

I fattori di cambiamento della mobilità urbana

Muoversi in città, un concetto che non sempre evoca associazioni positive. I trasporti sono sul banco degli imputati quando si parla di transizione green, e a buon titolo: fanno parte dell'unico segmento del comparto *energy* che dalla fine del secolo scorso ha aumentato le emissioni di CO₂, stima l'Agenzia Europea per l'Ambiente (2022). Non solo, il traffico urbano è diventato nel tempo un elemento oggettivo di limitazione delle libertà individuali: per percorrere dieci chilometri in città, un residente di Londra impiega in media 36 minuti, mentre a Milano ne occorrono 27 (TomTom, 2022). Non meno rilevante è la questione dello spazio urbano: i veicoli a quattro ruote occupano fino all'85% delle superfici pubbliche (FIAB del 2025), e soprattutto stazionano immobili per il 92% del tempo (Commissione Europea, 2023). Ma soprattutto e infine: la mobilità urbana resta strutturalmente inefficiente, anche perché continua a essere un fatto largamente privato. Anche nelle città più virtuose d'Europa, come Parigi, Stoccolma o Stoccarda, i cittadini che si servono del trasporto pubblico come modalità di spostamento preferita superano di poco il 50%. E si parla di *best practice*, non certo della norma.

Se si considera che già oggi circa la metà della popolazione mondiale vive in centri urbani, e che tale quota è destinata a crescere del 40% nei prossimi venticinque anni (Banca Mondiale, 2024), appare evidente come ripensare e rimodulare la mobilità urbana sia un diritto-dovere che riguarda cittadini, amministratori locali e centrali e studiosi. Ma anche e soprattutto un'opportunità straordinaria per lo sviluppo d'impresa: come si usa dire, *solve a trillion-dollar problem if you want to have a billion-dollar business*.

In questo focus confluiscono alcune ricerche del laboratorio mobiUS (Smart & Sustainable Mobility Lab) di SDA Bocconi condotte nel biennio 2024-2025. I temi affrontati sono molteplici e includono l'adozione di *powertrain* a zero emissioni, forme di mobilità condivisa e servizi di noleggio, ma anche il ruolo di elementi *soft* come il sistema di valori che guida le nuove generazioni verso le nuove forme di mobilità.

Lo spaccato che emerge dalle analisi è quello di una domanda di mercato con una propensione non trascurabile verso nuove forme di mobilità, ma anche orientata a scegliere in modo pragmatico, attento ai costi e contingente al contesto d'uso. Se nell'immaginario tradizionale il cittadino è concepito come un individuo che utilizza il mezzo privato "quando può" e quello pubblico "quanto deve", oggi i dati suggeriscono che questa dicotomia potrebbe aver lasciato il passo a un consumatore di "polimobilità", che si muove con maggiore fluidità tra mezzi di proprietà, soluzioni di noleggio e servizi condivisi in base alle esigenze specifiche della situazione. Uno scenario che sembra lasciare più spazio alle nuove forme di business, ma solleva anche interrogativi per quelle strategie che puntano a costruire basi cliente ampie, stabili e fidelizzate. In un contesto dove le externalità positive e negative delle scelte di consumo individuale sono visibili e tangibili, queste caratteristiche della domanda sono ragionevolmente anche fonte di riflessione per chi si occupa della cosa pubblica e degli investimenti infrastrutturali necessari per un efficientamento della mobilità urbana.

* Fabrizio Zerbini è Professore di Marketing Management presso SDA Bocconi, dove ricopre il ruolo di Direttore dell'Area Marketing e Direttore Scientifico del laboratorio Mobius for the Future Mobility. Le sue aree di competenza includono la gestione dell'esperienza del cliente, l'intelligenza artificiale e la strategia di marketing digitale, nonché l'etica aziendale.