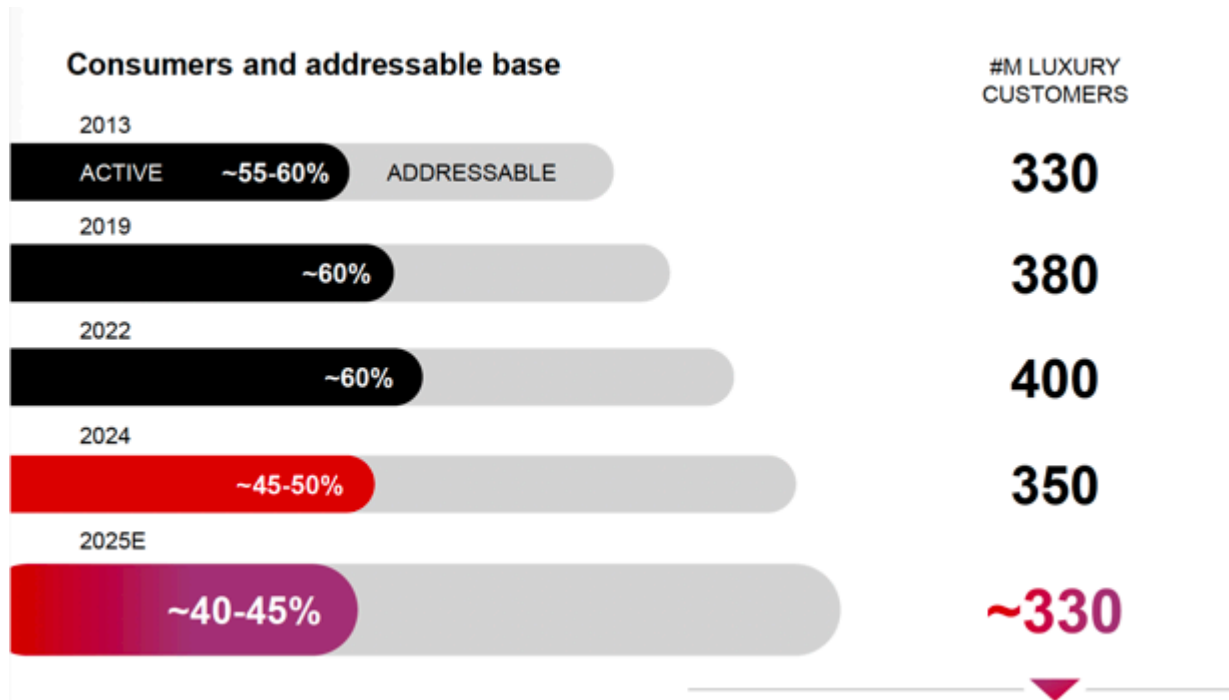


Lusso: il fuggi fuggi di consumatori si recupera con l'etica

e.f.

20 November 2025



Il mercato dei personal luxury good dovrebbe crescere tra il 3% e il 5% nel 2026, a cambi costanti, raggiungendo la cifra di 365-375 miliardi di euro. Per la fine del 2025, invece, **Bain & Company** prevede che il settore resti stabile a 358 miliardi, rispetto al 2024.

Il mercato globale del lusso nel senso più allargato (inclusi comparti tra cui auto, vini e fine food, hospitality, design, yacht, crociere di lusso e arte) dovrebbe raggiungere i 1.443 miliardi di euro di ricavi, registrando un -1/+1% rispetto al 2024 a cambi costanti ma un +12/14% rispetto al 2019, stando al report *Altagamma-Bain Worldwide Luxury Market Monitor*, presentato questa mattina a Milano da **Claudia D'Arpizio** (senior partner di Bain), in occasione dell'*Osservatorio Altagamma*.

Dalla sua analisi emerge una polarizzazione verso l'alto e altissimo di gamma. Viste anche le crescite di comparti come il gourmet e fine dining (+39/41% tra il 2019 e il 2025) e i vini e liquori di qualità (+22/24% tra 2019 e 2025), la tendenza dei consumi è verso il lusso esperienziale, più che quello aspirazionale, e orientata al value for money, «dove il value è più importante del money», ha osservato D'Arpizio. I consumatori passano a fasce superiori o inferiori a seconda del contesto, con il segmento accessibile che guadagna terreno nei beni personali di lusso.

L'esperta ha inoltre evidenziato che il lusso è un business essenzialmente europeo ma stanno

crescendo player locali, vedi il caso dei brand cinesi in segmenti come l'auto o lo sportswear: «È giusto che il lusso sia multiculturale e va tenuto in conto che brand cinesi potrebbero diventare rilevanti in tutto il mondo. Questo fa anche capire quanto sia importante comprendere i gusti del consumatore locale».

A livello di canali, Bain prevede per la fine del 2025 che gli outlet supereranno le aspettative (+1/+3%) e che l'online terrà il passo (-1/+1%). Per i monomarca - un canale che si sta concentrando su un numero inferiore di negozi, ma di dimensioni maggiori - il 2025 dovrebbe terminare con un -2% o al più una crescita zero. Negativi il travel retail (-4/-2%), i department store (-6/-4%) e gli specialty store (-5/-3%). I multimarca sono penalizzati dal fatto che sono sempre più dipendenti da attività promozionali e programmi loyalty. Più in generale, in Bain notano una pressione crescente sui markdown in tutti i canali, mentre la rete fisica viene ridimensionata a favore di format più curati e controllati.

Il Medio Oriente (+4/6% annuale stimato per la fine del 2025) risulta l'area più dinamica, sostenuta da un'espansione costante, come ha evidenziato **Federica Levato** (senior partner di Bain), che ha incentrato l'analisi sui mercati del lusso. Le Americhe dovrebbero chiudere con un +0/2%, dopo un inizio anno incerto. Questo grazie al ritorno della spesa domestica e all'aumento del valore medio degli acquisti. L'Europa dovrebbe accusare un -3/-1%, dovuto al turismo altalenante e a consumatori sempre più orientati al valore.

Il Giappone risulta in raffreddamento (-8/-6%) dopo la performance eccezionale del 2024, sostenuta dai turisti cinesi. La Cina (-8/-6%) risulterà ancora debole, «ma si nota un miglioramento nel terzo trimestre, con una ripresa nelle città di prima fascia (Tier-1) e una maggiore fiducia dei consumatori. Africa e India sono viste come «promesse nel medio-lungo termine».

Relativamente alle merceologie, la gioielleria (+4/6%) vince su tutti «grazie a un'offerta per diverse fasce di prezzo e al fatto che ha saputo difendere la fascia alta», ha osservato Lovato. Tra i winner anche occhialeria e fragranze, che sono le «categorie entry price del lusso e sanno connettersi bene con il consumatore». Nel 2025 il beauty nel complesso si indebolisce rispetto al 2024 (0/+2%), soprattutto in comparti come skincare e make-up.

Pelletteria e calzature risultano in calo (-7/-5%), penalizzate dalla volatilità dei consumatori aspirazionali e da un markdown in aumento. L'abbigliamento dovrebbe mostrare un -1% annuale o al più un +1%. Il fashion, in generale, è visto in flessione a causa dei prezzi troppo alti e della mancanza di innovazione. Il lusso accessibile recupera terreno, in particolare negli Stati Uniti, grazie ai consumatori della Gen Z e agli acquirenti value-driven, provenienti da altri brand diventati troppo cari.

Secondo Bain, la base attiva dei consumatori di beni di lusso personali continua a contrarsi: circa 330 milioni nel 2025, dai 350 del 2024, e 70 milioni in meno rispetto al picco di 400 milioni del 2022 (dal 2013). Questo mentre la mappa dei consumatori si fa sempre più complessa, perché ora si differenziano sempre di più per comparto, cultura e generazione (sei in totale).

Da notare inoltre che, per la prima volta nella storia delle rilevazioni di Bain, i consumi dei consumatori top non crescono, ma sono stabili e con aspettative sempre più elevate in termini di servizi. Inoltre la gen Z, che era stata ingaggiata durante il Covid, si è allontanata con l'impennata dei prezzi, ma si mostra disposta a tornare ad acquistare alcuni brand, se hanno ridefinito la loro partecipazione al mercato. I Millennial, che rappresentano il 46% del mercato, sono una popolazione in contrazione, che sta mettendo in discussione la value proposition e che chiede più purpose (da cui parte la connessione emotiva), più emozioni, più esperienza e creatività.

Con margini sotto pressione e una nuova normalità dopo il boom post pandemia, i brand sono chiamati a concentrarsi sulla disciplina delle performance e sull'efficienza, senza compromettere i concetti di desiderabilità e attrattività. Bain vede come vincenti le aziende che si concentreranno sul concetto di "etica", non in senso morale ma inteso come «il fare tutto al meglio, il dire la verità al consumatore, non copiando dagli altri e proponendo il prezzo giusto».

[e.f.](#)