



“Luxury is back on track”
True-Luxury Global Consumer Insights
Sintesi dello Studio BCG-Altgamma 2026

Documento redatto da

Boston Consulting Group
Via Ugo Foscolo 1
20121, Milano

Milan, Luglio 2026

1 LUXURY IS BACK ON TRACK: LA 12^a EDIZIONE DELLO STUDIO BCG X ALTAGAMMA TRUE-LUXURY GLOBAL CONSUMER INSIGHTS MOSTRA UN MERCATO CHE TORNA A CRESCERE: PIÙ EQUILIBRATO, CON UN CONSUMATORE CHE RIDISEGNA IL FUTURO

Questo documento sintetizza la 12^a edizione del *True-Luxury Global Consumer Insights*, lo studio annuale condotto da Boston Consulting Group (BCG) in collaborazione con Altagamma. Lo scorso anno, lo studio si era concentrato sul vertice della piramide, i clienti Top Tier (consumatori con una spesa annua in lusso superiore a 50.000€, con una media di 420.000€).

Quest'anno, abbiamo ampliato lo sguardo sull'intera base di consumatori, dai clienti Top Tier agli Aspirazionali, per capire cosa guida ogni segmento e quali trend trasversali stanno ridefinendo il modo in cui tutti i consumatori del lusso pensano, scelgono e acquistano.

L'edizione di quest'anno si basa su molteplici fonti:

- **Indagine quantitativa condotta su oltre 10.000 consumatori** in 11 mercati globali del lusso - Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Italia, Cina, Giappone, Corea del Sud, Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti, India e Brasile - con oltre 100 domande e 26 categorie di lusso nei sette settori Altagamma: Moda, Design, Gioielleria, Alimentare, Ospitalità, Motori e Nautica
- **Survey qualitativa con oltre 100 clienti del lusso**, intervistati tramite una piattaforma di interazione AI-based sviluppata con il nostro partner Verso
- Database proprietario Altrata sulla composizione della ricchezza e sui comportamenti di spesa di HNWI e UHNWI, per approfondire la conoscenza dei segmenti top-tier
- Oltre 20 interviste con CEO ed executive di settore

L'agenda della ricerca è stata plasmata dai soci del **BCGxAltagamma Advisory Board**, un gruppo di oltre 20 professionisti senior dei principali brand del lusso, che hanno condiviso le proprie priorità e preoccupazioni, diventate la spina dorsale dello studio di quest'anno e il punto di partenza per capire cosa sta davvero cambiando nel settore. Per affrontare i temi emersi, lo studio è stato strutturato su tre domande fondanti:

- **CHI guida la crescita**, e la base di consumatori si sta evolvendo da un modello trainato dagli aspirazionali a uno più equilibrato?
- **PERCHÉ i consumatori acquistano**, e la motivazione si sta spostando dall'ostentazione verso qualcosa di più profondo e personale?
- **COME l'innovazione sta trasformando il settore**, e l'AI e GenAI sono un fenomeno passeggero o un cambiamento strutturale e duraturo?

Ognuna di queste domande illumina una dimensione diversa di ciò che "back on track" significa davvero per il settore del lusso.

2 CHI GUIDA LA CRESCITA: IL LUSSO RIPARTE, SU BASI PIÙ SOLIDE ED EQUILIBRATE

Il Lusso personale¹ riparte e, stavolta, su fondamenta più solide.

Dopo una fase di "reset" nel 2024-2025 che ha visto il mercato del lusso personale contrarsi di ~1%, la crescita sta tornando, ma su una base diversa, più equilibrata.

Il mercato del Lusso Personale è atteso in crescita tra il +2% e il +5% nel 2026, con un'accelerazione verso un CAGR tra il +4% e il +7% entro il 2029. Questo riporta il settore in linea con il ritmo sano della fase "new normal" 2016-2019, chiudendo il capitolo su uno dei periodi più turbolenti della storia recente del lusso.

Ma la notizia non è solo che il mercato è tornato a crescere: è il modo in cui sta crescendo. Dal punto di vista dei brand sul proprio business, la base di partenza è oggi strutturalmente più sana ed equilibrata rispetto agli anni pre-pandemia. Concretamente:

- **Da una crescita trainata dagli Aspirazionali** a una base più equilibrata: la loro quota scende da uno storico ~70% a ~50%.
- **Dall'acquisizione alla relazione:** gli acquirenti occasionali passano dal ~60% al ~40% della base clienti, con sempre più investimento nel clienteling.
- **Dal guardaroba allo stile di vita:** le categorie tradizionali del lusso personale si riducono dall'~80% al ~60% del mix, a favore di lifestyle ed esperienziale.
- **Dai flussi turistici ai flussi di ricchezza:** le vendite cross-border scendono dal ~50% a meno del 30%, mentre gli acquisti domestici diventano il vero motore della domanda.

Dietro i numeri si intravede una trasformazione più profonda. I consumatori di lusso stanno ridefinendo cosa vogliono: non solo un guardaroba, ma uno stile di vita. L'interesse si sposta verso categorie lifestyle, con un'accelerazione strutturale particolarmente evidente nel wellness e nella longevità. Non è una moda passeggera: è un cambiamento che attraversa tutta la piramide, dai Top Tier agli Aspirazionali, che si sta consolidando come uno dei driver di lungo periodo più solidi del settore.

Il motore di crescita Top Tier e la stabilizzazione degli Aspirazionali

All'interno della piramide del consumatore, le dinamiche sono differenziate per segmento. I clienti Top Tier (con spesa annua nel lusso superiore a 50.000€, 420.000€ in media) hanno dimostrato un andamento costante nell'ultimo decennio: +8% CAGR tra il 2015 e il 2025, con la loro quota sulla spesa totale in lusso che è passata dal 14% al 24%, strutturalmente indifferenti ai cicli macroeconomici. Il

¹ Il Lusso Personale include abbigliamento, calzature, accessori, pelletteria, beauty, gioielleria (branded e unbranded) e orologi; il Lusso Esperienziale include arredamento, cibo e vino, ristorazione fine dining, hotel e vacanze esclusive.

segmento Absolute (spesa tra 5.000€ e 50.000€ annui) è la spina dorsale silenziosa: non fa notizia, ma cresce con costanza (+3% CAGR nello stesso periodo).

Gli Aspirazionali raccontano una storia diversa, poiché da protagonisti di quasi tutta la volatilità del mercato negli ultimi anni, mostrano oggi i **primi segnali concreti di stabilizzazione: oltre il 75% si aspetta che la propria spesa nel lusso rimanga stabile o aumenti** nei prossimi 18 mesi e il loro *net appetite* è migliorato di **+7 punti percentuali rispetto al 2025**, il progresso più marcato tra tutti i segmenti. Non è ancora una ripresa, è una stabilizzazione, ma data la profondità della caduta, è esattamente il segnale che il mercato stava aspettando.

3 PERCHÉ I CONSUMATORI ACQUISTANO: DALL'OSTENTAZIONE AL BENESSERE

In un contesto così complesso, anche il significato stesso del lusso si è evoluto

Nell'arco di nove anni, il significato del lusso per il consumatore ha subito un ribaltamento silenzioso ma profondo. I valori estrinseci, come status, riconoscimento, desiderio di essere visti, che un tempo occupavano il primo posto si sono oggi ritirati al terzo. A fare il percorso inverso sono stati i valori intrinseci: partiti dal terzo posto, sono saliti fino alla vetta, trainati da un'associazione sempre più forte tra lusso, gratificazione personale, tempo, salute e longevità. Il prodotto, inteso come qualità e valore nel tempo, è rimasto esattamente dove è sempre stato, stabile al secondo posto. La classifica si è capovolta e la direzione è chiara: la nuova moneta del lusso è il tempo e il benessere e i brand che continuano a parlare il linguaggio dell'ostentazione si rivolgono a un pubblico che si sta progressivamente restringendo.

A partire da questa evoluzione, la domanda diventa quali siano concretamente i driver di acquisto oggi e cosa, al contrario, blocchi una decisione d'acquisto. Sono stati testati 18 driver su 12 categorie di prodotto, basandosi sulle risposte di oltre 10.000 consumatori. Quattro risultati emergono con particolare forza:

Il prodotto regna. Design ed estetica, artigianalità e qualità, appeal senza tempo e iconicità del prodotto si confermano i principali driver di acquisto a livello globale, in modo costante in quasi ogni categoria testata. Non sono priorità per il futuro: sono l'aspettativa di base del consumatore del lusso oggi, a ogni livello della piramide.

La visibilità del logo ha perso il suo appeal. In tutte le 12 categorie analizzate, la visibilità del logo si classifica ultima o quasi come driver di acquisto, in piena coerenza con il più ampio cambiamento nel significato del lusso mostrato nell'arco di nove anni. L'era del branding ostentato come "status symbol" si sta strutturalmente esaurendo.

Il direttore creativo ha meno influenza di quanto il settore creda. A livello globale, il 56% dei consumatori del lusso dichiara di non sapere o di sapere a malapena chi sia il direttore creativo dei brand che acquista. Il quadro cambia al vertice della piramide: il 68% dei clienti Top Tier (contro il 44% degli Aspirazionali) conosce i direttori creativi dei propri brand, 1 su 4 ha acquistato da un brand proprio per il suo direttore creativo, mentre 1 su 6 ha smesso di acquistare quando un cambio di direzione creativa li

ha delusi. La direzione creativa conta per il segmento a più alto valore, ma non guida necessariamente la ben più ampia base di consumatori Aspirazionali.

La resistenza al prezzo, quando percepito come ingiustificato, è strutturale e trasversale a tutti i segmenti. Il 70% dei consumatori del lusso, sia Aspirazionali che Top Tier, dichiara di aver rinunciato a un acquisto di lusso negli ultimi 12 mesi perché il prezzo non sembrava giustificato. Non si tratta di un fenomeno limitato alla base della piramide, poiché anche i clienti Top Tier sono ugualmente propensi ad allontanarsi da un prodotto il cui prezzo non rifletta il valore percepito. La buona notizia è che questi consumatori non sono persi: oltre il 50% rimane all'interno del brand o del settore del lusso, passando a un prodotto diverso dello stesso brand o spostandosi verso un concorrente. Per i brand l'implicazione è chiara: la strategia di prezzo e la griglia di merchandising richiedono una revisione rigorosa, categoria per categoria, senza mai perdere di vista l'artigianalità e la qualità del prodotto che i consumatori di ogni segmento hanno confermato come fondamento irrinunciabile del lusso.

4 COME L'INNOVAZIONE (AI e GEN AI) STA TRASFORMANDO IL SETTORE: DA MODA PASSEGGERA A CAMBIAMENTO STRUTTURALE

L'intelligenza artificiale (AI) e generativa (GenAI) è entrata nella consumer journey del lusso con una velocità e una portata che pochi nel settore avevano anticipato. Per capirne l'impatto reale, la ricerca ha indagato tre dimensioni:

- I consumatori del lusso stiano già usando l'AI e la GenAI nella loro vita personale?
- Le usano già per ricercare il lusso? Quanto si fidano di queste fonti?
- Come impattano su percezione del brand e intenzione d'acquisto quando usate in sette specifici contesti su aree aziendali a contatto con il cliente?

La domanda di fondo resta la stessa in tutti e tre i casi: AI e Gen AI sono una moda passeggera o un cambiamento strutturale?

Il settore del lusso ha già vissuto molte ondate tecnologiche andare e venire, ognuna delle quali ha generato grande attenzione per poi esaurirsi: la realtà aumentata e immersiva, i collezionabili digitali, il metaverso. L'unica innovazione tecnologica che ha davvero trasformato in modo permanente la consumer journey del lusso è stata l'avvento dell'online e dell'omnichannel, quindici anni fa, che ha cambiato radicalmente il modo in cui i consumatori scoprono, si informano e acquistano. L'AI e la Gen AI si stanno affermando con la stessa forza dirompente, e molto più velocemente.

Il consumatore utilizza già AI e GenAI, anche per il lusso.

L'adozione della AI e GenAI tra i consumatori del lusso è più ampia e profonda di quanto il settore si aspetti: quasi nove su dieci utilizzano strumenti di GenAI con frequenza settimanale o superiore, mentre

il 39% li usa quotidianamente. Non si tratta di un fenomeno generazionale: anche tra i Boomer, il 56% è utente settimanale o più frequente.

Di questi consumatori, il 79% ha già utilizzato la GenAI per ricercare prodotti o esperienze di lusso e il modo in cui lo fa è profondamente diverso da qualsiasi cosa sia esistita prima. La natura generativa di questi strumenti abilita un nuovo tipo di ricerca, che non si ferma al trovare informazioni, ma prosegue verso la comparazione, la valutazione e la raccomandazione in un'unica conversazione. Un consumatore può iniziare chiedendo di un brand o di un prodotto, confrontarlo immediatamente con le alternative e ricevere una raccomandazione personalizzata, tutto nella stessa interazione. Questo comportamento combinato, che abbraccia informazioni su brand e prodotti, raccomandazioni, confronti ed esplorazione, rappresenta quasi il 60% di tutte le interazioni AI nel lusso ed è qualcosa che la ricerca tradizionale non ha mai potuto offrire.

Le categorie più ricercate dicono molto: borse, pelletteria e orologi raccolgono ciascuno il 22% delle query AI nel lusso, sovrarappresentati rispetto alla loro quota di mercato effettiva, seguiti da viaggi e ospitalità al 14%.

AI e GenAI sono già fonti affidabili: i consumatori si fidano di loro il doppio rispetto ai social e agli influencer

Dire che i consumatori del lusso usano abitualmente AI e GenAI è una cosa, dire che si fidano di questi strumenti è un'altra. Eppure, i dati ci dicono che AI e GenAI hanno già conquistato un livello di credibilità che va ben oltre le aspettative del settore: con un *net trust score*² di 29 punti percentuali, gli strumenti di AI e GenAI si posizionano al quarto posto tra le principali fonti di informazione per il lusso, già alla pari con la ricerca web tradizionale e, più sorprendentemente, quasi in linea con il passaparola a 36 punti. L'AI è inoltre considerata affidabile circa il doppio rispetto ai social media e agli influencer, fermi a 13 punti. Solo il sito web del brand si posiziona più in alto, a 42 punti. I consumatori percepiscono l'AI e la GenAI come più neutrali e imparziali rispetto ai canali social, vista anche l'assenza di contenuti sponsorizzati come elemento differenziante significativo. Tale credibilità è ancora in fase iniziale, ma rappresenta già un asset concreto per i brand disposti a trattare la GenAI come un vero canale piuttosto che come un esperimento.

I consumatori sono pronti per interazioni supportate da AI e GenAI: la resistenza è bassa e concentrata in piccoli sottogruppi

Per capire cosa succede concretamente quando i brand usano l'AI e la GenAI, sono stati testati sette casi d'uso su aree del business a contatto con il cliente, misurando aspettativa, percezione del brand e intenzione d'acquisto per ciascuno. I numeri sono chiari: il 62% dei consumatori si aspetta già che i brand utilizzino AI e GenAI, l'83% dichiara una percezione positiva del brand dopo averne scoperto l'impiego e

² *Net Trust Score*: percentuale di consumatori che dichiara di fidarsi totalmente di una fonte di informazione, meno la percentuale di consumatori che dichiara di non fidarsi per nulla della stessa fonte.

il 77% continuerebbe ad acquistare da un brand che la usa. Quasi uno su cinque rimane incerto e il dato aggregato nasconde sfumature che vale la pena esplorare.

Guardando i singoli casi d'uso, il quadro si fa ancora più interessante. After-sales, clienteling esperienziale e sviluppo prodotto non incontrano quasi nessuna resistenza: i consumatori non solo accettano il coinvolgimento di AI e GenAI, ma se lo aspettano. Le immagini di prodotto e *still-life* generate dall'AI per i canali digitali mostrano anch'esse un'accoglienza ampia. Il territorio più delicato è quello delle campagne pubblicitarie generate dall'AI e dei messaggi di clienteling personalizzati da parte di un Client Advisor: qui emergono resistenze, concentrate quasi interamente tra i consumatori Boomer nei mercati occidentali, sia Europei che Americani.

La risposta non è evitare questi casi d'uso, ma affrontarli con una strategia su misura. Per i contenuti, la leva è educazione e trasparenza: spiegare ai consumatori il valore che AI e GenAI portano al processo creativo. Per il clienteling, la leva è la fiducia: dimostrare che AI e GenAI rafforzano la relazione umana al cuore del servizio di lusso, senza ambire a sostituirla.

AI e GenAI Roadmap per i brand: una strategia in due fasi

Mentre i consumatori sono pronti, il settore del lusso lo è di meno. Lo studio BCG *Build for the Future 2025*, condotto su oltre 1.250 aziende a livello globale, ha rilevato che circa il 60% delle aziende Fashion & Luxury è ancora nelle fasi iniziali di maturità di AI e GenAI.

Eppure, per chi è pronto a muoversi, la direzione è chiara. Incrociando accettazione dei consumatori e impatto sul business attraverso i dieci domini di AI e GenAI, emerge un approccio in due fasi ben definito. Il punto di partenza naturale per i brand sono i domini che combinano la minore resistenza dei consumatori con il maggiore impatto sul business: aree di importante creazione di valore che i consumatori già si aspettano. Da lì, i brand possono costruire ed espandersi progressivamente verso i domini con gestione più complessa.

5 CONCLUSIONE

Vincere nella prossima fase del lusso richiede un approccio diverso

La piramide dei consumatori si sta riequilibrando, con gli Aspirazionali che si stabilizzano accanto a Top Tier resilienti. I brand che sapranno agire su entrambi simultaneamente partiranno avvantaggiati rispetto a chi punterà su uno solo dei due segmenti.

Le ragioni per cui i consumatori acquistano si sono evolute: premiano il benessere e i valori personali, la qualità del prodotto e l'artigianalità, mentre penalizzano i prezzi laddove li percepiscano come ingiustificati.

I brand che stanno già agendo su AI e GenAI su larga scala stanno generando un impatto misurabile sul business, mentre i consumatori adottano questi strumenti più velocemente di quanto il settore li stia implementando.

Sources

- BCG Fashion & Luxury Market Model, as of June 2026
- BCG Global Wealth Report 2026
- BCG Build for the Future 2025 Global Study (n=1,250 global companies; n=49 for Fashion & Luxury)
- BCGxAltagamma Proprietary True Luxury Consumer Survey - quantitative, N=10,000+, 11 markets: Italy, France, UK, USA, China, Japan, Korea, KSA, UAE, India, Brazil, as of June 2026
- BCGxAltagamma Proprietary True Luxury Consumer Survey - qualitative, 100+ luxury clients interviewed via AI interaction platform (Verso), as of June 2026
- Altrata HNWI/UHNWI proprietary database
- BCGxAltagamma Advisory Board Survey, May 2026
- Expert interviews: 20+ BCGxAltagamma Advisory Board 1:1 sessions with industry-leading CEOs and executives