



**Politecnico  
di Torino**

**Politecnico di Torino**

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale - ICT e  
data analytics per il management

A.A. 2024/2025

Sessione di Laurea Novembre-Dicembre 2025

# **La bicicletta: motore della mobilità sostenibile**

Analisi del mercato italiano tra innovazione,  
sostenibilità e tradizione

Relatrice:

Prof. ssa. Laura Abrardi

Candidato:

Riccardo Matta



---

# Indice

<b>1</b>	<b>Introduzione</b>	<b>5</b>
1.1	Rilevanza . . . . .	6
1.2	Struttura . . . . .	6
1.3	Obiettivi . . . . .	7
1.4	Sintesi dei messaggi principali . . . . .	7
<b>2</b>	<b>Il contesto di mercato</b>	<b>9</b>
2.1	Definizione e caratteristiche del mercato . . . . .	9
2.2	Panoramica a livello mondiale e nazionale . . . . .	13
2.3	Evoluzione storica e trend attuali . . . . .	15
2.4	Tendenze future . . . . .	16
<b>3</b>	<b>Analisi della domanda</b>	<b>19</b>
3.1	Segmentazione del mercato . . . . .	19
3.2	Comportamento e preferenze dei consumatori . . . . .	24
3.3	Fattori che influenzano la domanda . . . . .	26
3.3.1	Cicloturismo . . . . .	27
3.3.2	Eventi sportivi e visibilità dei produttori . . . . .	28
3.3.3	Incentivi . . . . .	29
3.3.4	Politiche di mobilità urbana e investimenti in infrastrutture . . . . .	29
3.4	Previsioni di crescita della domanda . . . . .	30
3.5	Elasticità della domanda rispetto al prezzo . . . . .	31
3.6	Beni sostituti o complementari . . . . .	32
3.6.1	Beni sostituti . . . . .	32
3.6.2	Beni complementari . . . . .	33
<b>4</b>	<b>Analisi dell'offerta</b>	<b>35</b>
4.1	Principali attori . . . . .	35
4.2	Struttura dei costi . . . . .	37
4.3	Barriere all'ingresso . . . . .	40
4.4	Innovazione e tecnologia . . . . .	41
4.5	Catena del valore e fornitori . . . . .	42
4.5.1	Struttura della catena del valore . . . . .	42

4.5.2	Dipendenza da fattori esteri . . . . .	43
4.5.3	Criticità della supply chain . . . . .	44
<b>5</b>	<b>Analisi economico-finanziaria del mercato</b>	<b>45</b>
5.1	Dimensioni del mercato e quote di mercato . . . . .	45
5.2	Tipologia di concorrenza e strategie di prezzo . . . . .	47
5.3	Marginalità e redditività delle imprese . . . . .	48
<b>6</b>	<b>Considerazioni finali</b>	<b>53</b>
6.1	Sicurezza . . . . .	53
6.2	Dichiarazione europea sulla mobilità ciclistica . . . . .	54
6.3	Conclusioni . . . . .	55
<b>7</b>	<b>Ringraziamenti</b>	<b>57</b>
	<b>Bibliografia</b>	<b>59</b>

# Introduzione

La motivazione alla base di questo lavoro nasce dalla mia profonda e travolgente passione per il ciclismo. Sono affascinato dal suo praticarlo: la libertà che trasmette è estrema, diventa esigente solamente quando lo si desidera; ti permette di spingerti al limite, insegnandoti che se non ci si arriva con il talento, sarà grazie alla costanza che si giungerà comunque al traguardo.

Basta fissare una serie di micro-obiettivi da raggiungere, una curva dopo l'altra, una pedalata alla volta.

Sono poi fondamentalmente affascinato dal vedere il ciclismo praticato ai più alti livelli: la passione che circonda questo sport, così semplice nel suo gesto tecnico, crea un forte senso di appartenenza a una comunità che, a differenza di altri sport, non fa del tifo un fattore di divisione, ma celebra ognuno, indipendentemente dalla squadra di appartenenza, restituendo allo sport il suo più autentico spirito di rispetto e condivisione.

Negli ultimi anni, da studente di Ingegneria, non ho potuto che ammirare come il progresso tecnologico abbia spinto all'estremo i modelli più evoluti di biciclette: materiali sempre più leggeri e telai sempre più aerodinamici e accattivanti che rendono la bicicletta non solo un mezzo altamente tecnologico ma soprattutto un oggetto bello da vedere, dall'incredibile valore estetico.

Il lavoro che segue nasce quindi dal desiderio di coniugare questa passione personale con un'analisi economico-scientifica, con lo scopo di riuscire a trasmettere alcuni messaggi chiave che fondono tradizione con innovazione, salute con sicurezza, imprenditorialità con artigianalità, mettendo in luce l'eccellenza del Made in Italy con la sua affascinante attenzione alla qualità e allo sviluppo tecnologico.

## 1.1 Rilevanza

Il comparto ciclistico italiano riveste un ruolo strategico sotto molteplici punti di vista. La bicicletta non è solo uno strumento di mobilità: è un mezzo in grado di contribuire concretamente alla transizione ecologica, riducendo le emissioni di gas serra, e di promuovere stili di vita salutari, con effetti positivi sulla salute individuale e collettiva: la sedentarietà, secondo la World Health Organization, è la quarta causa di mortalità a livello globale, strettamente correlata all'insorgenza di patologie legate all'inattività fisica. Tassi di inattività che sono elevati in tutto il mondo e che continuano a crescere in maniera proporzionale al progresso tecnologico.

L'impatto economico del settore è significativo e va oltre la sola produzione e vendita di biciclette, includendo quindi componentistica, turismo, eventi e infrastrutture dedicate, generando effetti positivi sull'occupazione e sulla competitività industriale.

## 1.2 Struttura

Il lavoro è organizzato in capitoli che seguono un percorso logico, partendo dall'analisi introduttiva del comparto fino alla valutazione delle sue implicazioni economico-finanziarie e culturali.

Il secondo capitolo fornisce un'analisi del mercato italiano della bicicletta, con particolare attenzione alla definizione dei confini del settore, offrendo una panoramica a livello mondiale e nazionale e tracciandone l'evoluzione storica fino ad arrivare ai trend attuali.

Il capitolo terzo analizza la segmentazione del mercato e le preferenze dei consumatori, individuando i fattori che influenzano la domanda e la relativa elasticità.

Il capitolo quarto si concentra sull'offerta, indicando i principali player, la struttura dei costi, le barriere all'ingresso e la catena del valore, evidenziandone dipendenze e criticità.

Il quinto capitolo approfondisce l'analisi economico-finanziaria, valutando quote di mercato, marginalità e redditività delle imprese.

Infine, il capitolo sesto presenta le conclusioni, con un focus importante sulla sicurezza.

## **1.3 Obiettivi**

La tesi si propone di fornire una fotografia completa e aggiornata del comparto ciclistico italiano, con particolare attenzione alla sua struttura economica e produttiva.

L'analisi intende approfondire la dimensione del mercato, la distribuzione delle quote tra i principali operatori e le dinamiche competitive, valorizzando il ruolo dell'innovazione tecnologica e della capacità manifatturiera nazionale.

Un obiettivo centrale è evidenziare come l'efficienza produttiva italiana possa essere integrata con le politiche di mobilità sostenibile e sicurezza, trasformando il successo industriale in una leadership culturale e infrastrutturale che possa portare a mostrare la bicicletta come un vero motore di sviluppo economico, sociale e ambientale.

## **1.4 Sintesi dei messaggi principali**

La bicicletta si conferma un mezzo che unisce tradizione e innovazione, capace di combinare artigianalità e design con tecnologie avanzate, digitalizzazione ed elettrificazione, capace altresì di generare valore non solo per le imprese, ma per l'intera comunità.

Il mercato della bicicletta non è isolato, ma strettamente correlato a quello della componentistica.

L'Italia si pone come punto di riferimento internazionale, soprattutto nell'alta gamma, grazie a marchi storici e ad un know-how industriale riconosciuto globalmente.





---

# Il contesto di mercato

## 2.1 Definizione e caratteristiche del mercato

Il mercato della bicicletta si inserisce all'interno di un ecosistema economico molto più vasto, un comparto complesso in cui la produzione industriale si intreccia con l'artigianato di alta qualità, la tecnologia con la tradizione e l'economia con la sostenibilità. Tale ecosistema comprende, come mostrato in Figura 2.1, una molteplicità di attori, prodotti e servizi che dalle biciclette, come prodotto finito, includono la filiera della componentistica, fino ad arrivare a settori collaterali come quello del cicloturismo, degli eventi sportivi, dei numerosi servizi di sharing e delle infrastrutture dedicate: un'ampiezza di mercato tale che rende l'ecosistema particolarmente dinamico e trasversale, capace di influenzare ambiti che spaziano dalla mobilità urbana allo sport, dal tempo libero al turismo sostenibile.

All'interno di questo ecosistema, il mercato della bicicletta si può articolare in una pluralità di segmenti, che riflettono la diversificazione dell'offerta generatasi a partire da una capacità sempre più importante nel saper rispondere alle differenti esigenze dei consumatori. Una distinzione che può essere effettuata sulla base delle tipologie di biciclette tradizionali disponibili sul mercato, comprendenti mountain bike, city bike e trekking, biciclette pieghevoli, modelli da corsa e gravel, ciascuna con caratteristiche tecniche e target di riferimento specifici. Accanto a queste categorie, un ruolo sempre più rilevante è quello assunto dalle biciclette a pedalata assistita (e-bike), che a loro volta si suddividono in ulteriori segmenti, quali modelli destinati all'uso urbano, versioni da corsa e varianti off-road (sia mtb che gravel). Oltre a queste tipologie principali, il mercato comprende anche segmenti meno diffusi ma significativi, come le biciclette cargo, le BMX o le stesse biciclette per bambini, che completano un'offerta estremamente variegata e capace di intercettare nicchie di consumatori con esigenze specifiche.

## Composizione del venduto

per tipologia e segmenti di mercato

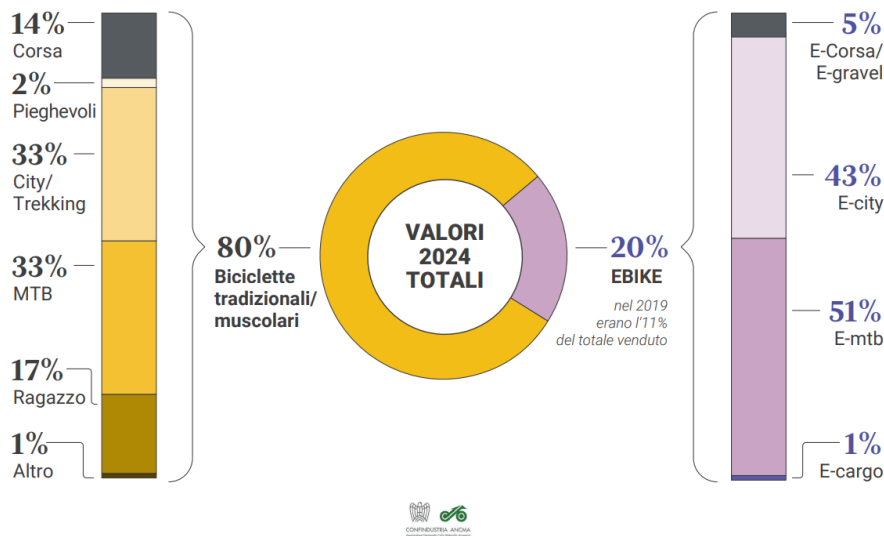


Figura 2.1: Composizione del venduto

Fonte: ANCM - Confindustria 2024d

In tale ecosistema la componentistica assume un ruolo fondamentale, costituendo un segmento che, pur essendo considerato un mercato a se stante, risulta strettamente complementare al prodotto bicicletta. I brand che operano in questo segmento rappresentano una realtà di primaria importanza, spesso con fatturati superiori a quelli dei produttori di biciclette finite; in Figura 2.2 si vede come il valore in milioni di euro delle parti di biciclette (componentistica) sia superiore a quello delle biciclette. La bicicletta, del resto, non è soltanto un prodotto finito, ma un sistema modulare composto da una pluralità di sottosistemi; i più impattanti sul prodotto finito, sia in termini economici che fisiologici, sono telaio, trasmissione, freni, ruote e manubrio. L'acquisto di tali componenti non si limita alla fase produttiva del prodotto bici ma alimenta anche il mercato dell'aftermarket, dove i singoli pezzi vengono venduti separatamente come ricambi o per migliorarne le prestazioni del mezzo acquistato. È proprio la componentistica di alta gamma (trasmissioni elettroniche, freni a disco idraulici, ruote in carbonio, componenti in ceramica) a costituire infatti una delle principali fonti di guadagno del settore, a conferma quindi della sua rilevanza strategica.

Ad ogni modo è la produzione e commercializzazione di biciclette che rimane la parte più visibile del mercato, quella che più attrae la domanda finale, contribuendo in modo sostanziale alla diffusione della cultura ciclistica e alla crescita dell'indotto

dell'intero comparto.

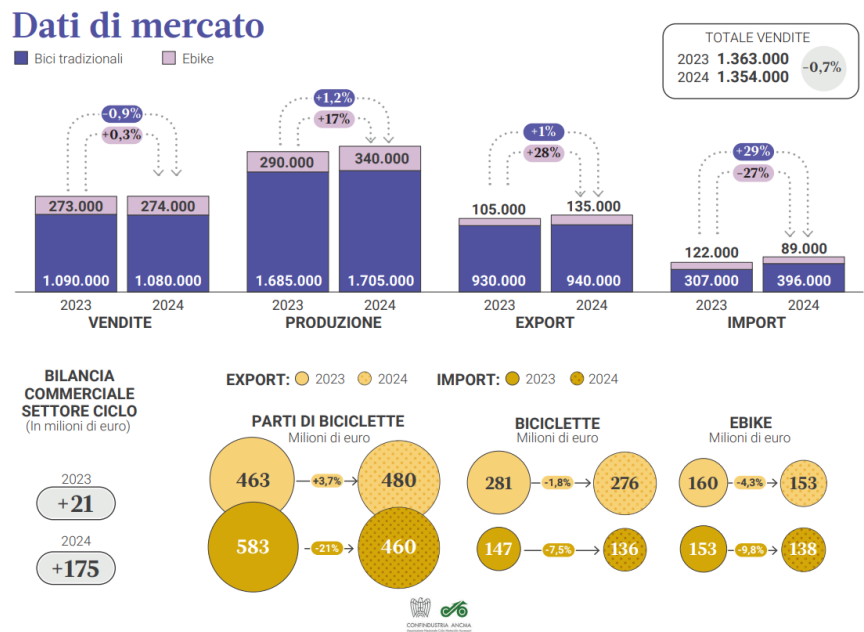


Figura 2.2: Dati mercato

Fonte: ANICMA - Confindustria 2024d

Il mercato della bicicletta risulta inoltre fortemente influenzato da fattori ambientali e scelte politiche che ne determinano le traiettorie di sviluppo. Gli incentivi governativi, come lo è stato il bonus bici, introdotto in Italia durante il periodo covid-19, hanno dimostrato di essere uno strumento decisivo per le vendite, generando un incremento senza precedenti. Allo stesso tempo un incremento di investimenti pubblici mirati alla realizzazione di infrastrutture ciclabili in sinergia con le politiche europee per la decarbonizzazione dovrebbero altresì contribuire ad aumentare non solo la domanda ma ad ampliare in primis la platea di utenti. La bicicletta, in quanto mezzo di trasporto sostenibile e accessibile, è infatti al centro delle strategie di mobilità urbana delle principali città europee, seppur con importanti differenze a livello geografico.

Una caratteristica significativa è la presenza di un certo andamento stagionale nella domanda e conseguentemente nell'uso della bicicletta. Come è lecito aspettarsi, vista la natura outdoor di tale mezzo, le vendite tendono a concentrarsi nei mesi primaverili ed estivi, periodo in cui l'utilizzo della bicicletta per sport, tempo libero e turismo raggiunge il suo picco, questa dinamica è ben visibile in Figura 2.3, che mostra il volume di traffico registrato nei principali Paesi europei e del Nord

America negli ultimi due anni, con un riferimento all'atipico andamento del 2020. I dati mostrano una crescita marcata all'inizio della primavera, una fase di stabilità durante l'estate e un progressivo calo a partire dai mesi autunnali. Tale stagionalità è parzialmente attenuata dal crescente ricorso alle e-bike e all'uso urbano della bicicletta, che si configurano come mezzi di mobilità quotidiana e non esclusivamente stagionale. Tuttavia, essa resta un elemento importante che verrà affrontato successivamente in quanto influenza il mercato sia lato domanda che offerta.



Figura 2.3: Bicycle traffic history since 2020

*Fonte: Eco-Counter 2025*

Il mercato della bicicletta inoltre porta con sé alcune criticità strutturali, di cui l'Italia paga un costo non indifferente, legato soprattutto al basso grado di adeguatezza delle infrastrutture. In diversi paesi europei, come i Paesi Bassi, Belgio, Danimarca, la diffusione capillare di piste ciclabili sicure e integrate al contesto urbano favorisce un utilizzo quotidiano della bici, tanto per la mobilità quanto per lo svago/sport. In contesti come quello italiano, lo sviluppo del settore rimane in parte frenato da un'urbanistica storicamente orientata al traffico automobilistico e da una rete infrastrutturale ciclabile che sta crescendo ma che ancora risulta inefficiente, soprattutto nelle grandi aree urbane. Questo limite riduce le potenzialità di crescita del mercato, pur in presenza di una forte domanda e di eccellenze produttive riconosciute a livello nazionale.

## 2.2 Panoramica a livello mondiale e nazionale

A livello globale, come riporta il Report Lokey e Kearney 2024 e mostrato in Figura 2.4, il mercato della bicicletta ha vissuto negli ultimi anni una fase di forte instabilità, passando da una crescita senza precedenti a un ridimensionamento significativo. La cosiddetta "fase boom", tra il 2020 e il 2022, è stata determinata da diversi fattori: l'aumento della domanda di e-bike, l'affermazione di segmenti innovativi come gravel ed e-cargo, gli incentivi pubblici e, soprattutto, l'effetto COVID-19. Questo ha creato un picco nella domanda che, a fronte delle interruzioni nelle catene produttive e logistiche, ha generato uno squilibrio storico tra offerta e domanda. Terminata la fase emergenziale, il mercato ha dovuto affrontare un eccesso di scorte e una contrazione dei consumi dovuta all'aumento del costo della vita, con conseguente riduzione dei margini e calo di interesse da parte degli investitori. Nel 2023, infatti, il mercato globale delle operazioni di M&A nel settore ha registrato 66 transazioni, in calo rispetto al record del 2022 (96 deal). Le prospettive future delineano una graduale normalizzazione e nuove opportunità di crescita a partire dal 2026.

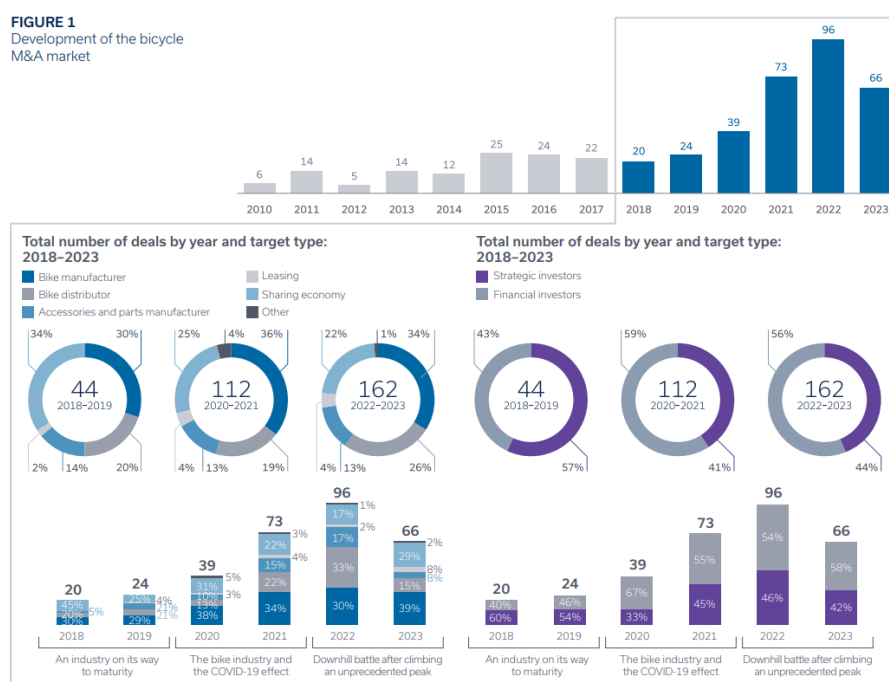


Figura 2.4: Panoramica globale del mercato

Fonte: Lokey e Kearney 2024

Spostandoci invece su un contesto italiano, il settore si caratterizza per una forte concentrazione geografica: il Nord Italia raccoglie oltre i tre quarti delle imprese produttrici di biciclette e quasi il 90% del fatturato complessivo (Figura 2.5). La

concentrazione è ancora più evidente nella componentistica, Figura 2.6, dove, sempre al Nord Italia, si trovano l'85% delle imprese e il 98% del giro d'affari. Questo dato riflette una tradizione produttiva consolidata, le cui origini affondano nella storia del Paese e che vedono il nord Italia da sempre caratterizzato da una forte competenza meccanica e artigianale.

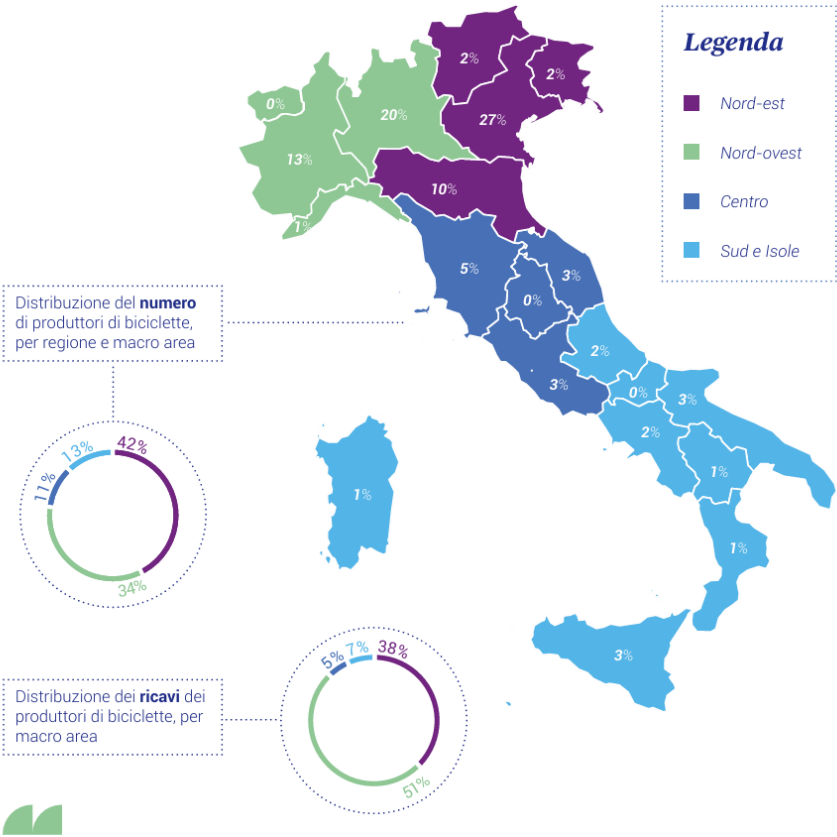


Figura 2.5: Distribuzione dei produttori di biciclette

Fonte: Banca Ifis 2024

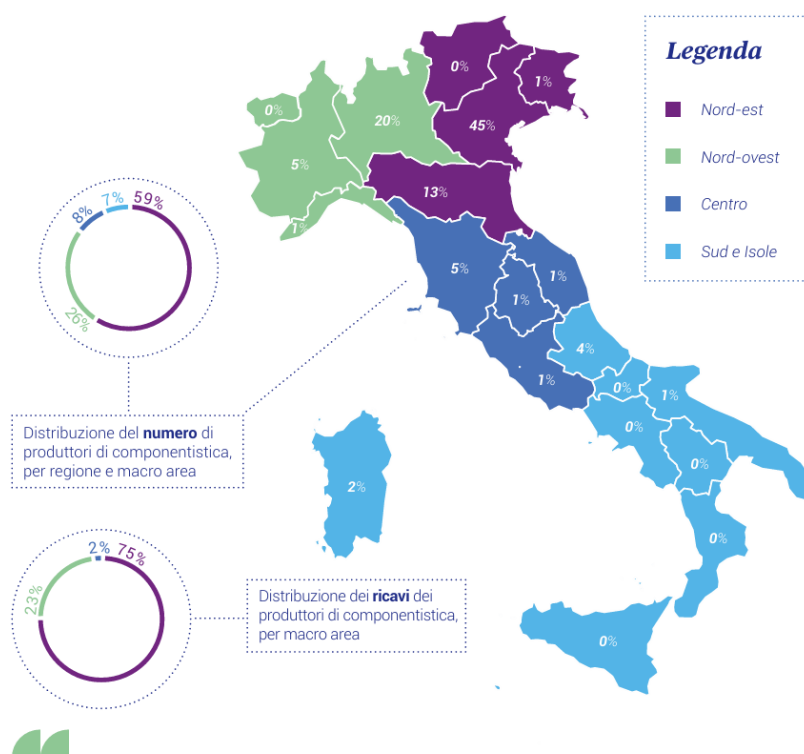


Figura 2.6: Distribuzione dei produttori di componentistica

Fonte: Banca Ifis 2024

## 2.3 Evoluzione storica e trend attuali

Era il 1817 quando Karl Von Drais ideò la *draisina* (fonte Wikipedia (2025)), un veicolo a due ruote spinto con i piedi che rappresenta il precursore dei modelli successivi. Sempre nel XIX secolo tale mezzo assunse la forma moderna con l'introduzione del velocipede Michaux, grazie ai pedali fissati sulla ruota anteriore. Nel 1884 John K. Starley realizzò a Coventry la prima *safety bicycle*, la "Rover", con ruote di uguali dimensioni e trasmissione a catena, seguita dall'invenzione dello pneumatico di John Boyd Dunlop nel 1888, che ne aumentò comfort e diffusione. Queste innovazioni posero le basi della bicicletta contemporanea.

Nel corso del Novecento la bicicletta si diffuse sia come mezzo di mobilità urbana che come strumento sportivo. Negli anni Sessanta, complice una crescente attenzione verso il benessere fisico, negli Stati Uniti si registrò un vero boom di vendite, trainato soprattutto dalle biciclette da corsa, leggere e veloci, con deragliatori multipli e manubri ricurvi. Alla fine degli anni Ottanta il mercato si arricchì con la nascita e diffusione delle *mountain bike*, sviluppate inizialmente in California come biciclette

robuste e adatte a percorsi fuoristrada, poi affermatesi a livello globale come segmento autonomo.

L'evoluzione tecnica ha portato all'uso di materiali leggeri e avanzati, come alluminio, fibra di carbonio e titanio, e all'adozione di tecnologie innovative, inclusi cambi elettronici, freni a disco idraulici e sospensioni sofisticate. Parallelamente, il mercato si è diversificato in numerose tipologie di biciclette: da strada, mountain bike, gravel ed e-bike; riflettendo sia le esigenze sportive sia quelle di mobilità urbana, confermando la sua continua rilevanza nel panorama globale della mobilità sostenibile.

In Italia, come riportava anche un articolo su La Stampa (2013), emblematico è stato il 2011, anno in cui le vendite di biciclette superarono per la prima volta le immatricolazioni di automobili, simbolo del nuovo ruolo del ciclismo in chiave sociale, ambientale e culturale.

## 2.4 Tendenze future

Sempre secondo Banca Ifis (2024), il settore della bicicletta mostra una forte propensione all'innovazione, con particolare intensità nel segmento delle e-bike, il mezzo che ha conquistato la fetta più grande delle vendite e delle ricerche da parte dell'utente finale. In tale segmento cresce l'investimento in sistemi di controllo da remoto, a testimonianza della crescente attenzione alla sicurezza, pur mantenendo il focus sul miglioramento dei Battery Management System, finalizzati a migliorare l'autonomia, la sicurezza e la durata delle batterie al litio, elemento chiave per la competitività dalla mobilità elettrica.

La ricerca tecnologica risponde e risponderà sempre più alle richieste dei consumatori, orientate verso soluzioni personalizzate, ad alto valore innovativo e servizi di assistenza lungo l'intero ciclo di vita del prodotto. Questo approccio ha rafforzato il posizionamento della produzione italiana, che si conferma sinonimo di eccellenza. Un ruolo cruciale è giocato anche e soprattutto dal design, leva competitiva che integra funzionalità ed estetica in grado di aumentare l'appetibilità del prodotto finito da parte dei consumatori.



## Elementi di design maggiormente richiesti dai clienti

% distributori (risposta singola)

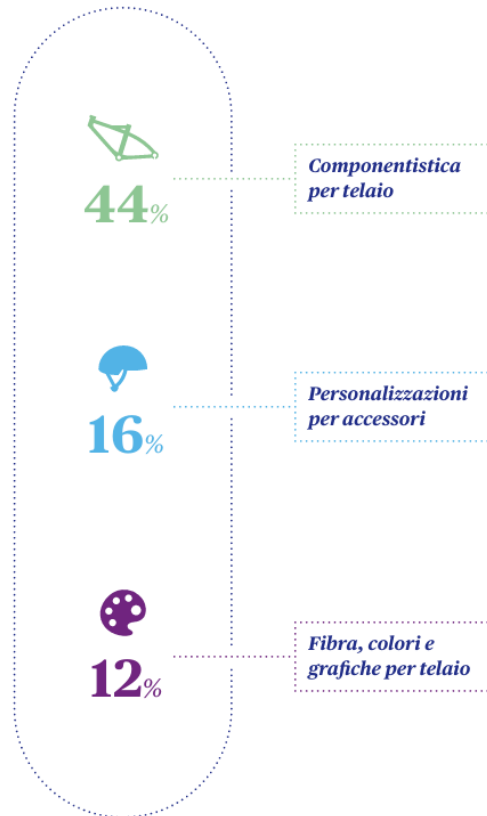


Figura 2.7: Elementi di design maggiormente richiesti

Fonte: Banca Ifis 2024

Come mostra la Figura 2.7, il telaio, elemento centrale della bicicletta, è spesso il principale campo di sperimentazione: migliorarne l'ergonomia, bike fitting e geometrie, aumenta significativamente l'attrattività commerciale del prodotto.

Accanto a queste tendenze tecnologiche e stilistiche, un ulteriore driver di crescita è rappresentato dal cicloturismo, segmento in forte espansione che nell'ultimo anno, come suggerisce lo studio condotto da Legambiente - Isnart (2025), ha registrato nel 2024 dal lato della domanda 89 milioni di presenze cicloturistiche, oltre il 10% delle presenze complessive registrate in Italia, tra strutture ricettive e abitazioni private, con una variazione percentuale significativa del +54% sul 2023. Questo fenomeno contribuisce a generare valore non solo per i produttori di biciclette e componentistica, ma per l'intero indotto legato alla mobilità sostenibile e al turismo sportivo.

Il futuro della bicicletta sarà sempre più caratterizzato da una sinergia di tre principali direttrici: innovazione tecnologica, design e turismo sostenibile, tre certezze che oggi lasciano immaginare ancora ampi margini di sviluppo.

---

# Analisi della domanda

## 3.1 Segmentazione del mercato

Nel capitolo precedente si è illustrato come il mercato della bicicletta sia profondamente e radicalmente integrato ad un ecosistema molto più ampio, un ecosistema complesso determinato da una molteplicità di opportunità e differenti criticità.

Si è altresì evidenziato come il solo mercato della bicicletta sia poi composto a sua volta da una pluralità di prodotti, tecnologie e attori economici, in cui la segmentazione dell'offerta riflette e risponde a quella che è la specificità della domanda, frutto della capacità del settore di rispondere a bisogni e motivazioni d'acquisto eterogenee. Tale diversificazione della domanda risulta articolata secondo diversi criteri: tipologia di utilizzo, motivazioni d'acquisto, caratteristiche socio-demografiche e sensibilità verso l'innovazione tecnologica.

La segmentazione rappresenta il processo di suddivisione del mercato in gruppi omogenei di consumatori che condividono bisogni e comportamenti simili. Secondo Kotler (2010) invece di vedere un cliente in ogni persona, è indispensabile vedere una persona in ogni cliente. Ciò è chiaramente quello che succede in tale mercato, all'interno del quale il prodotto ha raggiunto un tale grado di differenziazione grazie ad una evoluzione tecnologica e culturale che ha progressivamente ampliato gli ambiti di utilizzo della bicicletta, rendendolo quindi il mezzo di trasporto più diffuso al mondo.

Dalle analisi condotte dall'ANCMA - Confindustria (2024d) la segmentazione del mercato ciclistico italiano può essere efficacemente letta attraverso la classificazione per tipologia di biciclette, la quale rispecchia non solo differenze tecnico-tecnologiche ed economiche, ma anche differenti finalità di utilizzo e diversi profili di consumatore.

Secondo i dati ANCMA nel 2024 sono state prodotte 1.354.000 biciclette, una do-

manda che si è mantenuta in linea a quella dell'anno precedente, registrando un calo del -0,7% rispetto ai dati di produzione del 2023, una leggera contrazione dettata dal decremento di un punto percentuale per quanto riguarda la produzione di biciclette tradizionali, come da previsioni si sono invece mantenute su un trend positivo il comparto delle due ruote a pedalata assistita.

Nelle Figure 3.1 e 3.2 è possibile poi vedere come è cambiata la domanda negli ultimi 10 anni sia per quanto riguarda le biciclette tradizionali, anche dette muscolari, che per quanto riguarda la bicicletta a pedalata assistita (Electric Pedal Assisted Cycle).

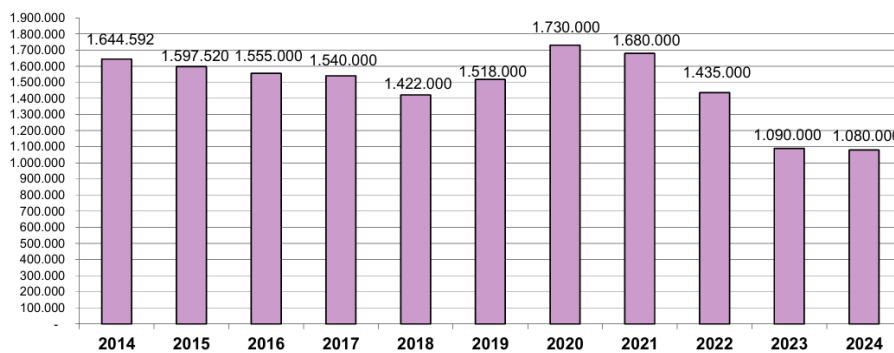


Figura 3.1: Vendite biciclette Tradizionali 2014-2024 (numero di pezzi)

*Fonte: ANCMA - Confindustria 2024a*

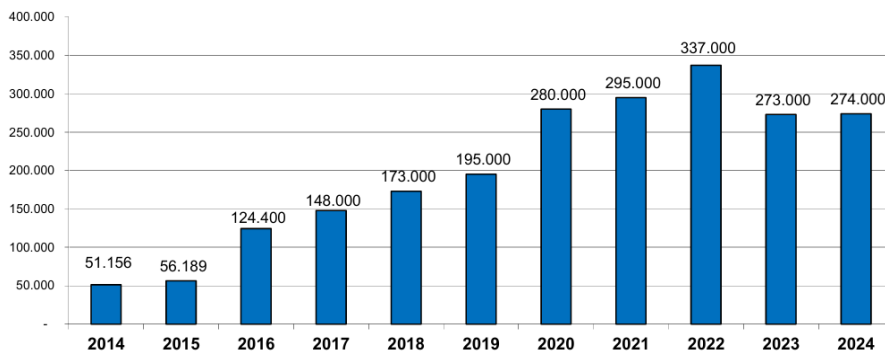


Figura 3.2: Vendite EPAC/EBIKE 2014-2024 (numero di pezzi)

*Fonte: ANCMA - Confindustria 2024c*

La domanda si distribuisce su sei principali categorie: bici da corsa, pieghevoli, city/trekking, mountain bike, biciclette per ragazzi e bambini, e-bike (nelle sue diverse declinazioni)

- **Biciclette da corsa (Road bike)**

Le biciclette da corsa (fig.3.3) rappresentano il segmento tradizionale dello sport ciclistico, progettate per l'uso su strada e orientate alle performance, studiate per essere veloci, leggere e aerodinamiche. Presentano un telaio rigido ma necessariamente leggero (in alluminio o carbonio), manubrio ricurvo che favorisce la posizione aereodinamica del ciclista, ruote strette e trasmissioni con rapporti lunghi, ultimamente anche elettronici per estremizzarne la precisione. Secondo ANCMA, il segmento "corsa e gravel" rappresenta circa il 14% delle biciclette muscolari vendute nel 2024, con una quota stabile ma di alto valore medio unitario.

- **Mountain Bike (MTB)**

Le mountain bike (fig.3.3) sono per natura progettate per l'utilizzo off-road, con telai rinforzati, ruote di grande sezione e coperture spesso tassellate per garantirne l'aderenza su terreni sconnessi. Segno che contraddistingue questi modelli sono le sospensioni, possono esserci modelli "front" con sospensione solamente sulla forcella anteriore oppure modelli "full" con un sistema di ammortizzamento sia anteriore che sul carro posteriore. Rispetto ai modelli da strada qui si predilige la robustezza al solo peso, le trasmissioni presentano rapporti corti per garantire la pedalata su forti pendenze. Le MTB occupano una posizione di rilievo nel mercato italiano (e globale), grazie a un pubblico eterogeneo di sportivi, escursionisti e giovani adulti, rappresentando circa il 33% del totale delle vendite (ANCMA, 2024).



Figura 3.3: Biciclette da corsa e MTB

- **Biciclette pieghevoli (Folding Bike)**

Le biciclette pieghevoli rispondono alle esigenze di mobilità urbana, rivolgendosi a pendolari, studenti e utenti vari che combinano l'uso della bici con mezzi pubblici o auto. Questo modello è caratterizzato dalla capacità di ridursi in di-

menzioni grazie a specifiche cerniere posizionate su manubrio e telaio. Secondo ANCMA (2024) esse occupano una quota del 2% del totale delle vendite.

- **City Bike / Trekking Bike**

La bicicletta da città (fig.3.4) e da trekking rappresentano una categoria ibrida, orientata alla mobilità urbana e al tempo libero. Sono caratterizzate dall'avere un telaio confortevole che garantisce una posizione di guida eretta, trasmissione a pochi rapporti di media lunghezza, ruote di sezione media e spesso sono dotate di parafanghi, portapacchi e luci per essere maggiormente adatte e sicure ad un utilizzo cittadino. Secondo ANCMA (2024), le bici da città e da trekking costituiscono circa il 33% delle vendite di biciclette muscolari, una quota in lieve calo dovuta alla sostituzione progressiva con le corrispondenti versioni elettriche (e-city ed e-trekking).

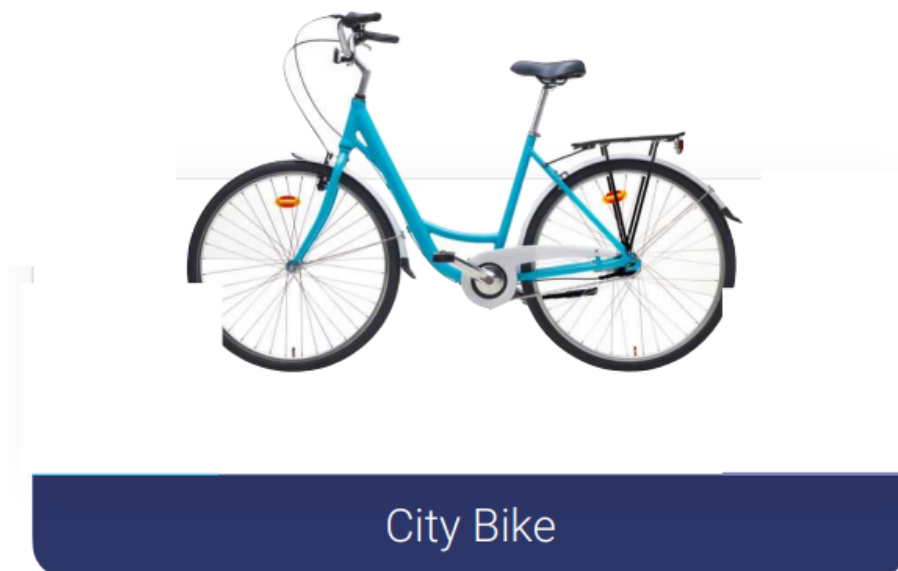


Figura 3.4: Bicicletta modello City

*Fonte: Banca Ifis 2021*

- **Biciclette per ragazzi / bambini**

Le biciclette per ragazzi e bambini sono progettate per garantire sicurezza e robustezza. Si distinguono per le ridotte dimensioni sia del telaio che delle ruote, hanno geometrie comode, materiali resistenti agli urti e meccanica semplice. Secondo ANCMA (2024), le biciclette per ragazzi rappresentano circa il 17% del totale venduto, una quota di mercato superiore ai modelli da corsa proprio perchè rappresentano il primo punto di contatto con il mondo della

bicicletta per tutti i giovani utilizzatori e contribuiscono altresì all'educazione di una sempre più necessaria mobilità sostenibile.

- **E-bike**

Le e-bike (fig.3.5 ) costituiscono il motore della crescita del mercato e rappresentano la vera frontiera dell'innovazione. Sono tutti modelli dotati di un sistema di pedalata assistita elettrico (EPAC) che integra, secondo la *Direttiva 2002/24/CE* (2002), un motore elettrico avente potenza massima di 250 W, la cui alimentazione fornisce supporto fino ai 25 km/h; inoltre ogni ebike è dotata di una batteria ricaricabile e di una centralina di controllo. Le e-bike coprono circa il 20% del mercato totale delle biciclette vendute in Italia nel 2024, con un incremento del +0,3% rispetto all'anno precedente (ANCMA, 2024). Le varianti più diffuse sono le e-city 43% e le e-MTB 51%, seguite da e-corsa/e-gravel ed infine da e-cargo, queste ultime particolarmente apprezzate per la logistica urbana e la mobilità familiare.



Figura 3.5: Bicicletta E-bike modello e-mtb

*Fonte: Banca Ifis 2021*

È proprio il segmento delle E-Bike a rappresentare l'area di maggior crescita del mercato. Come evidenziato nella Fig. 3.6, che mostra l'andamento della quota percentuale del comparto elettrico rispetto a quello muscolare nell'ultimo decennio, la crescita delle e-bike risulta costante, con un trend positivo che risulta confermato anche dalle previsioni per i prossimi anni, a partire dal 2025.

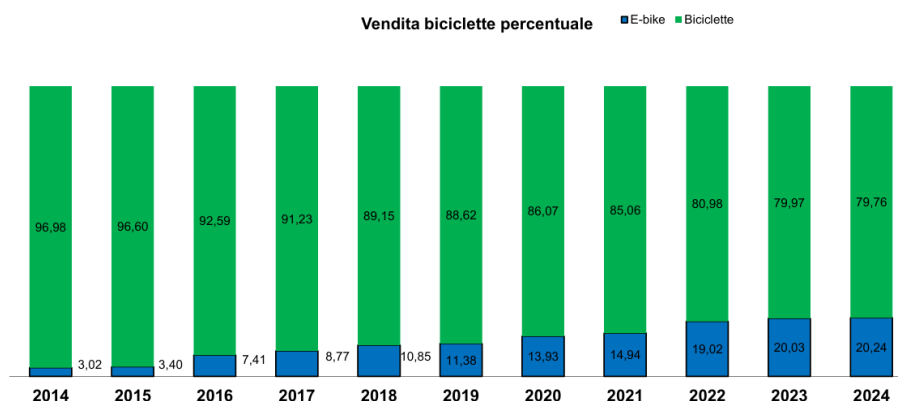


Figura 3.6: Vendite biciclette percentuale

Fonte: ANCMA - Confindustria 2024b

## 3.2 Comportamento e preferenze dei consumatori

La classificazione delle biciclette per tipologia tecnico-funzionale oltre a descrivere la segmentazione del mercato lato domanda, può essere analizzata anche in termini delle diverse categorie dei consumatori. Una tale profilazione risulta fondamentale per comprendere in modo più approfondito le motivazioni, i comportamenti e le preferenze di chi permette la crescita e l'evoluzione dell'intero mercato.

- **Sportivi e appassionati** (modelli: Corsa e MTB)

Questo segmento comprende gli appassionati e i praticanti di ciclismo sportivo e agonistico, orientati verso modelli da corsa, mountain bike e, più recentemente, verso le gravel bike. Si tratta di consumatori con un'elevata competenza tecnica e un forte coinvolgimento nella pratica sportiva.

Le principali motivazioni d'acquisto risiedono nella ricerca della performance, nel miglioramento del benessere psicofisico e nel senso di appartenenza a una community sportiva. L'attenzione è concentrata, sempre più, su componenti tecnologiche avanzate, come trasmissioni elettroniche, ruote in carbonio, componenti in ceramica e materiali tecnici sempre più performanti, percepite come elementi distintivi di qualità e innovazione, oltre che di emulazione del ciclista professionista.

Il target demografico prevalente è costituito da adulti, oltre che dai giovani atleti, con disponibilità di spesa medio-alta e una spiccata propensione ad investire in prodotti top di gamma. Negli ultimi anni, si è registrata una crescente migrazione, tra gli over 50, verso le e-mtb, categoria oggi tra le più



dinamiche del mercato elettrico, apprezzate per la capacità di ridurre lo sforzo fisico senza dover rinunciare all'esperienza sportiva, permettendo quindi di ampliare/mantenere la base di utenza.

- **Utenti urbani e pendolari** (modelli: City, pieghevoli)

Questo gruppo include i consumatori che utilizzano la bicicletta come mezzo di trasporto quotidiano, in alternativa all'automobile o ai mezzi pubblici, comprendendo i lavoratori pendolari, gli studenti e potenzialmente ogni cittadino.

Le motivazioni di acquisto sono legate principalmente alla praticità, al risparmio economico, alla crescente sensibilità ambientale ma soprattutto per la rapidità permessa negli spostamenti in contesti urbani. Le city bike e le biciclette pieghevoli, in particolare, rispondono alle esigenze di mobilità flessibile, mentre le versioni elettriche (e-city ed e-folding) ampliano il target a utenti meno propensi all'attività fisica e soprattutto alla grande moltitudine di turisti dei grandi centri urbani attraverso i sempre più numerosi e maturi servizi di bike-sharing.

Questo segmento rappresenta una delle componenti più ampie e trasversali della domanda, fungendo da ingresso per nuovi utenti e soprattutto favorendo la diffusione di una vera e propria cultura della mobilità sostenibile.

- **Turismo e tempo libero** (modelli: Viaggio)

Rientrano in questa categoria i consumatori che utilizzano la bicicletta per attività ricreative e turistiche, come escursioni, trekking e viaggi cicloturistici. Le tipologie di riferimento sono le trekking bike e le touring bike e in misura sempre più crescente, le e-gravel, ideali per percorsi misti.

Secondo lo studio Legambiente - Isnart (2025), il cicloturismo ha registrato nel 2024 circa 89 milioni di presenze, pari a oltre il 10% delle presenze turistiche totali in Italia, con una crescita del +54% rispetto al 2023. Si tratta di un segmento in forte espansione, che genera valore non solo per i produttori di biciclette ma anche per l'intero indotto turistico e territoriale.

- **Famiglie e giovani utenti** (modelli: City, Ragazzo, Bambino) Questo segmento include le famiglie e genitori che acquistano biciclette per bambini, entry-level o modelli da passeggio destinati ad un uso occasionale o familiare. È un gruppo ampio, ma caratterizzato da una spesa media contenuta e fortemente influenzato da fattori come il prezzo, la disponibilità del prodotto e la sicurezza percepita.

In sintesi, andando a incrociare i dati del numero di vendite con le percentuali che descrivono la composizione del venduto ne emerge una chiara polarizzazione: da un lato, l'uso urbano e funzionale; dall'altro, quello sportivo e ricreativo. In questo scenario, le e-bike si collocano come elemento trasversale, capaci di unire utenti differenti con motivazione differenti.

Il segmento delle biciclette elettriche intercetta infatti un pubblico eterogeneo, dagli utenti urbani e pendolari ai cicloturisti, dagli sportivi alle famiglie, rispondendo a esigenze che spaziano dalla mobilità sostenibile al comfort, fino alla ricerca di prestazioni e innovazione tecnologica.

Le motivazioni principali d'acquisto includono la ricerca di autonomia, la mobilità sostenibile, la riduzione dello sforzo fisico e l'interesse per la tecnologia.

Secondo un'indagine condotta nel 2023 da Banca Ifis i cui risultati sono riportati in Figura 3.7, le motivazioni degli acquirenti di e-bike si distribuiscono nei tre seguenti modi: il 19% della domanda proviene da clientela affluente, il 15% da consumatori orientati allo sport e al movimento, mentre il restante 66% acquista la bici principalmente per il turismo e il tempo libero.

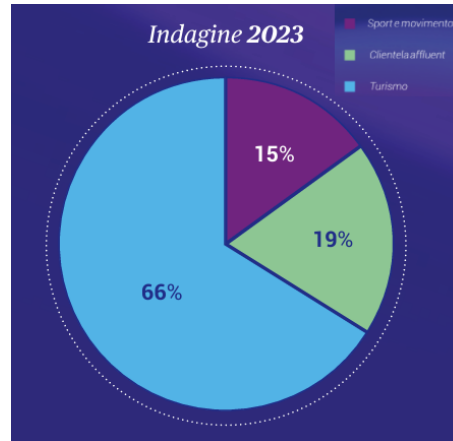


Figura 3.7: Motivazioni per l'acquisto di ebike

*Fonte: Banca Ifis 2024*

### 3.3 Fattori che influenzano la domanda

La domanda di biciclette in Italia è il risultato di un insieme articolato di fattori economici, sociali e infrastrutturali. Tra questi, assumono un ruolo determinante la crescita del cicloturismo, la visibilità mediatica generata dagli eventi sportivi, gli

investimenti in infrastrutture ciclabili e le politiche pubbliche di incentivazione alla mobilità sostenibile. Un punto di svolta si è avuto durante il periodo pandemico, quando l'esigenza di spostarsi in modo individuale e all'aria aperta, unita ai numerosi incentivi economici, ha determinato un vero e proprio boom delle vendite, contribuendo a consolidare abitudini di mobilità che si sono mantenute anche negli anni successivi.

### 3.3.1 Cicloturismo

Negli ultimi anni, il cicloturismo si è affermato come uno dei principali driver nella creazione di valore dell'intero comparto ciclistico. Secondo il rapporto Legambiente - Isnart (2025), nel 2024, il fenomeno ha generato un impatto economico stimato in 9,8 miliardi di euro, pari a circa il 9% dell'intero indotto turistico nazionale (Figura 3.8). Si tratta di un incremento significativo rispetto ai valori pre-pandemia, a conferma del consolidamento del turismo lento e sostenibile.



Figura 3.8: Trend spesa dei cicloturisti sul territorio

Fonte: Legambiente - Isnart 2025

Le regioni del Nord-est, come mostrato in Figura 3.9, in particolare il Trentino-Alto Adige, Lombardia e Veneto, rappresentano le mete più frequentate grazie a reti ciclabili estese, infrastrutture di alta qualità e un'offerta turistica integrata. Tuttavia, si registra anche un forte interesse per le destinazioni del Centro Italia, dove nuovi itinerari e ciclovie stanno ampliando il bacino di utenza. In Fig. 3.10 è riportata la classifica delle mete più ricercate su Google tra la fine del 2023 e l'inizio del 2024. La figura, oltre a confermare quanto già emerso dal grafico precedente, evidenzia come il Trentino-Alto Adige abbia saputo distinguersi per qualità e continuità grazie al lavoro svolto negli ultimi anni.

Questa espansione del cicloturismo non solo alimenta la domanda diretta di biciclette tradizionali ed e-bike, ma stimola anche un indotto economico che coinvolge noleggi, servizi di manutenzione, trasporto bagagli, guide cicloturistiche e strutture ricettive *bike-friendly*.

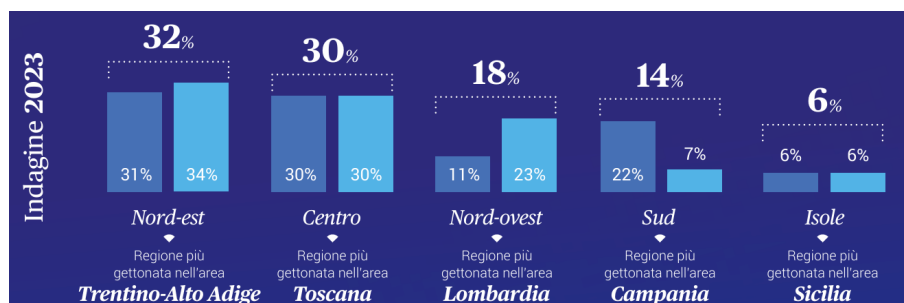


Figura 3.9: Le mete più frequentate dai cicloturisti nel 2023

Fonte: Banca Ifis 2024

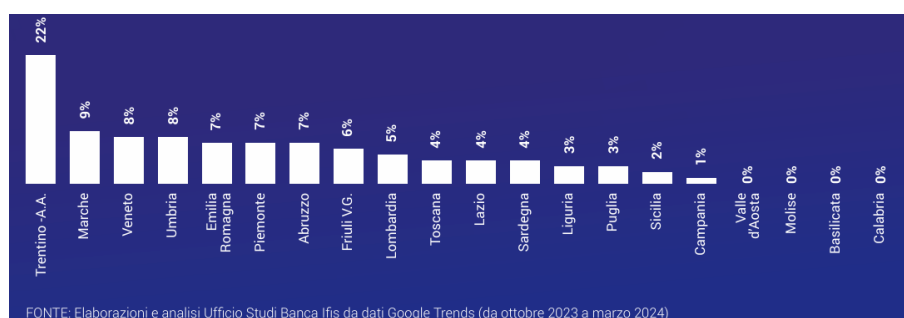


Figura 3.10: Le mete più ricercate su Google dai cicloturisti

Fonte: Banca Ifis 2024

### 3.3.2 Eventi sportivi e visibilità dei produttori

Un ulteriore fattore che incide sulla domanda è rappresentato dagli eventi sportivi di livello internazionale, come il *Giro d'Italia* e il *Tour de France*, che fungono da potenti strumenti di comunicazione e promozione per i produttori italiani, offrendo visibilità a livello globale ai marchi e alle tecnologie Made in Italy.

Il ruolo della filiera bike italiana si conferma un modello di riferimento a livello internazionale, capace di coniugare competenze artigianali, ricerca e design. L'alto di gamma, pensato per l'agonismo, continua a premiare l'eccellenza del prodotto italiano: secondo i dati raccolti da Banca Ifis e riportati in Figura 3.11, il 77% dei team che hanno partecipato al Giro d'Italia 2023 e l'82% delle squadre iscritte al

Tour de France 2024 hanno utilizzato biciclette e componentistica di produzione italiana.

Questi risultati confermano come il legame tra sport professionistico e industria nazionale rappresenti non solo un fattore di prestigio, ma anche un driver concreto di crescita per tutto il movimento ciclistico.



FONTE: Elaborazioni e analisi FPM Lab e Ufficio Studi Banca Ifis

Figura 3.11: La filiera bike italiana nei grandi eventi sportivi

Fonte: Banca Ifis 2024

### 3.3.3 Incentivi

La fase post-pandemica ha rappresentato un momento cruciale per la diffusione della mobilità ciclistica in Italia. Gli incentivi introdotti dal Governo durante e dopo il periodo COVID-19, a partire dal *D.L. 34/2020* (2020), che ha istituito il primo *Bonus Mobilità*, proseguiti con i successivi buoni mobilità, hanno contribuito in maniera netta alla crescita della domanda di biciclette tradizionali e in particolar modo di quelle elettriche.

Anche dopo la conclusione dei bonus nazionali, molte amministrazioni locali hanno proseguito con iniziative proprie, come voucher regionali, agevolazioni fiscali o programmi di bike sharing sovvenzionato, mantenendo alto l'interesse verso l'utilizzo quotidiano della bicicletta.

### 3.3.4 Politiche di mobilità urbana e investimenti in infrastrutture

A supporto di queste tendenze sostenibili si collocano le politiche pubbliche di mobilità urbana e gli investimenti in infrastrutture ciclabili. Negli ultimi anni, il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, insieme ai fondi del PNRR e a diversi programmi

regionali, ha finanziato nuove ciclovie nazionali e interventi di riqualificazione della rete esistente.

Tra i progetti di maggiore impatto si segnala il *Piano Generale della Mobilità Ciclistica urbana* (2022) che ha previsto l'assegnazione a Regioni e Province autonome di 400 milioni di euro per gli anni dal 2021 al 2026, con l'impegno di realizzare entro tale periodo almeno 1.235 Km di ciclovie turistiche, e un ulteriore investimento di 200 milioni di euro per la costruzione, nella stessa finestra temporale, di almeno 565 Km aggiuntivi di piste ciclabili urbane e metropolitane.

Il progetto *Bici in Comune* (2023), invece, ha previsto una dotazione finanziaria netta di 12.600.00 euro destinata ai Comuni, con l'obiettivo di promuovere la bicicletta come strumento di mobilità sostenibile per migliorare la qualità della vita delle città e promuovere stili di vita sani e attivi.

Tali interventi contribuiscono non solo a migliorare la sicurezza e la fruibilità delle strade per i ciclisti, ma anche a rendere più accessibili i percorsi casa-lavoro e scuola.

L'interazione tra questi fattori - cicloturismo, visibilità sportiva, incentivi economici e infrastrutture dedicate - ha trasformato la domanda ciclistica italiana in un fenomeno più strutturale e duraturo.

Non si tratta più di una tendenza temporanea, ma di un'evoluzione culturale e di mercato che vede la bicicletta, sempre di più, come elemento centrale.

### 3.4 Previsioni di crescita della domanda

Il mercato delle biciclette in Italia sta attraversando una fase di consolidamento, con segnali positivi che emergono soprattutto nel segmento delle e-bike.

Le previsioni per il 2025, dato l'ulteriore potenziale di sviluppo della bicicletta a pedalata assistita, ne danno una domanda in crescita, in linea anche a quanto mostrato dai trend degli ultimi anni. A livello nazionale si stima che tale segmento raggiunga 1,25 miliardi di dollari entro il 2029, con un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 6,99% (Fonte: Mordor Intelligence (2025)).

A livello europeo invece, il mercato delle e-bike è stato valutato a 17,5 miliardi di dollari nel 2024 e si prevede che possa crescere a un CAGR del 3,8% tra il 2025 e il 2034 (Fonte: Global Market Insights (2025)).

Questi dati evidenziano chiaramente un potenziale significativo di sviluppo, che tuttavia richiede interventi strutturali per essere pienamente valorizzato, soprattutto in un contesto come quello italiano. Come sottolinea Mariano Roman, presidente di ANMCA: «Ci confrontiamo comunque con un contesto nazionale dove la cultura dell'utilizzo della bici è ancora molto acerba, così come le infrastrutture e la sicurezza degli utenti. Serve uno scatto dell'intero comparto, che punti a far crescere la domanda e questo non può che passare dal recuperare il nostro fare sistema».

### 3.5 Elasticità della domanda rispetto al prezzo

L'analisi dell'elasticità della domanda rispetto al prezzo consente di comprendere in che misura le variazioni dei prezzi influenzino le decisioni d'acquisto dei diversi consumatori. Nel mercato delle biciclette, tale elasticità non è omogenea, ma varia sensibilmente in funzione del tipo di utente considerato, delle motivazioni al consumo e del valore percepito nel prodotto.

Di seguito verrà distinta, per ciascuna categoria di consumatori già descritti ad inizio capitolo, il grado di elasticità della domanda rispetto al prezzo, evidenziando le principali differenze in termini di comportamento d'acquisto.

- **Sportivi e appassionati**

La domanda di questo segmento tende a essere relativamente anelastica rispetto al prezzo, soprattutto per i prodotti e le biciclette top di gamma. Gli utenti sono disposti a pagare di più per prestazioni superiori, innovazione tecnologica e prestigio del marchio. L'elasticità aumenta leggermente per i prodotti entry-level o per utenti più sensibili al prezzo, ma in generale la spesa è guidata da motivazioni di performance e meno influenzate da variazioni di prezzo.

- **Utenti urbani e pendolari**

Questo segmento mostra una maggiore elasticità della domanda rispetto agli sportivi, poiché gli utenti urbani e pendolari sono più sensibili al costo del mezzo, soprattutto per modelli non elettrici. La disponibilità a pagare per comfort e funzionalità è moderata; tuttavia, le versioni elettriche (e-city, e-folding) possono avere una domanda più stabile grazie alla percezione di valore aggiunto in termini di autonomia e praticità. L'elasticità tende quindi a variare all'interno del segmento in funzione della tecnologia e del livello di reddito dell'utente.

- **Turismo e tempo libero**

La domanda per il segmento turistico/ricreativo è moderatamente elastica, poiché gli acquisti spesso dipendono da budget stagionali, vacanze o investimenti programmati. L'interesse per e-bike o modelli specializzati può ridurre l'elasticità nei casi in cui l'innovazione o la funzionalità siano percepite come essenziali. Tuttavia, per i prodotti più standard o entry-level, variazioni di prezzo possono incidere sensibilmente sulla quantità domandata.

- **Famiglie e giovani utenti**

Questo segmento è altamente elastico rispetto al prezzo, data la spesa media contenuta. Gli acquisti sono motivati principalmente dal tempo libero e dall'educazione alla mobilità, e spesso sono influenzati da promozioni o incentivi. Aumenti di prezzo tendono a ridurre rapidamente la domanda, mentre sconti o incentivi possono stimolarla significativamente.

## 3.6 Beni sostituti o complementari

L'analisi dei beni sostituti e complementari riveste un ruolo centrale per comprendere le dinamiche della domanda e le interdipendenze con altri settori della mobilità. La bicicletta, infatti, può essere considerata sia un mezzo di trasporto, sia uno strumento sportivo e ricreativo ed in entrambe le dimensioni genera relazioni di sostituzione o complementarità.

### 3.6.1 Beni sostituti

I beni sostituti della bicicletta comprendono tutti i mezzi capaci di soddisfare il medesimo bisogno di mobilità. In ambito urbano, i principali sostituti sono rappresentati dai dispositivi di micromobilità elettrica, come monopattini, segway e hoverboard. Questi offrono vantaggi analoghi in termini di rapidità e sostenibilità, pur richiedendo un impegno fisico minore.

A un livello più ampio, anche i mezzi di trasporto privati e pubblici (automobile, scooter, autobus, metropolitana) possono essere considerati sostituti funzionali della bicicletta, in quanto rispondono al medesimo bisogno di spostamento. Tuttavia, la reale sostituibilità dipende da fattori esterni quali il costo dei carburanti, la disponibilità e qualità delle infrastrutture, i tempi di percorrenza e le politiche di accesso e gestione del traffico urbano. In questo contesto, le biciclette a pedalata assistita (e-bike) stanno progressivamente riducendo il divario, combinando autonomia,



velocità e sostenibilità, diventando alternative competitive anche rispetto a mezzi motorizzati.

È inoltre importante considerare la crescente diffusione di servizi di sharing, come bike sharing e monopattini a noleggio, che offrono opzioni di mobilità flessibile e riducono la necessità di possedere una bicicletta privata. Questi servizi influenzano in modo significativo la domanda: nelle aree urbane densamente popolate, dove gli spostamenti sono brevi e frequenti, la disponibilità immediata di mezzi condivisi a basso costo può sostituire l'acquisto di una bicicletta, modificando i comportamenti dei consumatori e aumentando la competizione tra soluzioni di mobilità. Al contrario, nelle zone extraurbane la copertura dei servizi di sharing è spesso limitata e i percorsi più lunghi rendono la bici personale difficilmente sostituibile.

### **3.6.2 Beni complementari**

I beni complementari sono quelli il cui consumo cresce parallelamente a quello della bicicletta, contribuendo a formare un ecosistema di prodotti e servizi strettamente connessi al suo utilizzo. Tra i complementari troviamo gli accessori tecnici, di sicurezza (caschi, luci, antifurti e ciclocomputer) e l'abbigliamento tecnico (completi da ciclismo, guanti, scarpe, giacche antivento ecc.). L'acquisto di questi beni è fortemente correlato all'intensità d'uso e al livello di coinvolgimento sportivo del consumatore.

Un ulteriore gruppo di beni complementari è costituito dai servizi di manutenzione, assistenza tecnica, nonché dalle applicazioni digitali per la navigazione, il tracciamento dei percorsi e la gestione delle performance. Per il segmento del cicloturismo, assumono rilievo anche i servizi di guide cicloturistiche, trasporto bici e ospitalità "bike friendly", che generano un indotto economico significativo per i territori.

Nel contesto sportivo e agonistico, possono essere considerati beni complementari anche i prodotti di integrazione e alimentazione sportiva, come barrette energetiche, bevande isotoniche e integratori, strettamente legati alla pratica ciclistica di lunga durata.

L'aumento della domanda di biciclette determina infatti un'espansione diretta di questi mercati collegati, rafforzando l'interdipendenza tra prodotto principale e prodotto accessorio, trasformando la bicicletta da bene di consumo a bene trainante di una rete di prodotti e servizi complementari.



---

## Analisi dell'offerta

L'analisi appena conclusa della struttura e dell'evoluzione della domanda di biciclette in Italia, con particolare attenzione ai fattori che la influenzano, ai comportamenti dei diversi consumatori e alle differenti elasticità che la interessano, ha consentito di delineare i confini entro cui si muove il mercato e di offrire una panoramica generale della dimensione produttiva che verrà ora approfondita con l'analisi dell'offerta.

L'analisi dell'offerta consente di comprendere quella che è la reale struttura competitiva del settore, individuare le opportunità di sviluppo, riconoscere le principali minacce e interpretare in modo più esaustivo le dinamiche industriali che ne guidano l'evoluzione.

Questo verrà fatto attraverso l'analisi degli attori coinvolti, utilizzando approcci sia quantitativi che qualitativi. In particolare, verranno presi in esame i principali attori riconducibili ai codici ATECO 30.92.10 ("Fabbricazione di biciclette e veicoli per invalidi") e 30.92.20 ("Fabbricazione di parti e accessori per biciclette"), al fine di offrire una visione integrata della filiera produttiva.

In questa prospettiva, l'obiettivo non è quello di descrivere qui i volumi di produzione o le quote di mercato, ma analizzare in profondità la struttura dei costi, le barriere all'ingresso, il ruolo dell'innovazione tecnologica e l'organizzazione della catena del valore. Questi elementi permettono di delineare il grado di competitività del comparto ciclistico italiano e di valutare la capacità delle imprese di mantenere una posizione di rilievo nel contesto europeo e globale.

### 4.1 Principali attori

Si è già illustrato come il tessuto industriale italiano sia costituito prevalentemente da piccole e medie imprese (PMI) la cui distribuzione geografica evidenzia una netta prevalenza delle regioni settentrionali, in particolare Veneto, Lombardia, Piemonte

ed Emilia-Romagna, che ospitano la gran parte dei principali stabilimenti produttivi di biciclette e componentistica. In queste aree si sono sviluppati nel tempo poli industriali di lunga tradizione ciclistica, che hanno favorito una diffusione capillare, come mostrato in figura 4.1, delle capacità artigianali che da sempre hanno contraddistinto l'eccellenza italiana.



Figura 4.1: Marchi di biciclette classiche italiane

Fonte: *Corsa Classic 2025*

Tra i principali attori di biciclette (ATECO 30.92.10) e di componentistica (ATECO 30.92.20) vengono di seguito nominate le imprese che, sulla base di un'analisi condotta attraverso la banca dati AIDA, presentano i più elevati livelli di fatturato e rappresentano, pertanto, i principali protagonisti del comparto produttivo nazionale. Le aziende sono qui distinte in base al segmento prevalente di attività.

## Bici da corsa e alta gamma

- **Cicli Pinarello S.r.l.** - Fondata a Treviso nel 1952, è tra i marchi italiani più noti a livello mondiale, specializzata nella produzione di biciclette da corsa di alta gamma e nei modelli in fibra di carbonio destinati al settore professionistico. Opera anche nei segmenti gravel, mtb ed e-road, esportando la gran parte della produzione in Europa e Asia.
- **F.I.V. Edoardo Bianchi S.p.A.** - Storico marchio fondato nel 1885 a Milano, oggi con sede a Treviglio (BG), rappresenta una delle più antiche e pre-

stigiose aziende ciclistiche al mondo. Produce biciclette da corsa, mtb, gravel, city, trekking ed e-bike.

- **Wilier Triestina S.p.A.** - Attiva dal 1906, produce bici da corsa, gravel, mtb, trekking ed e-bike, distinguendosi per l'attenzione ai materiali compositi e all'aerodinamica. Si colloca nel segmento medio-alto del mercato.
- **Colnago Ernesto & C. S.r.l.** - Storico marchio lombardo, produce biciclette da corsa e gravel di alta gamma mantenendo una significativa attività di progettazione e realizzazione di telai e componenti in carbonio.

## Componentistica e accessori premium

- **Campagnolo S.r.l.** - Fondata a Vicenza nel 1933, è leader nella produzione di gruppi meccanici, ruote e componenti ad alte prestazioni, fornendo marchi di fascia alta a livello mondiale. Rappresenta un punto di riferimento per qualità e innovazione tecnologica.
- **Selle Royal Group S.p.A.** - Con sede a Pozzoleone (VI), è leader mondiale nella produzione di selle per bici da corsa, mtb, urban ed e-bike, con marchi come Selle Royal, Fizik e Brooks England.

## Mobilità urbana, trekking ed e-bike

- **Atala S.p.A.** - Con sede a Monza e parte del gruppo Accell, è tra le principali aziende italiane per volumi di produzione. Opera nei segmenti city, trekking, mtb, junior ed e-bike, con forte orientamento alla mobilità urbana sostenibile.
- **Cicli Lombardo S.p.A.** - Con sede a Buseto Palizzolo (TP), rappresenta una delle poche realtà produttive di rilievo localizzate nel Sud-Italia. L'azienda produce una gamma diversificata di biciclette, che include modelli da trekking, city bike ed e-bike. L'acquisizione del marchio **Cicli Olimpia S.r.l.**, storica impresa veneta con sede a Piove di Sacco (PD) ha portato alla nascita del più grande produttore di biciclette a capitale interamente italiano (Fonte: Lombardo Bikes (2025))

## 4.2 Struttura dei costi

Per analizzare la struttura dei costi delle principali imprese del comparto ciclistico italiano, sono stati raccolti e confrontati i dati economico-finanziari delle aziende

operanti nel settore. I valori riportati si riferiscono tutti ai bilanci d'esercizio 2024 rilevati tramite la banca dati AIDA.

Nel Figura 4.2 sono illustrati, per ciascuna impresa, i rapporti più rappresentativi calcolati al fine di rappresentare in modo sintetico la struttura dei costi. L'analisi congiunta di tali rapporti consente di delineare le caratteristiche strutturali del mercato in esame, in particolare sono stati considerati i seguenti indicatori:

- *costo del venduto/ricavi* per misurare l'incidenza dei costi di produzione diretti (materie prime, servizi, costi personale) ed evidenziare il grado di integrazione verticale e l'efficienza del processo produttivo;
- *costo del venduto/ricavi* indicativo dell'intensità lavorativa e del peso della componente artigianale sul valore della produzione, utile per valutare l'intensità di manodopera e il livello di specializzazione richiesto;
- *totale delle immobilizzazioni/ricavi* rappresentativo del grado di capitalizzazione dell'impresa, indicando la presenza di investimenti in macchinari, impianti e tecnologie produttive;

Ragione sociale	CT VENDUTO/RICAVI	CT PERSONALE/RICAVI	IMM/RICAVI
<b>CICLI PINARELLO S.R.L.</b>	0,86	0,06	0,52
<b>F.I.V. EDOARDO BIANCHI S.P.A</b>	1,03	0,09	0,47
<b>CAMPAGNOLO S.R.L.</b>	1,27	0,30	0,64
<b>WILIER TRIESTINA S.P.A.</b>	1,01	0,06	0,34
<b>ATALA S.P.A.</b>	0,97	0,05	0,02
<b>SELLE ROYAL GROUP S.P.A.</b>	1,14	0,13	1,26
<b>COLNAGO ERNESTO E C. S.R.L.</b>	0,77	0,05	0,13
<b>CICLI LOMBARDO S.P.A.</b>	1,00	0,07	0,17
<b>CICLI OLYMPIA S.R.L.</b>	0,86	0,09	0,14
<b>Valori medi</b>	0,99	0,10	0,41

Figura 4.2: Struttura dei costi delle principali aziende del settore (*dati 2024*)

*Fonte: Bureau van Dijk - AIDA 2025*

Successivamente, i dati sono stati aggregati sui due diversi segmenti produttivi (Fig. 4.3). Tale articolazione consente di evidenziare le differenze strutturali tra i due comparti e di analizzare in modo più approfondito le specificità dei rispettivi modelli

industriali.

	CT VENDUTO/RICAVI	CT PERSONALE/RICAVI	IMM/RICAVI
<b>Produttori di bici</b>	0,93	0,07	0,26
<b>Produttori di componenti</b>	1,20	0,22	0,95

Figura 4.3: Struttura dei costi dei produttori di biciclette vs produttori di componentistica (*dati 2024*)

*Fonte: Bureau van Dijk - AIDA 2025*

Per i **produttori di biciclette**, l'incidenza del costo del venduto (93%) risulta molto elevata, pur mantenendosi inferiore rispetto a quella rilevata tra i produttori di componenti. Tale valore riflette una marcata dipendenza da fornitori esterni per la fornitura di telai, componenti meccaniche ed elettroniche, evidenziando una struttura produttiva prevalentemente orientata all'attività di assemblaggio finale, più che alla fabbricazione integrale dei singoli elementi.

L'incidenza del costo del personale (7%) suggerisce un modello produttivo basato su manodopera specializzata ma contenuta, coerente con la dimensione medio-piccola delle imprese e con un crescente grado di automazione nelle fasi di montaggio e controllo qualità.

Le immobilizzazioni (26%) risultano relativamente limitate, a conferma di una bassa intensità di capitale, tipica delle realtà che esternalizzano parte delle lavorazioni più complesse, come la produzione dei telai in carbonio.

I **produttori di componenti** presentano invece una struttura caratterizzata da un maggiore contenuto tecnologico e da un impattante investimento in capitale. L'elevata incidenza del costo del venduto (120%) rivela margini operativi ridotti, imputabili al livello di competitività del segmento ma soprattutto all'aumento dei costi delle materie prime (leghe metalliche, carbonio, materiali compositi).

Il costo del personale (22%) e l'alto valore delle immobilizzazioni (95%) evidenziano la natura tecnologicamente avanzata di queste imprese, che richiedono ingenti investimenti in personale specializzato, macchinari di precisione, automazione dei processi e attività di ricerca e sviluppo.

## 4.3 Barriere all'ingresso

Il mercato ciclistico italiano presenta un livello di barriere all'ingresso medio-alto, dovute a una combinazione di fattori tecnologici, economici e reputazionali che limitano l'accesso ai nuovi player, in particolare nei segmenti di fascia medio-alta.

Sul piano tecnico-produttivo, l'elevato grado di specializzazione richiesto nella lavorazione dei materiali avanzati, come fibra di carbonio, leghe leggere e compositi, rappresenta un ostacolo significativo per molte imprese, spesso costrette ad affidarsi a fornitori esterni per la produzione di telai, ruote o gruppi meccanici.

Dal punto di vista finanziario, i dati AIDA evidenziano una forte capitalizzazione delle imprese del comparto, dovuta agli ingenti investimenti necessari per impianti, ricerca e certificazioni di qualità.

Sul piano commerciale e reputazionale, la presenza di marchi storici e consolidati come Colnago, Bianchi, Pinarello, Wilier o Campagnolo, crea barriere immateriali basate sul valore del brand, sul design e sulle collaborazioni con il mondo sportivo professionistico. La visibilità derivante dalle competizioni internazionali rafforza la percezione di eccellenza e rende difficile per i nuovi entranti competere esclusivamente sul prezzo.

Il mercato ciclistico italiano, e più in generale quello europeo, appare oggi moderatamente saturo e concentrato, soprattutto nei segmenti medio-alti. Sebbene la domanda, in particolare di e-bike, mantenga un trend positivo, l'ingresso di nuovi operatori è reso complesso sia dal radicamento dei marchi storici sia dall'espansione di grandi gruppi internazionali come Decathlon.

La multinazionale francese, attraverso il marchio Van Rysel, rappresenta un esempio di integrazione verticale e posizionamento multiplo: dopo aver conquistato il segmento entry-level grazie a economie di scala e prezzi competitivi, sta ora investendo nella fascia "performance", entrando in diretta concorrenza con marchi di alta gamma come Pinarello, Bianchi o Canyon. Questa strategia, supportata da un'enorme capacità produttiva e logistica e da una rete distributiva capillare, innalza ulteriormente le barriere all'ingresso per i nuovi concorrenti.

Di conseguenza, la concorrenza si sposta sempre più su due fronti distinti: da un lato, le grandi multinazionali integrate verticalmente (come Decathlon, Giant o Trek),



che competono su scala e capacità produttiva; dall'altro, le piccole imprese ad alta specializzazione, che si posizionano su nicchie premium, artigianali o personalizzate.

In tale contesto, le opportunità di ingresso dipendono sempre più dalla capacità di differenziazione, innovazione e posizionamento tecnologico, piuttosto che dal semplice vantaggio di costo.

## 4.4 Innovazione e tecnologia

Fin da quando, a inizio 1800, sono stati prodotti i primi prototipi di bicicletta, tale mercato, tanto a livello nazionale quanto a livello globale, è stato guidato da una forte propensione all'innovazione. Gli investimenti in ricerca e sviluppo si muovono in molteplici direzioni che vanno dalla ricerca di materiali sempre più performanti allo studio delle geometrie nelle gallerie del vento.

L'innovazione nel comparto ciclistico si orienta verso una sempre maggiore digitalizzazione del mezzo, soprattutto per quanto riguarda l'alto di gamma; le bici di nuova generazione integrano una sensoristica avanzata che permette il rilevamento della posizione GPS, l'analisi in tempo reale delle prestazioni del ciclista o la segnalazioni di eventuali pericoli o ostacoli. Come mostrato poi in Figura 4.4 stanno inoltre emergendo i primi modelli che integrano un cockpit digitale direttamente nel manubrio, con display multifunzione che consente di visualizzare dati di navigazione senza l'utilizzo di apposito computerino o smartphone. Tutti questi sviluppi hanno come scopo principale la sicurezza del ciclista e, a seguire, la volontà di attrarre nuovi clienti, specialmente quelli maggiormente sensibili ai prodotti ad alto contenuto tecnologico.



Figura 4.4: Flitedeck, il manubrio con display integrato

*Fonte: MTB-Mag (2025)*

Le previsioni indicano come nei prossimi anni la propensione all'innovazione tecnologica continuerà a crescere, trainata dalla domanda di prodotti più sicuri, performanti e sostenibili, con una particolare attenzione alla mobilità urbana intelligente e al cicloturismo elettrico. Il mercato premia le aziende in grado di integrare design, materiali avanzati e soluzioni digitali, rendendo l'innovazione un fattore competitivo strategico capace di consolidare la leadership tecnologica dei produttori italiani nel contesto internazionale.

## 4.5 Catena del valore e fornitori

### 4.5.1 Struttura della catena del valore

Poiché l'attività produttiva del comparto ciclistico italiano si concentra prevalentemente sulle fasi di assemblaggio e sulle lavorazioni di semilavorati e materie prime, spesso di provenienza estera, fa sì che anche la catena del valore che si articola su un'ampia rete di fornitori e sub-fornitori esteri, risulta altrettanto complessa.

I produttori nazionali tendono quindi a concentrarsi sulle fasi a maggior valore aggiunto, come la progettazione, l'assemblaggio finale, la verniciatura e la customizzazione, mentre le lavorazioni più standardizzate, come la realizzazione di telai, delle ruote e dei componenti meccanici di base, vengono frequentemente esternalizzate a fornitori esteri, in particolare asiatici.

Secondo un'indagine di Banca Ifis (2021) le categorie di prodotti a maggiore incidenza sui dati di import sono telai (52%), le forcelle (43%) e i sistemi frenanti (43%) e a seguire troviamo la meccanica di trasmissione con un'incidenza sempre intorno al (40%). Si stima che il 36% delle forniture complessive provenga dalla Cina, seguita nei numeri da Taiwan e Vietnam, che si configurano come hub produttivi di riferimento per la filiera ciclistica globale.

A differenza della Cina che rimane leader nella produzione di massa, Taiwan si distingue per l'elevata specializzazione nella lavorazione di telai in fibra di carbonio di alta qualità. In quest'area operano veri e propri colossi del mercato globale, come Giant e Merida, che producono in loco non solo per il proprio marchio, ma anche per conto di altri brand di livello internazionale quali Cervelo, Specialized e Trek.

#### **4.5.2 Dipendenza da fattori esteri**

La scelta di approvvigionarsi all'estero risponde principalmente a motivi di costo e disponibilità, più che di qualità e innovazione, aspetti questi sui quali i produttori italiani non subiscono la concorrenza estera grazie alla loro posizione di leadership tecnologica. Tuttavia la mancanza di una cultura e struttura produttiva nazionale su larga scala per telai e gruppi meccanici rende fisiologica la dipendenza dai fornitori esteri.

Come mostrato in Figura 4.5 il settore mostra un'elevata dipendenza da materie prime importate, in particolare l'alluminio, la cui domanda complessiva nazionale è coperta al 40% dalle quantità importate. Le grandi criticità del settore sono state portate alla luce tra il 2020 e il 2021, sia a causa della crisi sanitaria, che ha reso più difficili i trasporti e ridotto le attività estrattive ma anche a causa delle politiche incentivanti del settore edile che hanno incrementato la domanda di questi materiali, facendo registrare aumenti record nei prezzi: +80% per l'alluminio secondario, +70% per il ferro e +130% per le quotazioni dell'acciaio (nel periodo Novembre 2020 - Febbraio 2021) (Fonte dati: Banca Ifis (2021)). Tali rincari sono stati negli anni causa di una pressione significativa sui margini industriali di tutte le imprese del comparto.

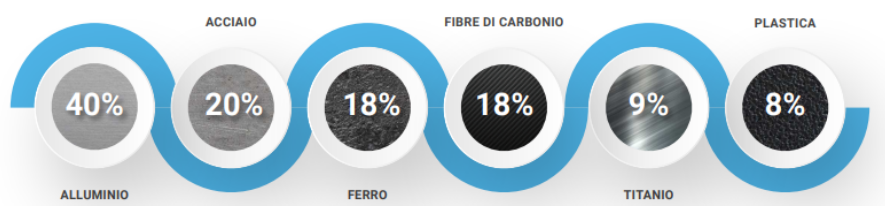


Figura 4.5: Materie prime importate dai produttori di biciclette e componentistica

*Fonte: Banca Ifis 2021*

### 4.5.3 Criticità della supply chain

La catena di fornitura europea ha risentito pesantemente delle interruzioni logistiche del 2020, con tempi medi di consegna che hanno raggiunto i 300 giorni per la componentistica.

Tali ritardi hanno costretto le imprese a incrementare le scorte: nel 2022 si è osservato un allungamento del ciclo commerciale (+68 giorni di permanenza media in magazzino, Fonte: Banca Ifis (2024)), con un conseguente disallineamento temporaneo tra produzione e ricavi, che solo nel 2023 è stato utilizzato per smaltire le scorte accumulate e soddisfare le vendite.

La crescente volatilità dei mercati internazionali di materie prime e forniture ha reso evidente la necessità di strategie di diversificazione e di una progressiva rilocalizzazione in territorio nazionale di alcune delle attività produttive ad oggi esternalizzate (*reshoring selettivo*). Tali strategie mirerebbero a rafforzare la capacità di autosufficienza della filiera italiana, riducendo la dipendenza da fornitori esteri e garantendo una maggiore stabilità nella disponibilità di componenti e materiali strategici.

---

## Analisi economico-finanziaria del mercato

Dopo aver analizzato la struttura dell'offerta, i principali attori e le caratteristiche produttive del mercato, con particolare attenzione alla struttura dei costi e alle barriere all'ingresso, si prosegue ora con un'analisi di natura economico-finanziaria, il cui obiettivo è quello di valutare la distribuzione delle quote e di definire la struttura competitiva del settore, approfondendo al contempo i valori di redditività e marginalità delle imprese che ne costituiscono il tessuto economico.

L'obiettivo è quello di fornire una rappresentazione quantitativa del settore, integrando i risultati emersi nel capitolo precedente con l'elaborazione dei dati economici e patrimoniali delle imprese.

### 5.1 Dimensioni del mercato e quote di mercato

Negli ultimi anni il mercato italiano ha mostrato un andamento vivace, influenzato da fattori esterni, come la crisi sanitaria del 2020 e dal progressivo orientamento verso la mobilità elettrica.

Come riportato in Figura 5.1, tra il 2019 e il 2024 il giro d'affari complessivo in Italia è passato da 2,1 a 2,6 miliardi di euro, raggiungendo un picco di 3,2 miliardi nel 2022. L'incremento più significativo si è registrato tra il 2019 e il 2020 (+33%), sostenuto dagli incentivi alla mobilità sostenibile e dal cambiamento nelle abitudini di spostamento. Complessivamente, il periodo ha evidenziato una crescita del +24%, segnale di una tenuta strutturale del settore anche dopo la fase emergenziale.

Sul piano dei volumi, le biciclette tradizionali hanno segnato un calo del 29% nel periodo 2019–2024, dopo un temporaneo incremento del +14% nel 2020. Al con-

trario, le e-bike hanno registrato un'espansione del +40%, con un picco del +44% tra il 2019 e il 2020, confermando una riconfigurazione della domanda sempre più orientata verso l'elettrico.

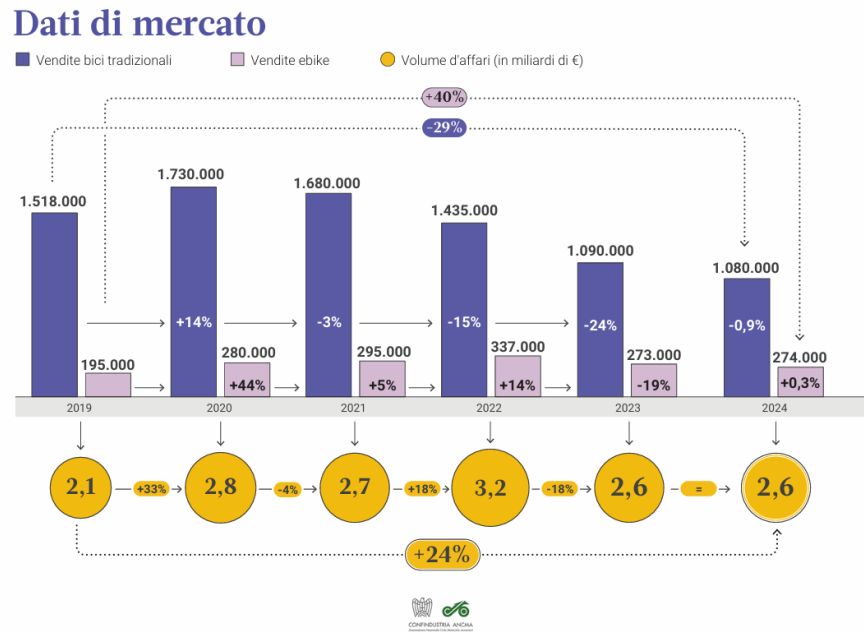


Figura 5.1: Dati di mercato

Fonte: ANCMA - Confindustria 2024d

A completamento del quadro dimensionale Italiano è certamente utile poter osservare e analizzare la distribuzione delle quote di mercato dei principali operatori del comparto. Come illustrato in Figura 5.2, il settore presenta un'elevata concentrazione produttiva: le prime 17 imprese generano oltre il 70% dei ricavi complessivi, mentre le prime 7 detengono circa il 54%, con tre leader principali che superano ciascuno il 10% del mercato.

Ragione sociale	Provincia	Ricavi delle vendite migl EUR Ultimo anno disp.	Dipendenti	Quota di mercato
<b>CICLI PINARELLO S.R.L.</b>	TV	120.005	105	10,81%
<b>F.I.V. BIANCHI S.P.A.</b>	BG	114.409	142	10,30%
<b>CAMPAGNOLO S.R.L.</b>	VI	112.316	369	10,11%
<b>WILIER TRIESTINA S.P.A.</b>	VI	67.864	66	6,11%
<b>SELLE ROYAL GROUP S.P.A.</b>	VI	62.753	n.d.	5,65%
<b>ATALA S.P.A.</b>	MB	61.410	50	5,53%
<b>COLNAGO ERNESTO E C. S.R.L.</b>	MI	60.348	46	5,43%
<b>CICLI LOMBARDO S.P.A.</b>	TP	32.094	80	2,89%
<b>CICLI ESPERIA S.P.A.</b>	VE	29.568	95	2,66%
<b>TELAI OLAGNERO S.R.L.</b>	CN	27.195	123	2,45%
<b>URSUS S.P.A.</b>	VI	23.063	61	2,08%
<b>FULCRUM WHEELS S.R.L.</b>	VI	21.866	13	1,97%
<b>CICLI OLYMPIA S.R.L.</b>	PD	17.186	33	1,55%
<b>STAR DUE S.R.L.</b>	TV	15.375	45	1,38%
<b>DINO BIKES S.P.A.</b>	CN	14.418	15	1,30%
<b>BONIN CAV. VITTORIO S.R.L.</b>	PD	13.801	41	1,24%
<b>DEDAINDUSTRIE SRL</b>	CR	11.622	27	1,05%

Figura 5.2: Quote di mercato

*Elaborazione dati: Bureau van Dijk - AIDA 2025*

## 5.2 Tipologia di concorrenza e strategie di prezzo

Siamo di fronte ad un mercato concorrenziale differenziato, caratterizzato dalla coesistenza di pochi grandi produttori di marchi affermati e di una moltitudine di piccole e medie imprese. Le prime competono prevalentemente su qualità, innovazione e immagine del brand, mentre le seconde si focalizzano su una produzione a meno contenuto tecnologico e quindi orientate a servire la fascia di consumatori che è più sensibile al prezzo.

Dal punto di vista delle strategie di prezzo, i produttori adottano quindi approcci differenziati in funzione del target di riferimento:

- per i marchi di fascia alta, il prezzo assume un ruolo strategico di posizionamento, volto a rafforzare la percezione di esclusività e innovazione tecnologica;
- nel mercato urbano e per la mobilità quotidiana, prevale una strategia di equilibrio tra prezzo e funzionalità, sostenuta spesso da incentivi pubblici;
- nei segmenti turistici e family, la leva promozionale e le politiche di sconto stagionali rappresentano strumenti chiave per stimolare la domanda.

Nel complesso, la struttura dei prezzi riflette una segmentazione del mercato coerente con la varietà dei comportamenti di consumo: la domanda premium risponde a logiche di valore e brand identity, mentre quella di massa rimane sensibile a oscillazioni

di prezzo. Tale configurazione, unita all'elevato grado di concentrazione industriale, delinea un modello competitivo di tipo oligopolistico differenziato, in cui l'innovazione tecnologica e la capacità di creare valore immateriale risultano determinanti nel sostenere i margini e la fidelizzazione della clientela.

### 5.3 Marginalità e redditività delle imprese

Per effettuare l'analisi economico-finanziaria sono stati presi in esame indicatori di redditività e di gestione corrente, con l'obiettivo di valutare l'efficienza operativa delle imprese e la loro capacità di generare valore a partire dai capitali impiegati e di analizzare la durata del ciclo commerciale complessivo.

In particolare sono stati considerati i seguenti indici:

- **ROI (Return on Investment)** - La redditività dell'investimento valuta la redditività del capitale investito, dunque il ritorno delle sole fonti di finanziamento esplicitamente onerose. Inoltre, possono esistere diverse definizioni di ROI a seconda di come è possibile identificare il capitale investito. Qui verrà inteso come il rapporto che vede a numeratore il risultato operativo e a denominatore il totale del capitale investito .
- **ROA (Return on Assets)** - La redditività delle attività misura quanto bene tutte le attività siano state utilizzate e, conseguentemente, quanto bene il capitale netto e le passività siano stati remunerati. Il ROA è un indicatore utile qualora si intenda valutare il ritorno di tutte le fonti finanziarie (le passività correnti, le passività a lungo termine e il capitale netto) a prescindere dalla composizione delle fonti stesse, cioè dell'incidenza della singola fonte sul totale delle fonti di finanziamento. Il ROA è spesso utilizzato dal vertice di imprese multi-divisionali per valutare la performance delle singole divisioni. Numericamente il ROA è dato quindi dal rapporto tra il risultato operativo e il totale delle attività.
- **ROE (Return on Equity)** - La redditività del capitale netto misura il ritorno dell'investimento compiuto dalla proprietà sia direttamente (il capitale versato), sia indirettamente (le riserve di utili). Il ROE interessa ovviamente gli attuali e potenziali detentori del capitale di rischio, ma poiché tale indicatore è considerato un'essenziale misura di creazione di valore per la proprietà, esso è importante anche per il vertice aziendale che agisce per conto della proprietà. Il ROE è calcolato come il rapporto tra il risultato dell'esercizio e il patrimonio netto.



- **ROS (Return on Sales)** - La profittabilità delle vendite rappresenta una misura della redditività dei ricavi, serve a comprendere la bontà dell'efficienza di un'azienda in termini di redditività delle vendite e si ottiene dal rapporto del risultato operativo sui ricavi delle vendite.
- **EBITDA/Vendite** - L'indice misura la capacità dell'impresa di generare margine operativo lordo rispetto al volume dei ricavi. Esprime il risultato della gestione caratteristica al lordo degli ammortamenti, delle svalutazioni e degli accantonamenti, fornendo una valutazione dell'efficienza economica complessiva e della sostenibilità operativa nel breve periodo.
- **Durata del ciclo commerciale** - Misurato in giorni, tale indicatore rappresenta il tempo medio necessario affinché l'impresa trasformi gli investimenti in capitale circolante (crediti, scorte) in disponibilità liquide. È dato dalla somma della durata media dei crediti e della giacenza media delle scorte, al netto della durata media dei debiti verso fornitori. Misura efficienza nella gestione del capitale circolante permettendo di dedurre l'esposizione finanziaria.
- **Giacenza media delle scorte** - L'indice misura il numero medio di giorni in cui le scorte rimangono in magazzino prima di essere vendute o utilizzate nel processo produttivo.

I dati raffigurati in Figura 5.3 e che fanno riferimento agli indicatori appena discussi sono stati ricavati dai bilanci depositati in AIDA e aggregati sulle due principali linee di business del comparto, ovvero le categorie merceologiche che fanno riferimento a produzione di biciclette e produzione di componentistica\*.

Le imprese produttrici di biciclette mostrano una redditività operativa moderata ma in miglioramento, con un EBITDA/Vendite del 6,99% e un ROI del 7,56%, segno di una buona efficienza nell'impiego del capitale investito. Il ROA (5,59%) e il ROS (5,94%) indicano una discreta capacità di generare reddito operativo, sostenuta dal recupero della domanda post-pandemica e da strategie di posizionamento su fasce di prodotto medio-alte. Il ROE (7,03%) evidenzia un ritorno sul capitale proprio positivo e coerente con la redditività media del comparto manifatturiero.

Dal punto di vista della gestione, il mercato evidenzia tuttavia una bassa efficienza nel ciclo operativo, con una durata media del ciclo commerciale di circa 252 giorni e scorte che restano in magazzino per oltre 146 giorni. Ciò riflette la natura stagionale della domanda, la complessità della filiera di approvvigionamento e la necessità di

mantenere livelli elevati di stock per far fronte a eventuali ritardi logistici.

Le imprese specializzate nella produzione di componentistica presentano una maggior redditività lorda (EBITDA/Vendite 9,3%), frutto di una struttura produttiva più industrializzata e tecnologicamente integrata. Nonostante il ROA (4,28%) e il ROI (5,61%) risultino leggermente inferiori a quelli del comparto biciclette, il settore mantiene una redditività operativa equilibrata, sostenuta da economie di scala e da un più efficiente utilizzo del capitale circolante. Il ROS (5,13%) conferma margini in linea con un modello produttivo caratterizzato da elevata competizione internazionale e pressioni sui prezzi.

Sul piano operativo, le imprese di componentistica si distinguono per una maggiore efficienza logistica, con un ciclo commerciale medio di 149 giorni e una giacenza media delle scorte di soli 67 giorni, valori significativamente inferiori a quelli del comparto biciclette. Ciò suggerisce una migliore rotazione delle scorte e una maggiore integrazione della supply chain.

	EBITDA/VENDITE	ROA	ROI	ROS	ROE	DURATA CICLO COMMERCIALE (GG)	GIACENZA MEDIA DELLE SCORTE (GG)
ATECO 30.92.10	6,99	5,59	7,56	5,94	7,03	251,90	146,80
ATECO 30.92.20	9,30	4,28	5,61	5,13	5,31	148,82	67,25

Figura 5.3: Indici di redditività e gestione corrente aggregati per categoria merceologica - produzione di biciclette (30.92.10) e componentistica (30.92.20)

*Elaborazione dati: Bureau van Dijk - AIDA 2025*

*\*Nota metodologica:* Per quanto riguarda la **Campagnolo S.r.l.**, sono stati considerati i valori medi degli ultimi tre esercizi (incluso l'ultimo bilancio disponibile), poiché la chiusura fortemente negativa dell'ultimo anno avrebbe determinato un'eccessiva distorsione dei risultati aggregati. Tale scelta consente di rappresentare in modo più coerente e realistico l'andamento complessivo del mercato nel periodo analizzato.

È possibile effettuare un'interessante comparazione tra i valori di EBITDA (espresso in percentuale sui ricavi) e di ROE previsionali e i risultati effettivamente registrati dalle imprese, valori riportati nel report di Banca Ifis (2024) e mostrati in Figura 5.4. Il confronto evidenzia una sostanziale coerenza con le stime per quanto riguarda

l'EBITDA, mentre il ROE mostra un leggero scostamento negativo, pari a circa due punti percentuali rispetto alle previsioni iniziali.

Il valore negativo raggiunto dal ROE nel 2020 per quanto riguarda il reparto componentistica è sempre imputabile alle interruzioni della supply chain mondiale, già discusse, che hanno causato un aumento dei costi e una compressione dei margini generando perdite nette nella maggior parte delle realtà produttive globali.

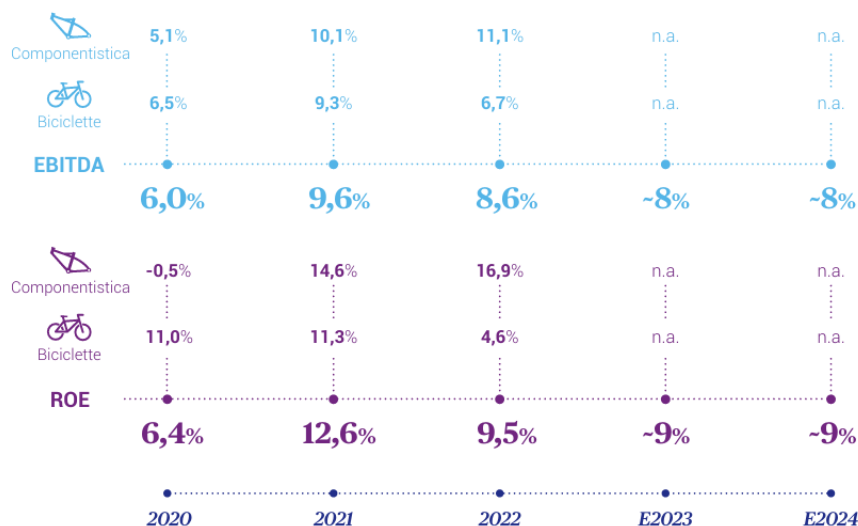


Figura 5.4: ROE ed EBITDA nel periodo 2020 - 2024

*Elaborazione dati: Banca Ifis 2024*

Nel complesso, l'analisi di cui sopra evidenzia due modelli industriali distinti ma complementari:

- il comparto biciclette mostra buona redditività ma bassa efficienza operativa, penalizzato da una filiera lunga e da una domanda ciclica;
- il comparto componenti si distingue per maggior efficienza produttiva e gestionale, pur operando con margini più contenuti a causa della concorrenza globale e della pressione sui prezzi dei materiali.

Il quadro generale conferma che la redditività del settore dipende in misura crescente da innovazione tecnologica, integrazione verticale e gestione efficiente del capitale circolante, elementi chiave per sostenere la competitività nel medio-lungo periodo.



---

## Considerazioni finali

Il presente elaborato ha analizzato l'evoluzione del comparto ciclistico italiano, mettendo in luce come esso rappresenti oggi non solo un settore industriale di rilievo, ma anche un nodo strategico all'interno delle politiche di transizione ecologica e di mobilità sostenibile.

Tuttavia, la piena valorizzazione di tale potenziale passa inevitabilmente attraverso due fattori cruciali: la sicurezza e l'effettiva integrazione del ciclismo nelle politiche di sviluppo infrastrutturale del territorio.

È necessario che la bicicletta venga concepita innanzitutto come un mezzo sicuro prima che sostenibile; tale aspetto risulta profondamente correlato alla necessità di una messa in sicurezza dell'ambiente urbano e stradale, attraverso la realizzazione di infrastrutture ciclabili ben separate dal traffico veicolare, capaci di garantire spostamenti rapidi, continui e sicuri.

### 6.1 Sicurezza

È quindi impensabile, se non addirittura ipocrita, promuovere una mobilità sostenibile senza affrontare in modo sistematico il tema della sicurezza. Questa non riguarda esclusivamente la qualità delle infrastrutture e dei mezzi, ma soprattutto la tutela degli utenti più vulnerabili all'interno del sistema stradale, ossia ciclisti e pedoni.

Secondo un rapporto OECD/ITF (2018), l'Italia registrava il più alto tasso europeo di mortalità ciclistica, con 5,1 decessi ogni 100 milioni di chilometri pedalati (dati relativi al periodo 2011-2015). Sebbene tali dati non siano recenti, le rilevazioni più attuali non mostrano significativi miglioramenti. Al 12 Ottobre 2025, da inizio anno, sono 185 i ciclisti deceduti in Italia, lo stesso numero registrato nel 2024, un

dato che lascia presagire un ulteriore peggioramento entro la fine dell'anno. Solo in Lombardia, nel 2025, si contano al momento 42 decessi. (Fonte: Osservatorio ciclisti ASAPS-SAPIDATA (2025)).

Questi sono numeri preoccupanti ed evidenziano l'urgenza di un cambio di rotta: la promozione della mobilità ciclistica non deve e non può prescindere da un piano mirato alla sicurezza stradale, che includa come elemento centrale l'educazione alla convivenza tra utenti della strada e un aggiornamento normativo coerente con gli standard europei; senza questo impegno, la transizione verso una mobilità sostenibile rischia di rimanere solamente un sogno, mai del tutto realizzato.

Secondo uno studio condotto da Ipsos (2022) la maggioranza degli italiani (88%) ritiene che l'uso della bicicletta svolga un ruolo importante nella riduzione delle emissioni di anidride carbonica e del traffico (85%). Tuttavia, oltre la metà (62%) ritiene che andare in bicicletta nella propria zona sia troppo pericoloso.

Nei 28 Paesi considerati nel sondaggio d'opinione Ipsos, gli italiani sono tra i cittadini maggiormente d'accordo con il fatto che i ciclisti spesso non rispettano le regole del Codice della strada e, quindi, possono rappresentare un pericolo sia per i pedoni che per gli automobilisti. Questo dato riflette come in Italia esista una sorta di "lotta di classe" tra utenti della strada, che in alcuni casi sfocia in ostilità o diffidenza reciproca e solamente un cambiamento culturale profondo volto a promuovere educazione stradale, rispetto reciproco e consapevolezza della mobilità sostenibile, potrà contribuire a ridurre queste tensioni e favorire una convivenza sicura tra tutti.

## 6.2 Dichiarazione europea sulla mobilità ciclistica

Un passo significativo che mette realmente in primo piano la bicicletta è rappresentato dalla Dichiarazione Europea sulla mobilità ciclistica adottata da Parlamento Europeo, Consiglio dell'Unione Europea e Commissione Europea (2024). Il documento riconosce ufficialmente la bicicletta come mezzo di trasporto strategico per la transizione verde e digitale, sottolineando il suo ruolo nella promozione della salute pubblica, dell'inclusione sociale, della competitività industriale e nella riduzione delle emissioni.

La Dichiarazione si inserisce nel contesto del Green Deal europeo e della strategia per una mobilità sostenibile e intelligente, che mirano insieme a ridurre del 90% le emissioni di gas serra nel settore dei trasporti entro il 2050.

Essa incoraggia gli Stati membri a sviluppare piani nazionali per la mobilità ciclistica, a investire in infrastrutture sicure e interconnesse e a sostenere la produzione europea di biciclette ed e-bike come settore chiave per la competitività industriale e l'occupazione.

## 6.3 Conclusioni

Il caso italiano appare come un paradosso evidente: l'Italia è il primo produttore europeo di biciclette, ma resta indietro nella diffusione e nella cultura della mobilità ciclistica. L'esistenza del *Piano Generale della Mobilità Ciclistica urbana* (2022) fornisce un quadro normativo e strategico a livello nazionale; tuttavia, la sua efficacia è limitata da un'attuazione frammentata a livello locale e dalla carenza di infrastrutture sicure, fattori che frenano lo sviluppo di una vera bike economy integrata con le esigenze di mobilità quotidiana.

Per l'Italia, la sfida è duplice: consolidare la leadership produttiva e trasformarla in leadership culturale e infrastrutturale. Fortunatamente i dati recenti, raccolti da European Cyclists' Federation - ECF (2025) e riportati in Figura 6.1 sono comunque incoraggianti, tra Gennaio e Giugno l'uso della bicicletta in Italia è aumentato del +5,5% rispetto allo stesso periodo del 2024, considerando sia i giorni feriali sia i fine settimana. I progressi maggiori si registrano in Belgio, Irlanda e Francia, con variazioni positive rispettivamente di 14,55%, 13,65% e 9,9%, paesi questi che da tempo hanno inserito la mobilità ciclistica al centro delle proprie politiche pubbliche.

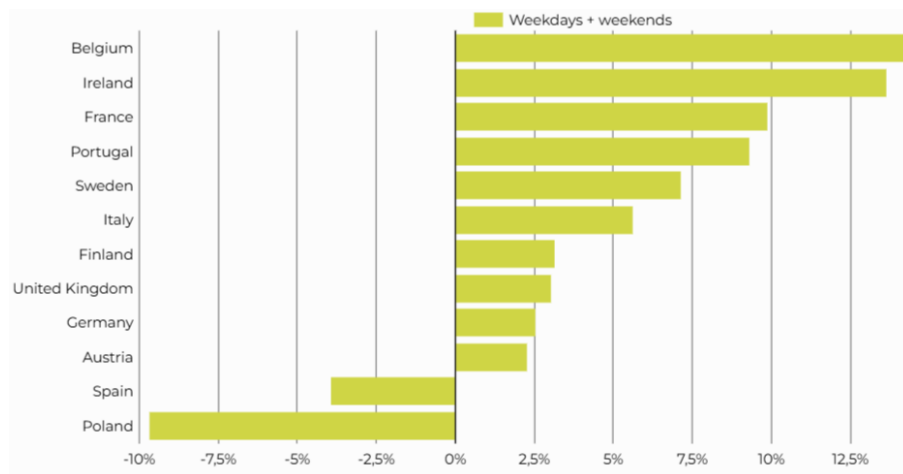


Figura 6.1: Variazioni percentuale rispetto al 2025 nell'utilizzo della bicicletta nei 12 maggiori paesi europei

*Elaborazione dati: Eco-Counter 2025*

Un esempio ammirevole è rappresentato dalle Fiandre (Belgio), la prima tra le aree europee con il più alto tasso di investimento nel ciclismo, seconda solo all'Irlanda, grazie a un concreto sostegno federale mediante il piano nazionale BeCyclist 2021-2024 (Fonte: European Cyclists' Federation - ECF (2025)). Lo stesso Belgio, nell'ultima legislatura, ha investito 1,4 miliardi di euro in collegamenti ciclabili sicuri e confortevoli (Fonte: Lydia Peeters (2024)).

Questo dimostra come una strategia pubblica coerente e di lungo periodo possa generare benefici tangibili in termini di salute, qualità urbana e competitività economica, suggerendo un modello a cui l'Italia dovrebbe ispirarsi per valorizzare appieno la propria leadership industriale nel settore ciclistico.



---

## Ringraziamenti



---

# Bibliografia

- ANCMA - Confindustria (2024a). *Biciclette tradizionali: Vendite negli ultimi 10 anni*. ANCMA. URL: <https://www.ancma.it/wp-content/uploads/2021/11/Biciclette-Tradizionali-Vendite-10-anni-1.pdf> (visitato il giorno 22/09/2025).
- (2024b). *E-PAC / E-bike: Vendite in percentuale negli ultimi 10 anni*. ANCMA. URL: <https://www.ancma.it/wp-content/uploads/2021/11/Biciclette-Epac-Vendite-in-percentuale-10-anni-1.pdf> (visitato il giorno 22/09/2025).
- (2024c). *E-PAC / E-bike: Vendite negli ultimi 10 anni*. ANCMA. URL: <https://www.ancma.it/wp-content/uploads/2021/11/Epac-Ebike-Vendite-10-anni-1.pdf> (visitato il giorno 22/09/2025).
- (2024d). *Presentazione dati 2024 per Conferenza Stampa: Il mercato della bici in Italia*. ANCMA. URL: <https://www.ancma.it/wp-content/uploads/2024/06/ANCMA-Presentazione-Dati-2024-per-Conferenza-Sampa.pdf> (visitato il giorno 22/09/2025).
- Banca Ifis (2021). *Ecosistema della Bicicletta*. Banca Ifis. URL: [https://www.bancaifis.it/app/uploads/2021/09/EcosistemadellBicicletta\\_16\\_09.pdf](https://www.bancaifis.it/app/uploads/2021/09/EcosistemadellBicicletta_16_09.pdf) (visitato il giorno 26/09/2025).
- (2024). *Ecosistema della Bicicletta 2024*. Banca Ifis. URL: [https://www.bancaifis.it/app/uploads/2024/06/EcosistemaBicicletta\\_2024.pdf](https://www.bancaifis.it/app/uploads/2024/06/EcosistemaBicicletta_2024.pdf) (visitato il giorno 21/09/2025).
- Bici in Comune* (2023). URL: <https://www.sport.governo.it/it/notizie/pubblicato-lavviso-pubblico-bici-in-comune> (visitato il giorno 26/09/2025).
- Bureau van Dijk - AIDA (2025). *AIDA*. Banca dati aziendale. Accesso tramite licenza universitaria. URL: <https://aida.bvdinfo.com> (visitato il giorno 26/09/2025).
- Corsa Classic (2025). *Corsa Classic — Biciclette classiche, libri e accessori vintage*. Sito web ufficiale. Consultato il 26 settembre 2025. URL: <https://corsaclassic.com> (visitato il giorno 26/09/2025).
- D.L. 34/2020* (2020). *Gazzetta Ufficiale / Normattiva*. Convertito con modificazioni nella Legge 17 luglio 2020, n. 77. URL: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2020;34> (visitato il giorno 26/09/2025).
- Direttiva 2002/24/CE* (2002). Pubblicata nella *Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea* — OJ L 124, 09/05/2002, pp. 1–44. Consolidated version as of 11 De-

- cember 2008. Repealed by Regulation (UE) n. 168/2013. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG%3A2002L0024%3A20081211%3AIT%3APDF> (visitato il giorno 26/09/2025).
- Eco-Counter (2025). *Bike Count Dashboard: tracking the growth of cycling by country*. Blog / risorsa online. Consultato il 26 settembre 2025. URL: <https://www.eco-counter.com/resources-blog/bike-count-dashboard?hsCtaAttrib=247324515545> (visitato il giorno 26/09/2025).
- European Cyclists' Federation - ECF (2025). *Flanders Challenges the Netherlands to Become Europe's Top Cycling Region*. Articolo / news online. Data pubblicazione: 7 marzo 2025. URL: <https://www.ecf.com/en/news/flanders-cycling-challenge-netherlands-europe-top-region/> (visitato il giorno 26/09/2025).
- Global Market Insights (2025). *Mercato delle e-bike in Europa: dimensioni e previsioni di crescita 2025-2034*. URL: <https://www.gminsights.com/it/industry-analysis/europe-e-bike-market> (visitato il giorno 26/09/2025).
- Ipsos (2022). *3 giugno, Giornata Mondiale della Bicicletta 2022: gli Italiani e la mobilità sostenibile*. Articolo / comunicato sul sito web. URL: <https://www.ipsos.com/it-it/3-giugno-giornata-mondiale-bicicletta-2022-italiani-mobilita-sostenibile> (visitato il giorno 26/09/2025).
- Kotler, Philip (2010). *Il marketing dalla A alla Z. Gli 80 concetti indispensabili per ogni manager*. Italiano. Trad. da A. Guaraldo. 4<sup>a</sup>. Il Sole 24 Ore. URL: [https://books.google.it/booksid=YMqpp0ZbLA0C&pg=PA2&hl=it&source=gbstoc\\_r&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.it/booksid=YMqpp0ZbLA0C&pg=PA2&hl=it&source=gbstoc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false) (visitato il giorno 26/09/2025).
- Legambiente - Isnart (2025). *5° rapporto sul cicloturismo*. Legaambiente e Istituto Nazionale Ricerche Turistiche (ISNART). URL: [https://www.legambiente.it/wp-content/uploads/2021/11/Viaggiare-con-la-bici-2025\\_report-Isnart\\_legambiente.pdf](https://www.legambiente.it/wp-content/uploads/2021/11/Viaggiare-con-la-bici-2025_report-Isnart_legambiente.pdf) (visitato il giorno 04/04/2025).
- Lokey, Houlihan e Kearney (2024). *Five Years in Flux: The Bicycle M&A Market 2018-2023*. Accessed: 2025-09-25. Houlihan Lokey, Inc. e Kearney. URL: <https://cdn.hl.com/pdf/2024/houlihan-lokey-kearney-bike-industry-study.pdf>.
- Lombardo Bikes (2025). *Lombardo Bikes acquisisce Cicli Olympia: nasce il più grande produttore di biciclette a capitale interamente italiano*. News / comunicato sito ufficiale. Consultato il 26 settembre 2025. URL: <https://www.lombardobikes.com/lombardo-bikes-acquisisce-cicli-olympia/> (visitato il giorno 26/09/2025).
- Lydia Peeters (2024). *Recordbedrag geïnvesteerd in fietssnelwegen*. News / comunicato ufficiale sul sito del ministero. 28 aprile 2024. URL: <https://www.>

- lydiapeeters.be/nieuws/minister-peeters-recordbedrag-geinvesteerd-in-fietssnelwegen/ (visitato il giorno 26/09/2025).
- Mordor Intelligence (2025). *Mercato delle biciclette elettriche in Italia: dimensioni e analisi delle quote*. URL: <https://www.mordorintelligence.it/industry-reports/italy-e-bike-market> (visitato il giorno 26/09/2025).
- MTB-Mag (2025). *Flitedeck: il manubrio con display integrato*. Articolo online. Consultato il 26 settembre 2025. URL: <https://www.mtb-mag.com/flitedeck-il-manubrio-con-display-integrato/> (visitato il giorno 26/09/2025).
- OECD/ITF (2018). *Exposure-Adjusted Road Fatality Rates for Cycling and Walking in European Countries*. Discussion Paper No. 2018/05, OECD Publishing. International Transport Forum / OECD. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/09/exposure-adjusted-road-fatality-rates-for-cycling-and-walking-in-european-countries\\_8a1d2cfc/fd022267-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/09/exposure-adjusted-road-fatality-rates-for-cycling-and-walking-in-european-countries_8a1d2cfc/fd022267-en.pdf) (visitato il giorno 26/09/2025).
- Osservatorio ciclisti ASAPS-SAPIDATA (2025). *Osservatorio ciclisti: al 5 ottobre sono 177 i ciclisti morti*. Articolo / comunicato web. Consultato il 26 settembre 2025. URL: [https://www.asaps.it/45-Osservatori/460-Incidenti\\_ciclisti](https://www.asaps.it/45-Osservatori/460-Incidenti_ciclisti) (visitato il giorno 26/09/2025).
- Parlamento Europeo, Consiglio dell'Unione Europea e Commissione Europea (2024). *European Declaration on Cycling (OJ C 2024/2377)*. Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea / EUR-Lex. Proclamazione congiunta, 3 aprile 2024. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:C\\_202402377](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:C_202402377) (visitato il giorno 26/09/2025).
- Piano Generale della Mobilità Ciclistica urbana (2022). URL: <https://www.mit.gov.it/nfsmitgov/files/media/notizia/2022-08/PG%20Mobilit%C3%A0%20Ciclista%20e%20allegati.pdf> (visitato il giorno 26/09/2025).
- Stampa, La (2013). «Crisi, si vendono più biciclette che auto». In: *La Stampa*. 16 aprile 2013, ore 12:26. URL: <https://www.lastampa.it/economia/2013/04/16/news/crisi-si-vendono-piu-biciclette-che-auto-1.36104521/> (visitato il giorno 26/09/2025).
- Wikipedia (2025). *Storia della bicicletta*. Wikipedia. URL: [https://it.wikipedia.org/wiki/Storia\\_della\\_bicicletta](https://it.wikipedia.org/wiki/Storia_della_bicicletta) (visitato il giorno 26/09/2025).