

Futuri possibili del lusso al 2050: un modello di scenarizzazione per ripensare la creatività in tempi di crisi sistemiche

di Carolina Guajana

Abstract

This paper adapts the ETUI (European Trade Union Institute) 2x2 foresight framework to explore four possible futures for the luxury sector in 2050, focusing on the strategic role of creative decision-making. While ETUI's original model analyzes European socio-economic trajectories based on climate change mitigation and inequality, this research reinterprets the two axes from a sectoral perspective: environmental pressure on materials and production, and the concentration of economic and creative power in the hands of a few conglomerates. Through scenario building, the study investigates how future luxury creativity could evolve under varying structural conditions—ranging from closed oligopolies to decentralized creative ecosystems. The result is a foresight map designed not to predict the future, but to equip brands with strategic lenses for navigating systemic uncertainty and redefining their creative positioning in times of turbulence.

Keywords: Strategic Foresight, Luxury, Scenarios, Creativity, European Trade Union Institute.

Introduzione

Negli ultimi quindici anni, il settore del lusso ha vissuto una trasformazione significativa, passando da una fase di crescita esponenziale (la cosiddetta “Golden Age” post-crisi 2008) a una situazione di maggiore incertezza, caratterizzata da crisi sistemiche concatenate: pandemia, tensioni geopolitiche, inflazione, cambiamenti climatici e disallineamento tra brand e nuove generazioni di consumatori. In questo contesto, lo strumento di strategic foresight si rivela uno strumento fondamentale per supportare le aziende nel progettare percorsi futuri alternativi e nel prendere decisioni informate nel presente.

Questo contributo presenta un modello originale di scenarizzazione a matrice 2x2, sviluppato a partire dal framework metodologico dell'Euro-

pean Trade Union Institute (ETUI), e adattato al contesto del lusso. L'obiettivo è quello di offrire un'analisi anticipante che metta in discussione i presupposti del sistema creativo dominante e stimoli nuove domande sul futuro del settore. Quali futuri possiamo immaginare per la creatività nel lusso al 2050? Quali segnali emergenti stanno già anticipando una trasformazione profonda?

Stato del settore: discontinuità e fratture

Tra il 2010 e il 2019, il lusso ha beneficiato di una crescita consistente, con un tasso annuo composto (CAGR) del +6,5% nel comparto dei beni personali. Questo periodo è stato alimentato dalla domanda asiatica, da una crescente polarizzazione tra brand consolidati e nuovi player digitali e da una crescente rilevanza dell'esperienzialità. Il 2020 segna tuttavia una frattura storica: il mercato globale del lusso subisce una contrazione stimata tra il -20% e il -23% a causa della pandemia.

Nel biennio successivo (2021-2022), si assiste a una forte ripresa, specialmente negli Stati Uniti e nel mercato cinese. Tuttavia, a partire dal 2023, emergono segnali di rallentamento: il 2025 potrebbe chiudersi con un calo tra il -2% e il -4%. Tra le cause: l'aumento dei prezzi non più percepito come giustificato, il disallineamento valoriale con le nuove generazioni, l'instabilità geopolitica e i crescenti limiti nella filiera produttiva.

La creatività come variabile sistemica nei futuri del lusso

Nel pensare ai futuri del lusso, il rischio più comune è quello di adottare uno sguardo centrato esclusivamente su prodotti, consumatori e mercati. Tuttavia, ciò che distingue strutturalmente il settore rispetto ad altri ambiti industriali è la funzione creativa. Non si tratta di un mero stile espressivo, né di una leva estetica accessoria: la creatività è la componente fondativa attraverso cui si generano desiderabilità, identità e valore culturale. È, in sintesi, ciò che consente al lusso di "produrre senso", prima ancora che oggetti. In questa prospettiva, il mio lavoro si interroga non solo su *quali* futuri possano delinearci per il settore, ma su chi potrà determinare cosa sia lusso nel 2050. Ho quindi inserito la creatività all'interno della riflessione sistemica una funzione strategica da analizzare attraverso

scenari di concentrazione/distribuzione del potere economico. La domanda implicita diventa: la creatività sarà ancora nelle mani di singoli designer-star o verrà delegata, condivisa, automatizzata, disintermediata?

In questo senso, la mia griglia di scenario non si limita a confrontare livelli di emissioni o geopolitica, ma mette al centro la produzione culturale e simbolica del lusso. E lo fa proponendo una lettura in cui la creatività si intreccia con i modelli di governance economica, i driver tecnologici e le trasformazioni socio-ambientali. Il modello ETUI, da cui prendo ispirazione, viene così adattato per restituire una lettura settoriale in grado di far emergere la creatività come *variabile sistemica*, al pari dell'energia o della finanza in altri ambiti industriali.

Approccio metodologico e adattamento del modello ETUI

Nella mia ricerca ho adottato come struttura metodologica di riferimento il framework sviluppato da Christophe Degryse, Bruno Ponce de Leão de Castillo e Philippe Lustig per l'ETUI – European Trade Union Institute nel 2023. L'ETUI è un think tank europeo legato alla Confederazione europea dei sindacati, che si occupa di analizzare i cambiamenti strutturali nel lavoro, nell'economia e nella società attraverso una lente anticipante e sistemica. Il documento a cui mi riferisco, "The World(s) We Want – Scenarios for 2050", propone un esercizio di scenario planning volto a riflettere sul futuro del lavoro in Europa, partendo da una domanda esplicita: che tipo di società vogliamo costruire da qui al 2050?

Il framework metodologico adottato si basa su una classica matrice 2x2, costruita a partire da due variabili indipendenti e strategicamente rilevanti: (1) grado di contenimento del cambiamento climatico; (2) livello di disuguaglianza economica. Nel mio adattamento, mantengo l'asse relativo al cambiamento climatico, declinandolo però in funzione delle sue implicazioni per il lusso (materie prime, filiere, sostenibilità produttiva), mentre il secondo asse viene reinterpretato: al posto di una disuguaglianza economica a livello globale, ci concentriamo sulla concentrazione di potere economico all'interno del settore.

Questa scelta risponde a una precisa esigenza: nel lusso contemporaneo, non è tanto la distribuzione della ricchezza tra individui a determinare gli scenari futuri, quanto la concentrazione della capacità decisionale, creativa e industriale in poche holding multinazionali. Quattro gruppi

(LVMH, Kering, Richemont, Tapestry/Capri) controllano una parte significativa del valore del mercato globale. La concentrazione del potere economico incide non solo sulla distribuzione dei profitti, ma soprattutto sulla definizione stessa di cosa sia lusso, chi abbia il diritto di produrlo e quali narrazioni vengano veicolate.

La matrice 2x2 e i quattro scenari

La matrice 2x2 combina:

- sull'asse orizzontale: *Climate Change – Moderate vs. Climate Change – Out of Control*;
- sull'asse verticale: *Diffused Economic Power vs. Concentrated Economic Power*.

I quattro scenari risultanti sono:

- *Crafted Societies* (Climate Moderate / Power Diffused): Un futuro relazionale e rassicurante, in cui piccoli hub locali preservano la memoria emozionale del brand. Le decisioni sono distribuite, e la creatività si sviluppa in reti collaborative. Le aziende co-progettano con i territori, recuperano artigianato e costruiscono supply chain circolari.
- *Avatar*: una ex fashion designer oggi guida un micro-collettivo di artigiani digitali in Umbria. Vive in una community energeticamente autosufficiente e interconnessa. Ogni mattina, si confronta in piazza con gli altri creatori, condividendo pattern, idee e materiali, prima di tornare al suo atelier dove rielabora pezzi d'archivio con l'aiuto di una AI vocale. L'estetica è radicata nei codici locali ma rinnovata da tecnologie etiche e partecipative. Nessuna celebrità, solo identità condivise.
- *Tech-Chic Collectives* (Climate Out of Control / Power Diffused): Scenario fluido e instabile. Collettivi creativi decentralizzati utilizzano AI generativa, modelli di DAO e ambienti immersivi per bypassare le strutture tradizionali. Il lusso diventa accessibile a nuovi soggetti, ma la governance è fragile.

Avatar: una fashion strategist trentenne vive in un hub creativo tra Barcellona e Lagos. Condivide il suo tempo tra progetti indipendenti e sessioni di co-design aumentato con creativi di Seoul e Medellín. La sua routine include call sincronizzate su cloud sensoriali, sviluppo di materiali bio-hackati e test sulla coerenza narrativa con brand

- emergenti. Vive in una struttura sostenibile, connessa e fluida, dove la leadership è distribuita e la moda è remix continuo.
- *Eco-Oracless* (Climate Moderate / Power Concentrated): Futuro elegante, iper-curato e tecnologicamente ottimizzato, dominato da pochi attori globali che guidano la transizione verde con una forte regia centralizzata. L'AI diventa uno strumento per garantire coerenza creativa con l'identità del brand.
 - Avatar: nel cuore della Provenza, una archivista creativa vive e lavora in una "cittadella verde", un'ex tenuta nobiliare trasformata in laboratorio del lusso rigenerativo. La sua giornata comincia con una passeggiata tra serre aromatiche e continua davanti a un cruscotto AI che monitora il sentiment globale verso la nuova collezione. Usa moodboard coerenti con la memoria emozionale del brand, in dialogo costante tra natura, tecnologia e passato
 - *Luxury Bunkers* (Climate Out of Control / Power Concentrated): Futuro iper-esclusivo, in cui pochi eletti si rifugiano in ecosistemi protetti, iper-tecnologici e separati dal mondo. La creatività è guidata da algoritmi predittivi e l'emozione viene sostituita da protocolli di "emotional cooling".
 - Avatar: nel 2050, l'erede di una dinastia del lusso vive protetta in un bunker sotterraneo high-tech sotto le Alpi svizzere. La sua giornata si apre con una sessione di meditazione immersiva in una XR Zen Room. Coordina da remoto un team di avatar e advisor nella "Holographic Olfactory Hall", dove supervisiona l'algoritmo proprietario che genera capsule collection per i marchi di famiglia. Il mondo esterno è tossico, ma il suo presente è filtrato da realtà aumentate perfette e una sicurezza assoluta.

Analisi dei segnali e delle vulnerabilità

Ogni scenario è stato costruito a partire da segnali deboli già osservabili nel presente (es. NFT e digital fashion, creatività algoritmica, archive remix, decentralizzazione delle community) e da wild cards (es. furto dell'archivio creativo, rinuncia dei giovani a TikTok, sostituzione degli stilisti con AI). Alcuni cigni neri (es. morte improvvisa dello stilista, nuove pandemie globali) completano la griglia di vulnerabilità sistemica.

Conclusioni e implicazioni operative

Questa ricerca ha proposto un adattamento settoriale del modello ETUI al comparto del lusso, costruendo una matrice di quattro scenari futuri per il 2050. L'obiettivo non era prevedere il futuro del lusso, ma offrire una mappa cognitiva per navigarlo, stimolando un pensiero critico e prospettico in un settore che tende spesso alla reiterazione del presente.

Attraverso l'adozione di due assi, il grado di contenimento del cambiamento climatico e la concentrazione del potere economico tra le imprese del settore, ho generato quattro mondi simbolici in cui testare, stressare e mettere in discussione le attuali forme di produzione creativa, consumo simbolico e governance aziendale nel lusso.

Il focus sulla creatività come risorsa strategica emerge come una delle chiavi di lettura centrali: in ciascuno scenario, il destino del pensiero creativo – la sua origine, la sua legittimità, la sua distribuzione – cambia profondamente, evidenziando quanto le scelte strutturali di oggi (in termini di modelli di business, investimenti, formazione, governance) influenzeranno non solo *cosa* sarà considerato lusso, ma soprattutto *chi* avrà il potere di definirlo.

In questo senso, il modello proposto non è solo uno strumento descrittivo, ma può essere utilizzato in modo operativo dalle imprese del lusso come strumento di autovalutazione strategica, per:

- testare la coerenza del proprio modello di business rispetto agli scenari futuri;
- valutare il grado di vulnerabilità o resilienza dei propri asset creativi e produttivi;
- sviluppare strategie differenziate per scenari divergenti, evitando approcci one-fits-all.

Infine, questa ricerca apre almeno tre direzioni future:

- *Applicazione pratica*: come integrare questi scenari nei processi di decisione strategica delle imprese?
- *Evoluzione dei parametri*: quali nuove variabili potrebbero emergere nei prossimi anni e rendere obsoleti gli assi qui proposti?
- *Estensione settoriale*: come si adatterebbero questi scenari ad altri settori adiacenti (es. beauty, hospitality, design), dove la creatività è centrale ma le logiche di mercato sono differenti?

In un momento storico segnato da crisi sistemiche, l'immaginazione strategica non è un esercizio di fantasia, ma una responsabilità epistemi-

ca. Ripensare il futuro del lusso, oggi, significa contribuire a ridisegnare le forme del desiderio, del valore e dell'identità in un mondo sempre più incerto, ma non privo di possibilità.

Bibliografia

- Bain & Company, *Luxury Goods Worldwide Market Study 2023*, Bain & Company in collaborazione con Fondazione Altagamma, 2023: <https://bit.ly/4jwIYXP>.
- Business of Fashion, McKinsey & Company, *The State of Luxury Goods in 2025*, The Business of Fashion & McKinsey & Company, 2025: <https://bit.ly/4q9MNVf>.
- Dator J., *Alternative futures at the Manoa School*, "Journal of Futures Studies", vol. 14, n. 2, 2009.
- Ponce de Castillo A., Lustig M., *Europe 2050: Four scenarios for a future in flux*, ETUI Research Paper – Report 2023.05, European Trade Union Institute (ETUI), Bruxelles, 19 giugno 2023: <https://ssrn.com/abstract=4483871> (Report ETUI n. 2023.05).
- Tuomi I., *The futures of futures studies*, "Futures", vol. 34, n. 3.
- WGSN, *Trend Reports on Fashion Futures*, WGSN International Ltd., 2023.