103 mila miliardi di euro.

Il Nord America rimane il cuore pulsante della ricchezza globale degli HNWI, detenendo il 46% del patrimonio totale e continuando a trainare il mercato. Allo stesso tempo, però, si stanno affermando nuove aree di crescita: **regioni come l'India e il Sud-est asiatico stanno registrando un'accelerazione significativa nella creazione di ricchezza.** L'India, in particolare, **vedrà aumentare il numero di HNWI con un CAGR stimato tra l'11% e il 15% fino al 2034**, sostenuta da una clientela sempre più internazionale e dinamica.

Questa evoluzione nella distribuzione globale della ricchezza sta ridefinendo la domanda nel mercato del lusso di fascia alta. Le aziende che puntavano prevalentemente sui tradizionali hub del lusso devono oggi **riconoscere sia l'opportunità sia la complessità rappresentate da questa nuova geografia emergente.** L'imperativo strategico è chiaro: per intercettare questa ricchezza in rapida crescita e sempre

più distribuita a livello globale, i brand devono rafforzare la propria capacità di identificare, comprendere e servire questi clienti altamente mobili e in continua evoluzione con precisione e coerenza.

B. CHE COSA ACQUISTANO?

Considerando il mercato del lusso nel suo complesso (inclusivo di automobili, yacht e jets) i clienti *top-tier* **generano da soli il 37% del valore totale**. Tuttavia, la maggior parte del valore non è dato solamente da yacht o jet (categorie in cui, prevedibilmente, questi clienti rappresentano già il 100% del mercato) ma da una varietà più ampia di acquisti che includono design, vini e distillati, auto, benessere/longevità, orologi e gioielli. Questi clienti, infatti, detengono una quota di mercato particolarmente rilevante in settori **come il design e arte (71%), i vini e spirits (66%) e i beni iconici del lusso personale come gioielli e orologi (34%)**. Se da un lato il lusso personale risulta oggi sovraesposto ai consumatori Aspirazionali, dall'altro le categorie esperienziali e legate alla mobilità di lusso stanno emergendo come leve di crescita strategiche per la clientela *ultra-wealthy*.

Considerando la spesa dei clienti (penetrazione per categoria), i prodotti personali di lusso restano alla base delle scelte di acquisto della clientela di fascia alta. Moda, gioielli, orologi e cosmetici *prestige* sono ancora le categorie più diffuse, **con una penetrazione del 93%**. Tuttavia, oggi **questo segmento va ben oltre l'acquisto di prodotti tradizionali, orientandosi sempre più verso acquisti legati allo stile di vita, in particolare nelle categorie esperienziali e legate alla mobilità di lusso**.

Hotellerie e alta ristorazione attirano oltre l'80% di questi clienti, con una spesa media annua che sfiora i 100.000 euro. Le automobili, specialmente nel segmento *ultra-luxury*, rappresentano un'altra importante voce di spesa: il 52% dei clienti acquista in questa categoria, con una spesa media annua che arriva quasi a 230.000 euro. Altre categorie particolarmente rilevanti sono design e arte (43%), trattamenti di benessere/longevità e bellezza (35%), vini e distillati (38%) e membership private (28%).

Ma quanto spendono realmente?

Da un punto di vista della quota di spesa, i consumatori di *top-tier* **spendono oltre 500.000 euro l'anno in beni e servizi di lusso** (inclusi gli acquisti di automobili di lusso e benessere/longevità, escludendo gli yacht/jet), **con una media giornaliera di circa 1.500 euro**. Analizzando più nel dettaglio, emergono diversi profili di spesa:

- **“Clienti trasversali”**: rappresentano il 26% della spesa totale e il 17% della clientela di fascia alta. Spendono mediamente 580.000 euro all'anno, distribuiti soprattutto tra automobili (70%), hotellerie e alta ristorazione (16%) e beni personali di lusso (8%). Questo segmento è composto prevalentemente da uomini (65%) e risiede principalmente in Nord America (30%).
- **“Appassionati di automobili”**: costituiscono il 14% della clientela e contribuiscono al 21% della spesa complessiva, con una media annua di circa 330.000 euro, quasi interamente dedicata

all'acquisto di automobili (95%). Questa categoria è particolarmente diffusa in Medio Oriente (40%) e in Europa (30%).

- **"Orientati al prodotto"**: spendono circa 360.000 euro all'anno, destinando il 100% del budget all'acquisto di beni personali di lusso. Rappresentano il 12% della spesa complessiva e il 27% della clientela luxury, con una forte presenza in Cina e una distribuzione equilibrata tra uomini e donne.

Tra gli altri profili di acquisto troviamo inoltre i consumatori **"Orientati alle esperienze"**, gli **"Amanti dello stile"** e gli **"Acquirenti di beni di lusso essenziali"**, oltre a ulteriori combinazioni.

In termini di distribuzione della spesa, **il lusso non si limita più al possesso: oggi si tratta di una vera e propria orchestrazione dello stile di vita, in cui i clienti top-tier cercano un equilibrio armonico tra oggetti, esperienze e benessere.**

L'affermarsi del mindset *"health-as-wealth"* tra i clienti di fascia alta

Le dinamiche di crescita evidenziano un ulteriore cambiamento strutturale significativo: le categorie associate all'arricchimento personale e a un valore duraturo nel tempo—come benessere, bellezza e interior design—sono quelle che stanno crescendo più rapidamente, con previsioni di crescita a doppia cifra. Questo riflette il diffondersi tra i clienti di fascia alta di **una chiara mentalità *"health-as-wealth"***, che considera **il benessere, l'estetica e la cura degli spazi personali come dimensioni fondamentali del lusso, con un aumento della spesa stimato intorno al 10% nei prossimi 18 mesi.** Al contrario, categorie più consolidate come abbigliamento e vini stanno entrando in una fase di stabilizzazione, segno di una ricalibrazione verso acquisti con un significato più profondo e un maggiore valore di investimento.

C. COSA VOGLIONO DAVVERO I CLIENTI TOP-TIER?

Ciò che desiderano è semplice: connessione, intimità, eccellenza, riconoscimento. **Ma cosa ottengono invece?** Un lusso che appare troppo confusionario, affollato, industrializzato.

In primo luogo, questi clienti ricercano **CONNESSIONE**.

Questi clienti interagiscono in media con fino a 57 brand appartenenti a diverse categorie e ricevono tra le 40 e le 60 comunicazioni al mese, spesso **prive di reale rilevanza personale**. Di conseguenza, **il 65% si sente sommerso** dal volume di interazioni, sviluppando un crescente senso di stanchezza e disinteresse. Quello che realmente questi clienti apprezzano non è l'insistenza, ma **un'interazione su misura, costruita attorno al loro contesto personale, ai loro gusti e al loro stile di vita.**

Cosa ottengono invece? Troppo rumore, e troppo poco *clienteling*.

In secondo luogo, desiderano **INTIMITÀ**. L'80% esprime una preferenza per ambienti esclusivi e riservati all'interno di boutique, **capaci di garantire privacy, tranquillità e un servizio altamente personalizzato.**

Cosa ottengono invece? Spesso questi clienti si trovano di fronte a esperienze di vendita di massa, che riducono il valore emotivo del lusso.

Terzo, si aspettano **ECCELLENZA**. L'89% dei clienti top-tier **indica l'artigianalità e la qualità dei prodotti come fattori essenziali di valore.**

Cosa ottengono invece? Molti riferiscono frustrazione, persino nel processo di consegna di prodotti personalizzati o di alta gamma, dove ritardi, incoerenza o mancanza di assistenza post-vendita compromettono il valore percepito.

Infine, desiderano **RICONOSCIMENTO**. Solo due dei nove brand presso cui acquistano abitualmente li riconoscono come VIC (*Very Important Client*). Molti clienti non vengono affatto identificati a causa di sistemi CRM obsoleti o troppo orientati alle transazioni. **Il 70% dei potenziali clienti di fascia alta non viene intercettato dalle aziende perché non rientra in definizioni rigide o nelle soglie di spesa.**

Cosa ottengono invece? Un'esperienza che non è all'altezza del loro valore in quanto clienti di alto livello.

Colmare questo divario significa ripensare **il modo in cui i brand definiscono e offrono valore**. 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 con il cliente**
Problema: Comunicazioni generiche 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.
- **Rimettere al centro la qualità del prodotto**
Problema: Erosione del valore percepito dovuta all'industrializzazione.
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 troppo rigida.
Azione: Aggiornare i sistemi CRM con dati più approfonditi e modelli di segmentazione avanzati.

CONCLUSIONE

Il futuro del lusso riparte dal “core”.

In un mercato caratterizzato da volatilità e saturato dalle comunicazioni, la crescita deriverà dal **rafforzamento delle relazioni con i clienti più importanti**. Questo significa **tornare ai valori fondamentali che hanno reso il lusso eccezionale: riscoprire il valore delle connessioni personali, della raffinatezza nella qualità e della fiducia che dura nel tempo.**

Per fare ciò, i brand dovranno puntare su un **clienteling guidato dall'interazione umana**, potenziato dall'AI, capace di amplificare la personalizzazione e fornire agli advisor una conoscenza più profonda dei clienti.

I leader del settore si concentreranno sui fondamentali lungo tutta la value chain, garantendo artigianalità e coerenza grazie al controllo diretto dei processi che definiscono l'eccellenza del prodotto. Dovranno affinare la capacità di identificare dove si trovano i clienti top-tier e cosa desiderano, attraverso una raccolta dati più ricca e una segmentazione più evoluta.

Per attrarre e fidelizzare i clienti di fascia alta, **i brand dovranno ricentrarsi - non sulla scala, ma sulla precisione; non sull'ubiquità, ma sull'intimità**. Così facendo, compiranno un passo cruciale verso un'industria del lusso più forte, tornando a ciò che, da sempre, **la rende straordinaria**.