

Esempio: analisi di mercato

Domanda (cliente fittizio, un rivenditore regionale di biciclette con officina propria): in Germania conviene un negozio online di e-bike ricondizionate provenienti da rientri di leasing?

Dati aggiornati a: ottobre 2026

Contenuto: estratto ridotto in visione. Un'analisi di mercato reale conta da 8 a 12 pagine.

Questo è un esempio. Il cliente è inventato, i dati di mercato sono reali e documentati. Tutte le stime sono indicate come tali e il calcolo è mostrato per intero. Ogni analisi di mercato contiene sempre, prima delle raccomandazioni, un'**analisi SWOT**, una **matrice BCG** e un'**analisi multicriteri ponderata** (capitoli da 5 a 7).

1. Sintesi

Il mercato delle bici nuove è saturo e in leggero calo, ma il parco circolante è enorme e in crescita. In Germania circolano oltre 17 milioni di e-bike [Q1], la flotta di bici aziendali in leasing conta circa 2,2 milioni di bici [Q2] e, secondo il settore, i rientri dal leasing sono più che raddoppiati ogni anno [Q3].

La nostra lettura: è un buon momento per un'offerta di ricondizionamento. Decisivo è l'accesso ai rientri presso le società di leasing, non la domanda. Secondo l'analisi multicriteri (capitolo 7), l'ingresso migliore è un avvio regionale con vetrina online e ritiro in negozio.

2. Il mercato in cifre

Indicatore	Valore	Variazione	Fonte
E-bike vendute in Germania nel 2025	circa 2,0 milioni	−4,8 % rispetto al 2024	[Q1][Q4]
Quota di e-bike sulle vendite di bici 2025	52,7 %	stabile	[Q1]
Prezzo medio di una e-bike 2025	2.550 €	−3,8 %	[Q1]
Fatturato bici ed e-bike 2025	5,85 mld €	−7,7 %	[Q1]
E-bike in circolazione	oltre 17 milioni	–	[Q1]
Flotta di bici aziendali 2025	circa 2,2 milioni	in crescita	[Q2]
Bici aziendali in nuovo leasing 2025	circa 0,72 milioni	−5 %	[Q2]
Datori di lavoro che offrono bici aziendali 2025	circa 342.000	+20 %	[Q5]
Quota del leasing sulle vendite di bici 2025	41,9 %	stabile	[Q3]
Rientri per risoluzione anticipata del contratto	70 % di tutti i rientri	–	[Q3]

3. Dimensione del mercato delle e-bike da leasing ricondizionate (stima)

Per questo segmento non esiste un dato pubblico. Calcoliamo quindi dal basso e rendiamo esplicita ogni ipotesi.

Elemento	Valore	Tipo
Bici aziendali in nuovo leasing all'anno	0,72 milioni	documentato [Q2]
Quota che finisce sul mercato dell'usato a fine contratto o prima	dal 30 al 50 %	stima, da verificare con le società di leasing
Prezzo di vendita ricondizionato, in % del prezzo nuovo di 2.550 €	dal 50 al 65 %, cioè da 1.275 a 1.660 €	stima
Risultato: volume annuo	circa 216.000-360.000 bici, circa 275-600 mln €	stima

Calcolo: $0,72 \text{ milioni} \times 30 \% \times 1.275 \text{ €} \approx 275 \text{ mln €}$ (limite inferiore), $0,72 \text{ milioni} \times 50 \% \times 1.660 \text{ €} \approx 598 \text{ mln €}$ (limite superiore).

4. Tendenze e fattori trainanti (estratto)

1. **Pressione degli sconti sul nuovo:** i prezzi calano soprattutto per le promozioni [Q1]. La distanza tra nuovo e usato si riduce, un rischio per i margini del ricondizionamento.
2. **Riduzione delle scorte:** commercio e industria continuano a ridurre le scorte; secondo lo ZIV un livello normale è atteso entro fine 2026 [Q1]. In seguito la pressione degli sconti dovrebbe calare.
3. **Il leasing come motore:** circa metà degli occupati (22,6 milioni) può avere una bici aziendale in leasing, ma solo 2,4 milioni la usano [Q5]. La flotta, e con essa i rientri futuri, continua a crescere.
4. **Il settore stesso vede un'opportunità nel ricondizionamento:** l'associazione definisce espressamente i rientri dal leasing un grande potenziale per nuovi gruppi di clienti [Q3].

5. Analisi SWOT

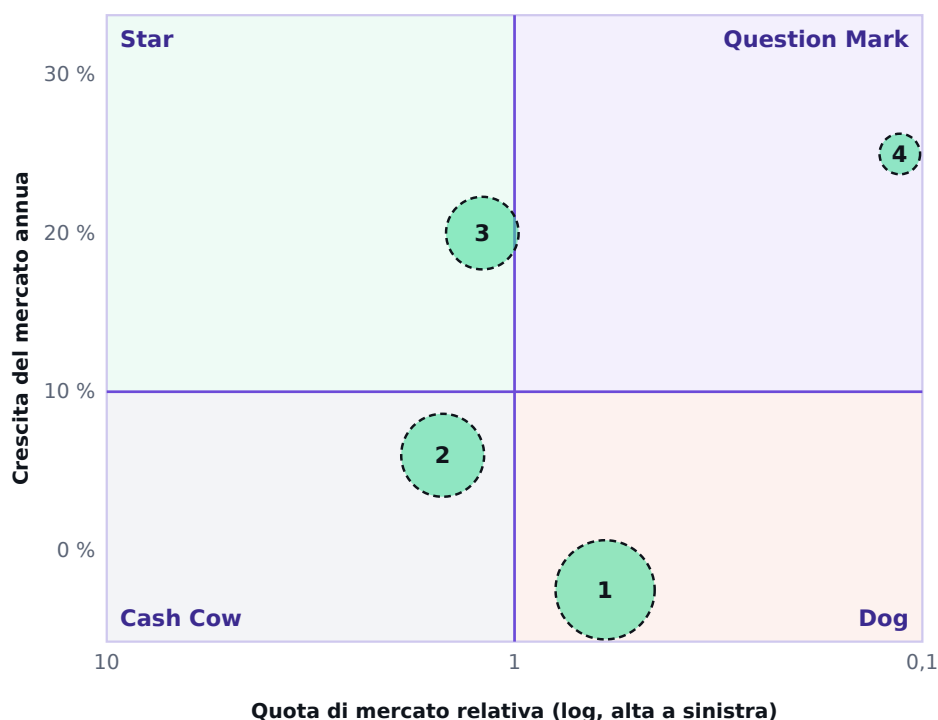
Sintesi dei capitoli da 1 a 4. Punti di forza e di debolezza riguardano il rivenditore fittizio (interno), opportunità e minacce il mercato tedesco (esterno).

	UTILE	DANNOSO
INTERNO	▲ Punti di forza Strengths • Officina propria: ricondizionamento, test della batteria e assistenza da un'unica fonte • Fiducia locale: prova su strada e consegna in negozio possibili • Conosce il business delle bici aziendali grazie alle vendite esistenti (cap. 2)	▲ Punti di debolezza Weaknesses • Nessun accesso garantito ai rientri: ancora nessun contratto con società di leasing (cap. 1) • Poca esperienza online e nessuna notorietà nazionale (ipotesi del caso esempio) • Capacità d'officina limitata per volumi maggiori (ipotesi del caso esempio)
ESTERNO	▲ Opportunità Opportunities • Parco enorme: oltre 17 milioni di e-bike, flotta in leasing circa 2,2 milioni [Q1][Q2] • I rientri sono più che raddoppiati ogni anno [Q3] • Nuovi gruppi di clienti per cui una e-bike nuova (in media 2.550 €) è troppo cara [Q1] [Q3] • Il lavoro d'officina cresce in modo dinamico secondo il settore [Q3]	▲ Minacce Threats • Gli sconti sul nuovo abbassano i prezzi dell'usato [Q1] • Poche società di leasing controllano l'accesso alla merce (cap. 1) • Stato della batteria e garanzia sono questioni di fiducia nell'acquisto dell'usato

Conclusione: L'officina è il punto di forza che si sposa con le opportunità. La debolezza principale, la mancanza di accesso ai rientri, coincide con la minaccia maggiore e va risolta per prima (raccomandazione 1).

6. Matrice BCG

Posizionamento delle aree di business del rivenditore fittizio in base alla crescita del mercato e alla quota di mercato relativa nella sua regione. Le quote di fatturato e di mercato del cliente fittizio sono inventate e quindi indicate come stime.



Soglie: 10 % di crescita, quota relativa 1,0. Dimensione del cerchio = quota del fatturato; tratteggio = stima.

N.	Area di business	Crescita	Quota rel.	Quadrante
1	Bici nuove in negozio mercato -4,8 % [Q1]; 50 % del fatturato	-4,8 %	0,60	Dog Stima
2	Officina e assistenza in crescita dinamica secondo il settore [Q3]; 30 % del fatturato	6,0 %	1,50	Cash Cow Stima
3	Bici aziendali in leasing tramite datori di lavoro datori di lavoro con l'offerta +20 % [Q5]; 20 % del fatturato	20,0 %	1,20	Star Stima
4	Negozio online di e-bike ricondizionate (nuovo) ancora nessun fatturato; disegnato al bordo destro dell'asse	25,0 %	0,10	Question Mark Stima

Ipotesi:

- Le quote di fatturato e di mercato del cliente fittizio sono inventate.
- Crescita del 6 % (officina) e del 25 % annuo (negozio online): stime prudenti; il settore parla solo di crescita «dinamica» e di rientri raddoppiati ogni anno [Q3].

Conclusione: Le bici nuove sono un **Dog** (mercato in calo), l'officina è la **Cash Cow**. Può finanziare il negozio online, che parte come **Question Mark**. L'obiettivo è farne una **Star** grazie a un accesso garantito ai rientri.

7. Analisi multicriteri ponderata: canale di vendita

Confronto di tre canali per vendere e-bike ricondizionate. Pesì e punteggi sono una valutazione motivata di Solventra per il caso esempio.

Criterio	Peso	Negozio online proprio con spedizione	Vendita tramite piattaforme dell'usato	Regionale: vetrina online e ritiro in negozio
Copertura in Germania oltre 17 milioni di e-bike in circolazione [Q1]	20 %	8 (1,60)	9 (1,80)	3 (0,60)
Margine per bici commissioni delle piattaforme, pressione degli sconti (cap. 4)	25 %	8 (2,00)	4 (1,00)	7 (1,75)
Fiducia (batteria, garanzia, prova) questione di fiducia nell'acquisto dell'usato (cap. 5)	25 %	6 (1,50)	4 (1,00)	9 (2,25)
Impegno di avvio e testabilità negozio, pagamento e spedizione vs. negozio esistente	15 %	4 (0,60)	9 (1,35)	8 (1,20)
Logistica e resi spedire e-bike è oneroso (stima)	15 %	4 (0,60)	5 (0,75)	9 (1,35)
Punteggio ponderato (max. 10)	100 %	6,30 · Posto 2	5,90 · Posto 3	7,15 ▲ Posto 1

Punteggi da 1 (scarso) a 10 (ottimo); tra parentesi i punteggi ponderati. Robustezza: il vincitore resta lo stesso se ogni peso varia di ± 10 punti percentuali.

Conclusione: La **via regionale** ottiene il punteggio più alto, davanti al negozio online proprio. La spedizione nazionale conviene solo quando accesso ai rientri e processi sono consolidati (raccomandazione 3).

8. Tre raccomandazioni

1. Prima dell'avvio verificare accordi di fornitura con 2 o 3 società di leasing o con i loro rivenditori, perché è lì il collo di bottiglia (SWOT, capitolo 5).
2. Mettere al centro dell'offerta un certificato della batteria e una garanzia propria, non il prezzo.
3. Partire a livello regionale con vetrina online e ritiro in negozio (1° posto nell'analisi multicriteri) e decidere dopo 6 mesi sulla spedizione nazionale; approfondire il confronto dei prezzi con le piattaforme dell'usato in un'analisi della concorrenza.

Fonti

N.	Titolo	URL
Q1	ZIV – Die Fahrradindustrie, «Marktdaten 2025», comunicato stampa dell'11.03.2026	https://www.ziv-zweirad.de/2026/03/11/marktdaten-2025/
Q2	Deloitte e Zukunft Fahrrad, «Der Deutsche Dienstradleasing-Markt 2026»	https://zukunft-fahrrad.org/wp-content/uploads/2026/03/Deloitte-Zukunft-Fahrrad-Der-Deutsche-Dienstradleasing-Markt-2026.pdf
Q3	ZIV, VSF e Zukunft Fahrrad, «Marktdaten der Fahrradwirtschaft 2025» (PDF)	https://www.ziv-zweirad.de/wp-content/uploads/2026/03/Marktdaten-Fahrradwirtschaft-2025.pdf
Q4	elektrofahrrad24.de, «Industrie bewertet deutschen Fahrradmarkt 2025 als robust»	https://www.elektrofahrrad24.de/blog/e-bike-verkauf-ziv-2025
Q5	Zukunft Fahrrad, «Marktzahlen Dienstradleasing 2025»	https://zukunft-fahrrad.org/marktzahlen-dienstradleasing/

SOLVENTRA S.A.S. de C.V. · NIT 0526-281125-102-2 · El Salvador · info@solventra.net · Servizio di informazione e analisi, non consulenza legale, fiscale o di investimento.