

Nessuno ha mai misurato l'attenzione di un **pesce rosso**

E le altre due statistiche su cui stai basando le tue campagne non esistono. Cosa dicono davvero i dati sull'attenzione, e quali decisioni di marketing cambiano.



L'economia dell'attenzione

Cosa dicono davvero i dati sulla soglia di attenzione, e cosa cambia per chi fa impresa.

Prima edizione, agosto 2026.

Testo e ricerca di Luca Orlandini. Tutti i dati riportati sono stati verificati sulle fonti primarie elencate nei riferimenti. Se trovi un errore, scrivi a consigli@futuraimmagine.com: viene corretto indicando la data della correzione.

Come citare questo documento

Orlandini, L. (2026). *L'economia dell'attenzione: cosa dicono davvero i dati sulla soglia di attenzione*. Landing Page Efficace. landing-page-efficace.it/soglia-di-attenzione/

IN SINTESI

I 47 secondi di cui hai sentito parlare esistono. Ma non misurano quello che credi, e chi li usa per decidere sta decidendo male.

Il fenomeno documentato non è il crollo dell'attenzione umana. È la sua **frammentazione**.

Questo cambia due cose contemporaneamente: come proteggi la tua attenzione, e come ti meriti quella dei tuoi clienti.

E porta a una conclusione che vale più di tutta la ricerca messa insieme: **l'attenzione non gestita non ti fa risparmiare niente. Sposta un costo.** Dalla pagina al tuo commerciale. Dal creativo al costo di acquisizione. Dal trimestre alla fiducia del mercato.

Sommario

01	Il numero che ti hanno raccontato male	6
02	La tua attenzione è capitale, e la stai spendendo male	21
03	Come funziona l'attenzione di chi devi convincere	30
04	Sette bivi che decidi ogni settimana	36
05	Dove finisce il costo che non hai pagato	44
06	Cosa fai adesso	51
07	Cosa sappiamo, e quanto è solido	57
08	Riferimenti	61

I tre dati che non esistono

Prima di cominciare, tre affermazioni che puoi verificare da solo. Sono la ragione per cui questa guida esiste.

L'essere umano non ha una soglia di attenzione di 8 secondi, e nessuno l'ha mai confrontata con quella di un pesce rosso. Il dato compare in un report di Microsoft Canada del 2015, che però lo attribuisce a una fonte terza, Statistic Brain. Nel 2017 la BBC ha cercato le fonti citate da Statistic Brain e non le ha trovate. Statistic Brain ha poi chiuso. La ricerca di Microsoft misurava altro: attenzione sostenuta, selettiva e alternata.

Non servono 23 minuti e 15 secondi per tornare concentrati dopo un'interruzione. Quel numero non compare in nessuno degli studi di Gloria Mark a cui viene attribuito. Il dato realmente pubblicato è nel paper CHI 2005 di Mark, González e Harris, ed è un'altra cosa: 25 minuti e 26 secondi è il tempo medio che passa prima che una persona torni a un'attività interrotta, avendo nel frattempo fatto altro.

Il multitasking non fa perdere il 40% del tempo produttivo. La cifra non è nello studio di Rubinstein, Meyer ed Evans del 2001 a cui viene attribuita: viene dal comunicato divulgativo che accompagnava la pubblicazione. Negli esperimenti, i costi del cambio di compito si misurano in centinaia di millisecondi.

E i 47 secondi? Quelli esistono davvero, ma non sono di oggi e non misurano la concentrazione: sono la permanenza media su una finestra del computer, rilevata nel 2014 su 46 studenti universitari, con oltre 117.000 cambi di finestra registrati.

01

Il numero che ti hanno raccontato male

Da dove parte tutto

C'è un numero che gira da qualche anno e che ormai avrai incrociato decine di volte: **47 secondi**.

Sarebbe il tempo medio per cui restiamo su una schermata prima di spostarci altrove. Lo ha misurato Gloria Mark, ricercatrice della University of California, Irvine.

E la progressione che di solito lo accompagna è perfetta:

150 secondi nel 2004. 75 nel 2012. 47 oggi.

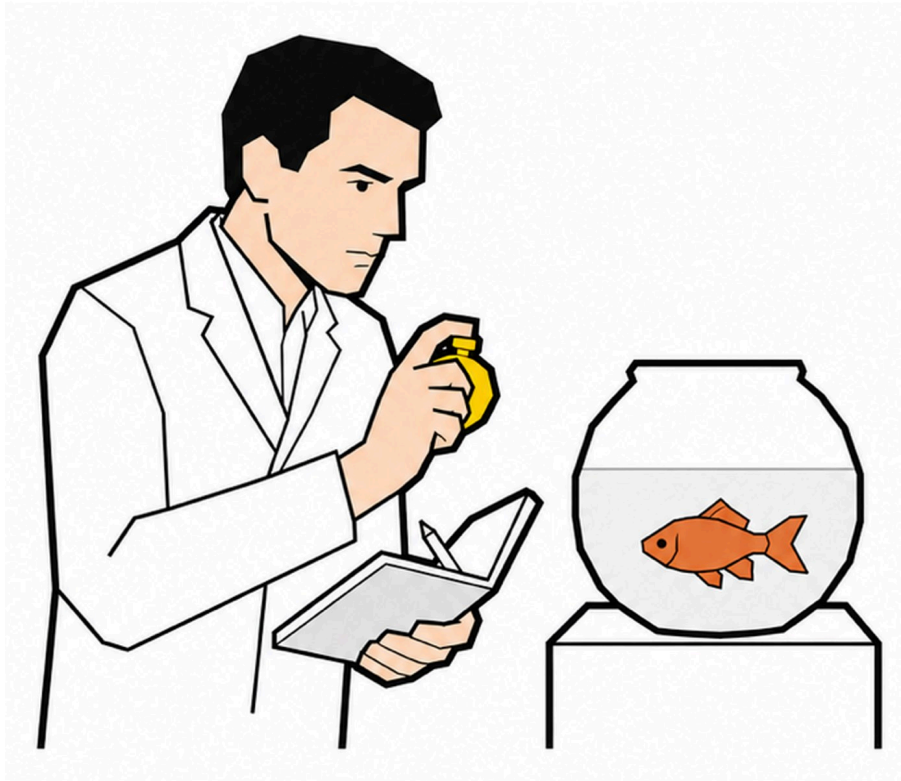
Un grafico così si condivide da solo. Racconta una storia netta, drammatica e facilissima da capire: la nostra capacità di concentrazione sta collassando.

La prima volta che l'ho vista ho pensato anch'io "ecco, è la conferma di quello che vedo tutti i giorni".

Poi sono andato a leggere i paper.

E la realtà è insieme più complicata e molto più utile.

I numeri sono veri. La storia no



Il dato più citato del marketing digitale non ha una fonte identificabile.

Partiamo da una cosa importante, perché qui non stiamo smontando una ricercatrice seria.

I dati di Gloria Mark non sono inventati. Dietro ci sono più di vent'anni di ricerca sul campo, registrazione automatica dell'attività al computer, osservazione diretta, esperimenti, sensori fisiologici e migliaia di ore di comportamento reale. È uno dei corpi di lavoro più solidi che esistano su come lavoriamo davvero.

Il problema è un altro.

Quei tre numeri **non vengono da un unico studio nel tempo**. Non misurano sempre la stessa cosa. Non osservano le stesse persone. E non sono il cronometro della capacità umana di concentrarsi.

Vengono da ricerche diverse, su popolazioni diverse, con strumenti diversi.

Metterli in fila e tracciare una curva è un'operazione che nessuno dei paper autorizza.

E questo cambia completamente la domanda da farsi.

Non è:

"L'essere umano riesce ormai a concentrarsi solo per 47 secondi?"

La risposta è no.

È:

"Perché nel nostro ambiente digitale cambiamo oggetto di attenzione così spesso, cosa ci costa, e cosa significa per chi deve contemporaneamente proteggere la propria attenzione e conquistare quella degli altri?"

Questa è una domanda seria. Ed è anche una domanda economica, perché l'attenzione oggi è tutte queste cose insieme: una risorsa produttiva, una risorsa competitiva, un costo di acquisizione, e la condizione perché qualcuno ti capisca e poi si fidi.

Prima cosa da mettere a posto: "attention span" non esiste

Almeno non nel modo in cui la parola viene usata nel marketing.

L'attenzione non è una cosa sola. È un insieme di processi diversi, e confonderli è l'errore da cui nasce tutto il resto.

C'è l'**attenzione sostenuta**, cioè restare su un compito a lungo. C'è l'**attenzione selettiva**, cioè tenere il focus ignorando quello che disturba. C'è l'**attenzione alternata**, cioè spostarsi volontariamente da un compito all'altro. C'è l'**orientamento**, cioè quello che fa sì che qualcosa catturi in partenza. C'è il **controllo esecutivo**, cioè la gestione delle priorità. C'è la **vigilanza**, cioè restare sensibili a eventi rari.

E poi c'è il **tempo passato su una finestra del computer**, che è quello che le ricerche di Mark misurano concretamente.

Sono cose diverse. Impacchettarle sotto l'etichetta "attention span" significa prendere una misura molto specifica e trasformarla in un'affermazione universale sul cervello umano.

Un esempio concreto, di quelli che succedono in qualsiasi giornata.

Stai scrivendo un preventivo importante. Resti 35 secondi su Word. Passi 20 secondi su Chrome per verificare un dato. Apri un PDF del fornitore. Torni su Word. Controlli un foglio Excel.

Un sistema di rilevazione registra cinque episodi di attenzione diversi, con una media bassissima.

Ma sei rimasto dieci minuti sullo stesso problema.

Non abbiamo osservato cinque perdite di concentrazione. Abbiamo osservato cinque **cambi di oggetto digitale**.

È una distinzione enorme, ed è la regola con cui leggere tutto quello che segue:

cambiare finestra non significa automaticamente aver perso la capacità di concentrarsi.

Mark stessa, quando presenta il suo lavoro, aggiunge una precisazione che quasi nessuno riporta: non è che la capacità di focalizzarci sia sparita, è cambiato **il modo in cui distribuiamo il focus**.

Quella frase vale più del numero 47.

Primo dato zombie: il pesce rosso

Questa la conosci a memoria.

"L'essere umano ha un'attenzione di otto secondi, meno di un pesce rosso."

Rifacciamo il percorso, perché è il manuale di istruzioni di come nasce una statistica che non muore mai.

Nel 2015 Microsoft Canada pubblica un report intitolato *Attention Spans*. Il documento era molto più serio di come è stato raccontato: una parte quantitativa con **2.000 partecipanti canadesi**, una parte

neurologica con **112 partecipanti** e l'uso dell'elettroencefalogramma. Distingueva esplicitamente attenzione sostenuta, selettiva e alternata.

Ma il dato famoso, quello dei **12 secondi nel 2000, 8 secondi nel 2013 e 9 secondi del pesce rosso**, non veniva da quelle misurazioni.

Nella stessa slide Microsoft indicava la fonte: Statistic Brain.

Cioè: **Microsoft ha riportato quel numero. Non l'ha prodotto.**

E qui la storia diventa più interessante di come la raccontano tutti. Nel 2017 la BBC, con il programma *More or Less*, è andata a cercare le fonti che Statistic Brain citava a sua volta. Non le ha trovate. Gli enti indicati non risultavano avere quei dati. Statistic Brain, nel frattempo, ha chiuso.

Il numero più citato nella storia recente del marketing digitale non ha una fonte identificabile.

La ricerca vera di Microsoft, intanto, stava misurando altro. E stava trovando cose più interessanti: un consumo digitale più alto risultava associato a risultati peggiori su alcune misure di attenzione sostenuta, mentre alcuni utenti molto attivi mostravano picchi attentivi più frequenti e andavano meglio in certi compiti di attenzione alternata.

La conclusione ragionevole era: l'ambiente digitale potrebbe cambiare **come** distribuiamo l'attenzione.

La conclusione diventata virale è stata: "abbiamo meno attenzione di un pesce rosso".

Sono due frasi che non hanno niente in comune.

La sofisticazione dello strumento non garantisce la correttezza della conclusione. Puoi usare elettroencefalogramma, eye tracking, risonanza magnetica funzionale. Se definisci male quello che stai misurando, o estendi il risultato oltre quello che hai osservato, ottieni una conclusione che sembra scientifica ed è metodologicamente debole.

Si parte da qui per un motivo. Non possiamo passare dalla statistica falsa degli otto secondi a quella dei 47 rifacendo esattamente lo stesso errore.

Cosa ha davvero trovato Gloria Mark

Il merito grande di Mark è aver portato lo studio dell'attenzione fuori dal laboratorio.

Invece di chiedersi come una persona esegue un compito artificiale per venti minuti in una stanza, lei e i suoi collaboratori hanno studiato come lavoriamo davvero: email, finestre, documenti, telefonate, colleghi, interruzioni, passaggi da un progetto all'altro, stress, ritmi della giornata.

È questa aderenza alla realtà a rendere il suo lavoro prezioso. Ma bisogna ricostruire la sequenza per bene, perché ogni tappa dice una cosa diversa.

2004: non "150 secondi", ma una giornata a pezzi

Il primo lavoro importante è di Victor González e Gloria Mark, *Constant, Constant, Multi-tasking Crazy: Managing Multiple Working Spheres*, CHI 2004. Quattordici persone osservate direttamente, tre giorni e mezzo ciascuna.

Oggi viene sintetizzato dicendo che nel 2004 restavamo due minuti e mezzo su una schermata.

Il paper è più preciso, e più interessante. Le persone restavano mediamente **3 minuti e 8 secondi su un evento di lavoro e 2 minuti e 11 secondi su un determinato strumento o documento**, anche cartaceo, prima di cambiare.

Nota due cose.

Non si parla solo di schermi. E compito e documento non sono la stessa cosa: puoi cambiare documento restando sullo stesso compito, o restare sullo stesso strumento cambiando completamente obiettivo.

Il famoso "2 minuti e mezzo" è quindi un ordine di grandezza ragionevole, non un valore da mettere in serie con i 75 e i 47 che arrivano dopo.

SOLIDITÀ DELL'EVIDENZA



Buono studio sul campo. Ma quattordici persone e un contesto professionale specifico ti dicono come lavoravano quei professionisti, non quanto durava l'attenzione dell'umanità nel 2004.

2005: il dato che conta è 11 minuti, non 3

Un anno dopo Mark, González e Justin Harris pubblicano *No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work*, CHI 2005.

Osservano **24 lavoratori della conoscenza**.

E qui esce la distinzione che ribalta tutto.

Se invece del singolo documento consideri la **working sphere**, cioè l'insieme coerente di attività che appartengono allo stesso obiettivo di lavoro, le persone restano nello stesso contesto mediamente **11 minuti e 4 secondi**.

Questo dato da solo dovrebbe vaccinarci contro la lettura ingenua dei 47 secondi.

L'attenzione ha una struttura a livelli. Puoi cambiare finestra ogni minuto, documento ogni tre, microattività ogni pochi minuti, e restare concettualmente dentro lo stesso progetto per undici minuti o più.

Lo studio scopre anche che il **57,1% delle working sphere osservate veniva interrotto**. E quando un'attività interrotta veniva ripresa in giornata, cosa che succedeva nel **77,2%** dei casi, prima di tornarci erano passate in media **2,26 altre working sphere**.

E c'è un altro numero, in questo paper, che tra poco ti servirà: prima di riprendere una sfera interrotta passavano in media **25 minuti e 26 secondi**.

Traducilo in una settimana qualsiasi.

Stai lavorando al listino. Arriva una richiesta di un cliente. Rispondi. Nel frattempo ti chiamano per un problema con la banca. Poi torni al listino.

Formalmente hai ripreso il lavoro. Cognitivamente non sei dove eri.

Questo è il vero costo della frammentazione, e non si vede in nessun report.

SOLIDITÀ DELL'EVIDENZA



Ottima osservazione diretta sul campo. Il limite resta la generalizzabilità, pochi lavoratori e contesti specifici. Ma il concetto di frammentazione dei contesti è molto più utile del tentativo di trovare un numero universale.

Secondo dato zombie: i 23 minuti e 15 secondi

Fermiamoci un attimo qui, perché siamo appena passati sopra a una delle statistiche più ripetute del mondo della produttività.

Sicuramente l'hai letta: dopo un'interruzione servirebbero esattamente **23 minuti e 15 secondi** per ritrovare la concentrazione. Sta in migliaia di articoli, in centinaia di presentazioni, in un numero imprecisato di corsi.

Sono andato a cercarla nei paper di Mark.

Non c'è.

Non è nel CHI 2008 a cui viene normalmente attribuita, e non è in nessuno degli altri lavori del gruppo. Il dato pubblicato più vicino è quello che hai appena letto, dal CHI 2005: **25 minuti e 26 secondi** prima di riprendere una working sphere interrotta. Che è una cosa diversa, perché non è un timer cognitivo di recupero, è il tempo che passa mentre fai altro.

Due statistiche su due, fin qui, sono numeri che nessuno ha prodotto. E ne manca ancora una.

2008: l'interruzione non ti rallenta. Ti fa correre

Mark, Daniela Gudith e Ulrich Klocke pubblicano *The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress*. Quarantotto soggetti.

Il risultato è controintuitivo e va letto con attenzione, perché il titolo dice esattamente cosa è successo.

Quando i partecipanti venivano interrotti, non finivano più tardi. Finivano **prima**: circa 20 minuti contro i quasi 23 della condizione senza interruzioni, senza un calo osservabile della qualità.

Come? Accelerando.

Solo che la compensazione si pagava. I partecipanti interrotti riportavano stress significativamente più alto, più frustrazione, più pressione temporale, più sforzo.

Fermati su questa, perché è il risultato più importante di tutto l'atto.

Una giornata a pezzi può **sembrare produttiva**. Rispondi a quaranta messaggi. Chiudi dodici microproblemi. Passi da una questione all'altra. Produci una quantità enorme di movimento. E magari rispetti pure le scadenze.

Il conto arriva altrove: nella qualità delle decisioni difficili, nella stanchezza di fine giornata, nell'irritabilità, in quanto sei lucido alle sei di sera quando devi decidere se assumere o no.

Il punto non è "ogni interruzione mi costa X minuti".

Il punto è:

il tuo sistema cognitivo compensa le interruzioni, ma la compensazione ha un prezzo, e lo paghi da un'altra parte.

Tieni a mente questa frase. È la stessa struttura logica che governerà tutta la seconda metà della guida, quando parleremo di clienti invece che di te.

2011: il problema non sono le notifiche. Sei tu

Questa è forse la ricerca più utile del gruppo, e la meno citata.

Laura Dabbish, Mark e González pubblicano *Why Do I Keep Interrupting Myself? Environment, Habit and Self-Interruption*.

Analizzano **889 ore** di comportamento osservato su **36 persone** in tre organizzazioni tecnologiche, per 96 giornate lavorative.

Su oltre cinquemila cambi di attività registrati, una quota importante non era provocata da nessuno. Non era Slack. Non era una telefonata. Non era una notifica.

Era la persona che si interrompeva da sola.

Gli autori collegano queste auto-interruzioni all'ambiente organizzativo, alle differenze individuali, alle interruzioni esterne ricevute prima, al ricordarsi improvvisamente di qualcosa da fare, all'organizzazione fisica del lavoro. Nel campione, chi lavorava in open space tendeva ad auto-interrompersi di più.

Il punto è grosso.

La distrazione può diventare **un comportamento appreso**.

Ricevi interruzioni. Ti abitui a cambiare stato in continuazione. Poi, anche quando nessuno ti interrompe più, sei tu a generare il cambio. Apri la posta. Controlli WhatsApp. Cerchi un dato che ti è venuto in mente. Guardi il gestionale. Torni. Controlli un'altra cosa.

Il sistema esterno si è trasformato in un'abitudine interna.

SOLIDITÀ DELL'EVIDENZA



Enorme quantità di osservazione in condizioni realistiche. Il limite è che essendo osservazionale non stabilisce cause nette. Ma per come progetti il tuo lavoro la conclusione cambia le cose:

non basta togliere le notifiche se ti sei già interiorizzato il comportamento della notifica.

2012: ecco da dove arrivano davvero i 75 secondi

Gloria Mark, Stephen Volda e Armand Cardello pubblicano *A Pace Not Dictated by Electrons: An Empirical Study of Work Without Email*.

Il campione è minuscolo: **13 persone**. Ma il disegno è bello. Per cinque giorni lavorativi viene tolto l'accesso all'email e il comportamento viene confrontato con la condizione normale, usando registrazione automatica, osservazione e misure fisiologiche.

Nella condizione normale, il tempo medio su una finestra era **75,5 secondi**.

Senza email saliva a **131,9 secondi**. E i cambi di finestra scendevano da circa 37 a circa 18 all'ora.

Quindi i 75 secondi non sono una leggenda. Sono esattamente nel paper, con le misure fisiologiche che indicavano anche meno stress, pur con la cautela che gli autori stessi raccomandano.

SOLIDITÀ DELL'EVIDENZA



dentro quel campione



come generalizzazione

Togliere l'email per cinque giorni è un intervento vero, e questo è metodologicamente forte. Ma 13 persone sono pochissime, una sola organizzazione è pochissimo, e cinque giorni senza email non sono un ambiente di lavoro normale.

La frase corretta è: nel gruppo studiato, togliere l'email ha quasi raddoppiato il tempo passato sulla stessa finestra.

Non: "l'email dimezza l'attenzione degli esseri umani".

2014: i 47 secondi esistevano già dodici anni fa

Eccoci al dato famoso.

Mark, Yiran Wang e Melissa Niiya pubblicano *Stress and Multitasking in Everyday College Life*. Quarantotto studenti universitari reclutati, due esclusi dalle analisi. Per sette giorni viene registrata la loro attività al computer insieme a dati fisiologici.

Il dataset: **46 partecipanti**, oltre **1.350 ore** di registrazione, **117.559 cambi di finestra**, oltre 3.000 ore di rilevazione cardiaca.

La permanenza media su una finestra prima di cambiarla è **47,9 secondi**, con più di **1,2 cambi di finestra al minuto**.

Ed ecco perché il grafico da cui siamo partiti è vero e fuorviante allo stesso tempo.

Il valore dei 47 secondi è reale. Ma **non è di oggi**. Era già lì nel 2014.

E c'è di più. Gli stessi ricercatori confrontano quei 47,9 secondi con i 75,5 osservati sui lavoratori nel 2012, e fanno la precisazione che i divulgatori saltano sempre: non sappiamo se la differenza dipenda dall'età, dall'ambiente universitario, dalla situazione, o da un cambiamento generale del comportamento digitale. Scrivono esplicitamente che serve altra ricerca.

Aggiungono anche che la relazione osservata fra uso del computer, frequenza dei cambi e stress **non permette di stabilire un rapporto di causa**. Potrebbe essere che cambiare continuamente aumenti lo stress. Potrebbe essere che le persone stressate cambino attività più spesso. Potrebbero esserci altre variabili che influenzano entrambe le cose.

Questa è buona scienza. Il problema nasce dopo, quando la cautela sparisce nel racconto.

SOLIDITÀ DELL'EVIDENZA



Dataset notevole e misura precisa del comportamento. Ma campione specifico e impossibilità di separare età, generazione, ambiente e cambiamento nel tempo.

2014, seconda parte: l'attenzione ha un ritmo

Nello stesso periodo Mark, Shamsi Iqbal, Mary Czerwinski e Paul Johns studiano come cambia l'attenzione **durante la giornata**, in *Bored Mondays and Focused Afternoons*. Trentadue lavoratori seguiti per cinque giorni, oltre 1.500 ore registrate e quasi 2.800 rilevazioni dirette dello stato mentale.

Il punto non è trovare l'ora magica valida per tutti. È scoprire che gli stati attentivi **non sono costanti**: nel campione il focus aveva un picco nel primo pomeriggio, la noia un picco a metà giornata, e il lunedì era il giorno con più noia registrata, più del venerdì.

Questo demolisce un altro mito, quello per cui il cervello dovrebbe erogare otto ore di capacità uniforme dalle nove alle diciassette.

Non tutte le ore hanno lo stesso valore cognitivo.

Spendere la finestra migliore per svuotare la posta e usare quella peggiore per decidere il riposizionamento dell'azienda è un errore di allocazione delle risorse. Non di tempo. Di risorse.

2016: 40 secondi, su lavoratori veri

Un'altra ricerca conferma l'ordine di grandezza. Mark, Iqbal, Czerwinski, Johns e Akane Sano seguono **40 lavoratori per circa due settimane** in *Neurotics Can't Focus: An in situ Study of Online Multitasking in the Workplace*.

La durata mediana del focus online registrato è **40 secondi**, e i periodi di focus più brevi risultano associati a una valutazione più bassa della propria produttività a fine giornata.

Attenzione: qui parliamo di **mediana**, non di media. La media dello stesso campione era 47 secondi.

Che è l'ennesima ragione per cui non puoi costruire la serie $150 \rightarrow 75 \rightarrow 47 \rightarrow 40$: in quella fila non c'è una singola cosa misurata due volte allo stesso modo.

Eppure una convergenza c'è, ed è questa:

negli ambienti digitali studiati, il tempo passato senza interruzioni sullo stesso oggetto è spesso sorprendentemente breve.

Il fenomeno robusto è questo. Non il numero esatto.

Allora i "47 secondi di oggi" da dove arrivano?

Gloria Mark continua a presentare i 47 secondi come la media del tempo passato su uno schermo, e sul suo sito scrive che quasi due decenni di ricerca mostrano un calo, con una media di 47 secondi su qualunque schermo.

Va letto per quello che è: **la sintesi divulgativa di un programma di ricerca.**

Non significa che sia uscito un nuovo studio gigantesco e rappresentativo della popolazione mondiale che ha misurato esattamente 47 secondi.

La formulazione corretta è questa:

diversi studi naturalistici di Mark e collaboratori collocano il tempo di permanenza su una singola finestra nell'ordine di decine di secondi, spesso fra i 40 e i 50.

Meno bella da mettere in una slide. Molto più difficile da attaccare.

Terzo dato zombie: il 40% del tempo produttivo

L'ultimo della serie, e forse il più diffuso nelle aziende.

Avrai sentito dire che il multitasking brucia fino al **40% del tempo produttivo**. Viene attribuito a uno studio del 2001 di Rubinstein, Meyer ed Evans sul cambio di compito, pubblicato sul *Journal of Experimental Psychology*.

Il paper esiste, è serio, ed è uno dei lavori fondamentali sull'argomento. Dimostra che cambiare compito richiede processi di controllo e produce un costo misurabile, che cresce con la complessità delle regole.

Ma quel costo, negli esperimenti, si misura in **centinaia di millisecondi**, non in giornate.

Il 40% non è nel paper. Viene dal comunicato divulgativo che accompagnava la pubblicazione, dove è un'estrapolazione attribuita a dichiarazioni di uno degli autori.

Tre statistiche. Tre numeri che nessuno ha misurato come li senti raccontare.

E adesso che le hai smontate tutte e tre, la domanda diventa interessante: se questi numeri sono aria, cosa resta di solido?

Quindi la nostra attenzione sta diminuendo o no?

Dipende da quale attenzione.

Abbiamo buone prove che il comportamento digitale sia molto frammentato. Che lavoratori e studenti cambino finestra, attività e contesto in continuazione. Che cambiare compito abbia un costo. Che le notifiche disturbino una prestazione attenta. Che le interruzioni aumentino stress e pressione. Che molta distrazione sia auto-generata.

Quello che **non abbiamo** è una prova equivalente del fatto che la capacità biologica dell'essere umano di prestare attenzione sia passata da 150 a 47 secondi in vent'anni.

Il grafico virale mescola tre livelli di evidenza completamente diversi:

Livello 1, forte. Cambiamo spesso oggetto digitale. Sì.

Livello 2, plausibile. La frammentazione è aumentata rispetto ai primi studi. Probabilmente sì, ma gli studi non sono abbastanza confrontabili per trasformare la cosa in una curva precisa.

Livello 3, non dimostrato. La capacità di concentrarsi si è ridotta del 70%. No. I paper di Mark non dimostrano questo.

E qui arriva la parola giusta, quella da portarsi dietro per il resto della guida.

Il fenomeno non si chiama **declino**.

Si chiama **frammentazione**.

E cambia radicalmente cosa conviene fare.

02

La tua attenzione è capitale, e la stai spendendo male

Alternare non è gratis

Il paper di Rubinstein, Meyer ed Evans che hai appena incontrato dice una cosa vera, anche se il 40% se lo sono inventato dopo.

Cambiare compito richiede processi di controllo: devi cambiare obiettivo, attivare regole nuove, riorganizzare il comportamento. Il costo cresce quando le regole si fanno più complesse.

Non significa che non siamo capaci di alternare attività: lo facciamo tutto il giorno. Puoi camminare e parlare, guidare e ascoltare musica, passare velocemente fra attività semplici.

Significa una cosa più precisa:

alternare non è gratis, e il prezzo sale con la difficoltà.

Il problema esplode quando due compiti richiedono contemporaneamente controllo, memoria di lavoro e decisioni. Cioè esattamente il lavoro che fai quando valuti una strategia, negozi, decidi un investimento, scrivi, progetti un'offerta, analizzi numeri, risolvi un problema ambiguo.

Una parte di te resta nel lavoro precedente

Nel 2009 Sophie Leroy pubblica uno studio diventato centrale nella letteratura organizzativa: *Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks.*

Il concetto si capisce subito. Quando lasci un'attività **incompleta** per passarne a un'altra, una parte della tua attenzione resta agganciata a quella di prima. Lei la chiama **attention residue**, residuo attentivo.

Negli esperimenti di Leroy, passare a un secondo compito lasciando irrisolto il primo produceva più residuo e poteva peggiorare la prestazione sul nuovo compito.

E qui riconosci una sensazione che hai avuto mille volte.

Sei formalmente in riunione. Ma mentalmente sei ancora nella mail arrivata tre minuti prima.

Sei davanti al foglio con i numeri del prossimo anno. Ma una parte di te sta ancora processando la telefonata del fornitore.

Quindi il costo vero del multitasking non è il secondo che impieghi a cambiare finestra.

È che **il contesto precedente ti segue dentro quello dopo.**

SOLIDITÀ DELL'EVIDENZA



Buon supporto sperimentale e grande coerenza con la letteratura sul cambio di compito. Non lo trasformerei però in una formula con minuti universali.

Anche la notifica che non apri ti costa

Stothart, Mitchum e Yehnert pubblicano nel 2015 uno studio pulitissimo: *The attentional cost of receiving a cell phone notification*. Centosessantasei partecipanti, divisi fra chi riceveva un messaggio, chi una chiamata e un gruppo di controllo.

Il risultato: la semplice ricezione di una notifica interferiva con la prestazione in un compito attento **anche quando il partecipante non toccava il telefono**. E l'effetto della chiamata senza risposta era più forte di quello del messaggio.

Questo manda in pensione la regola che ci raccontiamo tutti:

"Tanto non rispondo, quindi non mi disturba."

Lo stimolo ha già orientato una parte delle tue risorse. Il fatto che tu abbia resistito non vuol dire che non hai pagato: vuol dire che hai pagato in forza di volontà invece che in tempo.

Da cui la conseguenza pratica: per il lavoro ad alta intensità mentale la soluzione non è più disciplina. È **ridurre la probabilità che lo stimolo venga prodotto**.

E il telefono sulla scrivania? Qui devo ridimensionare

Nel 2017 Ward, Duke, Gneezy e Bos pubblicano *Brain Drain: The Mere Presence of One's Own Smartphone Reduces Available Cognitive Capacity*. Due esperimenti, oltre 500 partecipanti nel primo, che indicano come la sola presenza del proprio smartphone possa ridurre alcune misure di capacità cognitiva disponibile, anche quando la persona riesce a non controllarlo.

Il risultato è diventato famosissimo. E qui ti devo dare una notizia che indebolisce un consiglio che probabilmente hai già sentito dare da me e da tanti altri.

Nel 2023 è uscita una meta-analisi su **22 studi e 43 misure**. L'effetto complessivo esiste, ma è **piccolo**: sulla memoria si vede, sull'attenzione in senso stretto è **sostanzialmente nullo e non significativo**.

Tradotto: "il telefono sulla scrivania ti abbassa il quoziente intellettivo" è un'esagerazione. La versione onesta è che c'è un effetto misurabile su alcune funzioni, modesto, e non su tutte.

Ti dico lo stesso di spostarlo, quando devi fare la cosa più importante della giornata. Non perché la scienza lo imponga, ma perché è una precauzione che costa zero e il rischio di sbagliare è tutto da una parte sola.

Ma la differenza fra "te lo dico perché è dimostrato" e "te lo dico perché costa zero" è esattamente la differenza fra un consulente e un venditore di corsi.

Una parentesi, perché non tutto quello che si dice regge

Nel 2009 Ophir, Nass e Wagner pubblicano su *PNAS* un lavoro molto influente secondo cui chi usa tanti media contemporaneamente sarebbe più vulnerabile alle informazioni irrilevanti. Diciannove persone in un gruppo, ventidue nell'altro. Sembrava la prova che il multitasking allenasse alla distrazione.

Poi sono arrivate le repliche. Nel 2017 Wiradhany e Nieuwenstein pubblicano due studi di replica e una meta-analisi: su 14 test replicativi solo cinque mostrano un effetto significativo nella direzione originale, e solo due reggono a un'analisi più conservativa. Nella meta-analisi l'associazione complessiva risulta debole e diventa non significativa correggendo per gli effetti dei piccoli studi.

Non perché il multitasking sia innocuo. Perché è il promemoria di quanto sia pericolosa la catena **uno studio, un titolo, una verità universale**.

SOLIDITÀ DELLA TESI "CHI USA MOLTI MEDIA È PIÙ DISTRAIBILE"



Interessante, plausibile, non abbastanza per farci un dogma.

Il quadro: cinque cose stanno succedendo insieme

Mettendo in fila tutto, l'ambiente moderno produce cinque fenomeni distinti.

Uno. Sono aumentate le occasioni di cambio. Ogni finestra, scheda, applicazione, messaggio e notifica è un potenziale cambio di contesto.

Due. È diminuita la permanenza sul singolo oggetto digitale. Decine di secondi, non minuti.

Tre. La distrazione si è interiorizzata. Le auto-interruzioni dimostrano che non serve più uno stimolo esterno.

Quattro. Ricostruire il contesto costa, e lascia residuo.

Cinque. Compensiamo andando più veloci, e paghiamo in stress e sforzo.

Nessuno di questi cinque punti dice che sei diventato più stupido. Dicono che il tuo ambiente ha reso il cambio troppo facile. Ed è una buona notizia, perché un ambiente lo riprogetti, la tua testa molto meno.

Perché questa è una voce di bilancio

Fai un esercizio.

Elenca le risorse scarse della tua azienda. Ti verranno in mente denaro, persone, tempo, capacità produttiva, contatti, capitale, distribuzione.

Quasi certamente non hai messo nell'elenco **la tua capacità di attenzione di alta qualità**.

Un'ora non vale un'altra ora. Quarantacinque minuti in cui hai piena capacità, nessun residuo da compiti precedenti e nessuna interruzione valgono molto di più di 90 minuti passati alternando sei contesti. Non un po' di più: molto di più, perché il tipo di problemi che puoi affrontare è proprio diverso.

Per questo conviene smettere di parlare di gestione del tempo e cominciare a parlare di **allocazione dell'attenzione**.

Il problema non è trovare tempo.

È decidere **quale qualità di attenzione assegni a quale problema**.

La distinzione operativa: generativo e reattivo

C'è un modo semplice per rendere tutto questo utilizzabile domani mattina. Dividi il tuo lavoro in due categorie.

Lavoro generativo. Costruisce qualcosa che prima non esisteva: strategia, posizionamento, scrittura, progettazione, analisi, costruzione dell'offerta, decisioni irreversibili. Pensiero. Qui il cambio di contesto costa carissimo.

Lavoro reattivo. Risponde a stimoli che esistono già: posta, chat, approvazioni, richieste interne, microdecisioni, controlli, amministrazione. Qui il cambio è spesso inevitabile, ed è parte del

lavoro stesso.

L'errore non è fare lavoro reattivo. È mescolare i due sistemi.

Se fra una frase e l'altra della tua strategia controlli la posta, stai lasciando che il lavoro reattivo compri a prezzo di saldo la risorsa più preziosa dell'azienda:

la tua attenzione generativa.

Tienila a mente, questa espressione. Fra qualche pagina scoprirai che è anche quello con cui stai pagando i contatti che la tua pubblicità raccoglie male.

Il bivio: rispondere subito a tutti, o proteggere le finestre?

Prima decisione vera, e la prendi ogni mattina senza accorgertene.

Strada A. Sei sempre raggiungibile. Rispondi entro pochi minuti, il team non si blocca mai, i clienti si sentono seguiti, tutto scorre.

Strada B. Hai finestre in cui non ci sei. Il team lo sa, i clienti lo sanno, e in quelle finestre fai il lavoro che nessun altro in azienda può fare al posto tuo.

Cosa ottimizza ciascuna. A ottimizza il tempo di risposta. B ottimizza la qualità delle decisioni. Sono due grandezze diverse, e solo la prima è visibile a tutti.

Cosa dicono i dati. Nel campione di Mark il 57,1% delle attività veniva interrotto e ci volevano oltre 25 minuti prima di rimetterci le mani. Lo studio del 2008 dice che compensi accelerando, ma paghi in stress e sforzo. Leroy aggiunge che una parte di te resta nel compito lasciato aperto.

Dove finisce il costo. Non nel tempo: nella qualità dei problemi che riesci a risolvere nel resto della giornata. È un costo che non compare in nessun indicatore aziendale, e per questo nessuno lo difende.

Quando la strada A è giusta davvero. Quando sei in una fase in cui il collo di bottiglia sei tu e sbloccare gli altri vale più di quello che produci da solo. Nelle aziende piccole capita più spesso di quanto ammettano i libri sul lavoro profondo. La disponibilità totale non è sempre un errore: diventa un errore quando è permanente.

La domanda che rende la decisione automatica: in questo momento vale di più quello che sblocca negli altri o quello che costruisco io?

Sette pratiche che reggono alla prova dei dati

- 1. Proteggi finestre per il lavoro che costa.** Non perché esista una durata perfetta di 52 o 90 minuti, quella è mitologia. Ma perché il cambio ha costi dimostrabili.
- 2. Togli gli stimoli invece di resistergli.** Le notifiche disturbano anche senza essere aperte.
- 3. Per il lavoro più importante, sposta il telefono.** Con l'onestà di prima: evidenza modesta, costo zero.
- 4. Raggruppa il lavoro reattivo.** Non perché "controllare la posta tre volte al giorno" sia una legge universale. Ma ridurre gli ingressi casuali nel tuo spazio generativo è coerente con tutto quello che sappiamo.
- 5. Chiudi un compito prima di abbandonarlo, almeno sulla carta.** Se non puoi finirlo, lascia una nota con dove sei, cosa manca e qual è il prossimo passo. Trenta secondi che ti risparmiano la ricostruzione del contesto: è la contromisura più diretta al residuo attentivo.
- 6. Non spendere la tua fascia migliore in amministrazione.**
L'attenzione ha ritmi. Devi capire i tuoi, non copiare quelli di un guru che si alza alle quattro e mezza.
- 7. Conta i cambi.** Per una settimana, durante un'ora di lavoro importante, segna quante volte cambi applicazione, documento, problema, conversazione. Non serve l'elettroencefalogramma. Di solito il problema diventa evidente al secondo giorno.

Il pezzo che quasi nessuno affronta: l'azienda

Perché tutto questo non è solo un problema tuo. È un problema di come è progettata la tua organizzazione.

Un'azienda può costruire un sistema in cui concentrarsi è materialmente impossibile.

Chat sempre aperte. Tutto urgente. Notifiche ovunque. Persone che scrivono sullo stesso argomento su tre strumenti diversi. Riunioni incastrate fra blocchi da trenta minuti. E il titolare che manda messaggi in tempo reale su ogni idea che gli passa per la testa.

Poi si fa un corso di gestione del tempo.

I dati sulle auto-interruzioni spiegano perché è incoerente: l'ambiente organizzativo contribuisce direttamente ai comportamenti di cambio continuo. Se costruisci un'azienda che premia la risposta immediata, le persone impareranno a essere immediatamente reattive. Non puoi poi stupirti se fanno fatica a sostenere un lavoro profondo.

La cultura aziendale definisce implicitamente **cosa merita attenzione e con quanta urgenza**. Se non lo definisci tu, lo definisce il canale più rumoroso.

Una politica dell'attenzione in otto righe

Emergenza: strumento sincrono, telefono. **Importante ma non**

urgente: strumento asincrono, con aspettativa di risposta dichiarata.

Decisione complessa: documento prima della riunione, non slide durante. **Lavoro generativo:** finestre protette e dichiarate in calendario.

Idea del titolare: non diventa automaticamente una priorità. **Notifiche:** attive su richiesta, non attive per impostazione predefinita. **Riunione:** deve giustificare perché richiede l'attenzione simultanea di più persone.

Sono principi organizzativi banali. Hanno effetti cognitivi enormi.

Il costo nascosto della cultura sempre disponibile

Prendi un tuo responsabile da 100.000 euro l'anno. La perdita non è il tempo che passa a rispondere ai messaggi. Quella la vedi e la accetti.

La perdita è **la qualità dei problemi che riesce a risolvere nel resto della giornata**.

Un'azienda può sembrare velocissima e essere lentissima allo stesso tempo. Risposte in due minuti, approvazioni immediate, chat sempre attive. E contemporaneamente nessuno che abbia spazio mentale per chiedersi quali mercati abbandonare, quale prodotto costruire, quali clienti evitare, quale vantaggio competitivo difendere.

La reattività può diventare nemica della riflessione. E non se ne accorge nessuno, perché la reattività è visibile e la riflessione mancante no.

Adesso girati dall'altra parte del tavolo. Perché il tuo cliente vive esattamente in questo, e tu gli stai chiedendo attenzione.

03

Come funziona l'attenzione di chi devi convincere



Non sono due tipi di cliente. È la stessa persona in due momenti diversi.

Il costo opportunità è aumentato

Il cliente a cui stai cercando di parlare vive nello stesso ambiente che hai appena letto: notifiche, messaggi, video, colleghi, schede aperte, algoritmi, pubblicità.

La conseguenza sbagliata da tirare è questa:

"Allora devo dire tutto in meno di 47 secondi."

Sarebbe tornare all'errore del pesce rosso con un numero più grande.

La conseguenza giusta è un'altra:

il costo opportunità di continuare a prestarti attenzione è aumentato.

Ogni secondo il tuo pubblico può fare altro. Scorre, arriva una notifica, si apre una scheda. E ogni attrito che gli metti davanti alza il prezzo di quello che gli stai chiedendo.

Nel 2024 *Management Science* ha pubblicato un modello teorico che formalizza esattamente questo: in un ambiente di forte distrazione l'attenzione è una risorsa costosa, e un annuncio viene consumato quando quello che offre giustifica quel costo per chi lo riceve. Il modello spiega bene, fra le altre cose, perché esistono i titoli acchiappaclic e perché gli annunci saltabili tendono ad avere una qualità creativa più bassa.

Tradotto: **non hai diritto all'attenzione. La devi ripagare di continuo.**

Prima di andare avanti: come decide chi ti sta leggendo

Qui serve una cornice, e la cornice più usata al mondo è quella di Daniel Kahneman: il sistema 1, veloce, automatico, senza sforzo, e il sistema 2, lento, deliberato, faticoso.

Solo che quasi nessuno la cita per intero, e la parte che manca è quella che la rende utilizzabile.

Kahneman scrive testualmente che i sistemi 1 e 2 sono **"personaggi di finzione"**, e che non esiste una parte del cervello che ospiti l'uno o l'altro. Sono un modo di raccontare, non due centraline. E nel 2017, quando la psicologia ha cominciato a fare i conti con i problemi di replicazione, ha ammesso pubblicamente di aver **"riposto troppa fiducia in studi sottodimensionati"** proprio nel capitolo del suo libro sul priming.

Non è una nota a piè di pagina. È il modo corretto di usare lo strumento: come metafora operativa, non come legge di natura.

Detto questo, la metafora funziona benissimo per il nostro problema. Perché la persona che incontra il tuo annuncio è quasi sempre in sistema 1.

Il meccanismo vero: la fluidità di elaborazione

Sotto la metafora dei due sistemi c'è un fenomeno misurato molto bene, e si chiama **fluidità di elaborazione**.

L'idea è semplice: più una cosa è facile da processare, più ci piace. Reber, Winkielman e Schwarz lo dimostrarono nel 1998 manipolando cose banalissime, il contrasto fra figura e sfondo, la durata di esposizione. Bastava rendere lo stimolo più facile da vedere perché venisse valutato più gradevole.

E c'è una versione più inquietante dello stesso meccanismo.

Si chiama **effetto di verità illusoria**: un'affermazione ripetuta viene percepita come più vera, solo perché è più facile da processare la seconda volta. È uno dei risultati più studiati della psicologia cognitiva. Una meta-analisi appena pubblicata su *Nature Communications* ha messo insieme **182 studi e oltre 31.000 partecipanti** dal 1977 a oggi: l'effetto regge anche dopo aver corretto per il bias di pubblicazione.

E la parte che dovrebbe farti fermare un attimo: funziona **anche su affermazioni che la persona sa essere false**. Lo hanno mostrato Fazio e colleghi, prima nel 2015 e poi con un disegno ancora più stretto nel 2020, misurando la conoscenza pregressa *prima* dell'esperimento. Sapere la risposta giusta non ti protegge.

Adesso tieni insieme le due cose.

Rendere qualcosa facile da processare lo fa sembrare più vero.

Questo è il motivo per cui abbassare il costo cognitivo funziona. Ed è anche il motivo per cui è un'arma. Ci torniamo più avanti, perché è lì che si decide che tipo di azienda sei.

E quello che invece non ha retto

Nel 2007 uscì uno studio che nel marketing è diventato leggenda: rendere un testo **più difficile** da leggere, con un carattere sgranato, spingerebbe le persone a ragionare meglio, attivando il sistema 2. Il risultato veniva da quaranta studenti di Princeton, con una significatività statistica appena sopra la soglia.

Nel 2015 un gruppo di ricercatori ha rifatto l'esperimento diciassette volte, su circa **7.365 partecipanti**.

Nessun effetto. In nessuna condizione.

Se qualcuno ti propone di rendere volutamente più difficile un passaggio della tua comunicazione "per far ragionare il cliente", adesso sai da dove viene quell'idea e sai che non regge.

Cosa cambia sulla pagina

Tre conseguenze operative, e le userai in tutti i bivi che seguono.

Uno. La prima schermata non deve convincere: deve essere **facile**. Il sistema 1 non valuta argomenti, valuta sforzo. Se capire chi sei e per chi sei costa fatica, la persona se ne va prima di aver valutato qualsiasi cosa.

Due. La fluidità produce fiducia, non comprensione. Sono due cose diverse. Una pagina bellissima e scorrevole può generare un sì immediato che non regge al secondo passaggio, quando il sistema 2 si accende e chiede prove.

Tre. Quindi una pagina che vende bene fa entrambe le cose in ordine: prima abbassa il costo, poi dà da mangiare al sistema 2. Chi fa solo la prima raccoglie contatti che evaporano. Chi fa solo la seconda non arriva mai a essere letto.

Il percorso ha sette passaggi, non uno

Nel marketing mettiamo tutto dentro una parola sola, coinvolgimento. È troppo poco, perché prima della vendita succedono almeno sette cose diverse, e puoi vincerne una e perdere tutte le altre.

1. Intercettare. Entrare nel campo attento. **2. Orientare.** La persona deve capire perché quella cosa riguarda lei. **3. Trattenere.** Devi darle una ragione per non cambiare oggetto. **4. Far capire.** Attenzione senza comprensione è rumore. **5. Codificare.** Il messaggio deve restare associato al prodotto, non solo al contenuto. **6. Convincere.** La persona deve aggiornare una credenza o una preferenza. **7. Far agire senza distruggere fiducia.** La conversione non è la fine. È l'inizio della verifica della promessa.

Un video può essere impossibile da ignorare e commercialmente inutile. Ed esiste una ricerca recente che lo dimostra in modo brutale.

Coinvolgimento non significa vendita

Nel 2025 *Marketing Science* pubblica il lavoro di Jeremy Yang, Juanjuan Zhang e Yuhang Zhang: *Engagement That Sells: Influencer Video Advertising on TikTok*.

Il dataset collega **2.734 video pubblicitari di influencer** con i dati di vendita dei prodotti su Taobao.

Primo risultato, quello che gira:

le metriche aggregate di coinvolgimento dei video non mostravano una correlazione significativa con i cambiamenti nelle vendite.

Gli autori costruiscono allora una misura diversa, il **Product Engagement Score**, che verifica se il prodotto è presente proprio nei momenti e nelle zone visivamente più coinvolgenti del video. Quel punteggio prevede il risultato di vendita, mentre le metriche tradizionali stanno intorno allo zero.

Secondo risultato, quello che non gira mai e che è più duro del primo: **nel campione l'aumento medio di vendite non era significativamente diverso da zero.**

Il punteggio non dice quanto vende l'influencer marketing. Dice **quali video vendono e quali no**. E la maggioranza non vende.

Cioè: **puoi ottenere attenzione per la ragione sbagliata.**

Un influencer può essere divertente, bello, scandaloso, emozionante, virale. La gente lo guarda, lo condivide, lo commenta. Ma se l'attenzione non viene trasferita verso quello che dovresti vendere, stai finanziando l'intrattenimento di qualcun altro.

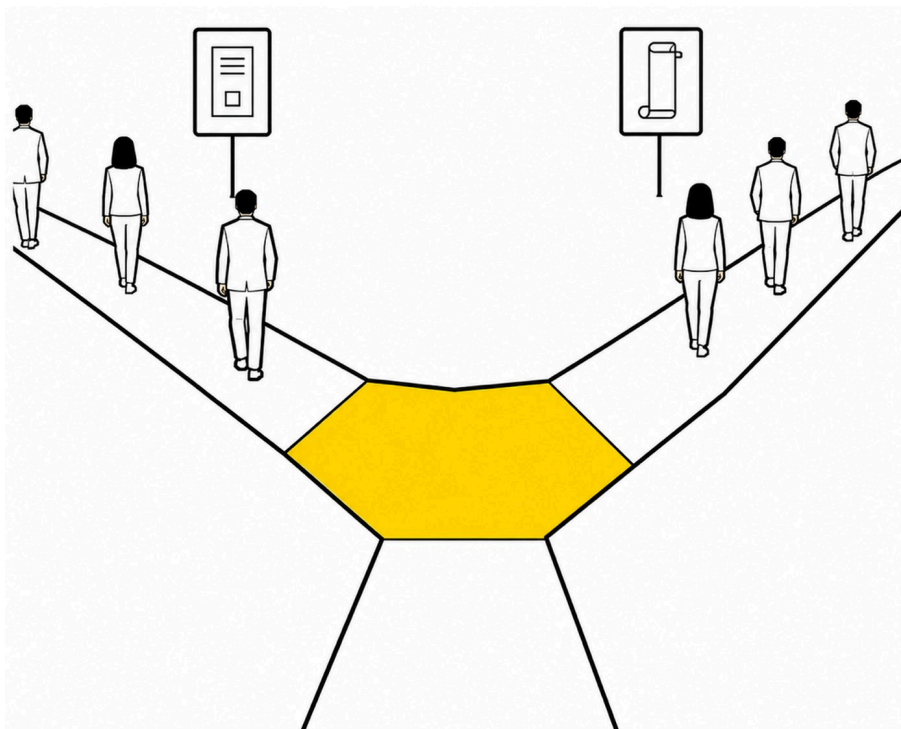
Da qui la distinzione che dovresti mettere nero su bianco nelle tue riunioni di marketing.

Volume di attenzione: quanta ne hai ottenuta. **Qualità dell'attenzione:** quanta è finita sugli elementi che producono il risultato.

La seconda vale enormemente più della prima. E quasi nessuno la misura, perché è più scomoda da mettere in un rapporto mensile.

04

Sette bivi che decidi ogni settimana



Il giallo è sulla decisione, non sulla risposta: a volte vince l'altra strada.

Da qui in avanti smettiamo di parlare di ricerca e cominciamo a decidere.

Quelli che seguono sono i bivi che vedo affrontare più spesso nelle aziende. Ognuno ha due strade difendibili, e in ognuno la ricerca che hai letto fin qui dice qualcosa di preciso su dove finisce il costo della scelta sbagliata.

Bivio 1. Modulo in alto, o pagina che aggancia?

Le due strade. A: il modulo in cima, così catturi subito, prima che si perdano scorrendo. B: una pagina che costruisce, e chiede solo dopo aver dato qualcosa.

Chi sceglie A lo giustifica quasi sempre allo stesso modo: "l'attenzione dura 47 secondi, prendiamoli finché ci sono". Cioè usa il dato che hai appena smontato per prendere la decisione.

Cosa ottimizza ciascuna. A ottimizza il volume di attenzione. B ottimizza la qualità dell'attenzione. Ormai sai che la seconda non si deduce dalla prima.

Cosa dicono i dati. Il caso TikTok è la versione video dello stesso problema: coinvolgimento alto, vendite piatte, e l'unica misura che prevedeva qualcosa era quella che verificava se l'attenzione era finita *sul prodotto*. Il modulo in alto raccoglie il contatto di chi ha guardato il video senza guardare il prodotto.

Dove finisce il costo. Cento contatti che chiudono all'8% e quaranta che chiudono al 25% ti danno lo stesso numero di clienti. Sembra un pareggio. Non lo è, perché i sessanta contatti in più non sono gratis: costano telefonate, preventivi, richiami, riunioni.

E qui la guida si chiude su se stessa. **Quel contatto che non hai qualificato sulla pagina lo paghi con l'attenzione generativa di cui parlavamo prima.** Non hai risparmiato niente: hai spostato il costo dalla pagina alla giornata tua e del tuo commerciale, dove non lo misura nessuno.

Quando A è giusta davvero. Quando il visitatore è già in modalità indagine e sa cosa vuole. Quando l'offerta è semplice e a basso rischio. Quando il traffico arriva da una ricerca con intenzione esplicita, tipo qualcuno che cerca il tuo nome. Lì la pagina che lo fa aspettare gli fa pagare un costo cognitivo per informazioni che non gli servono, e lo perdi per eccesso di zelo.

La domanda che decide: questa persona ha già deciso di risolvere il problema, o deve ancora accorgersi di averlo?

Bivio 2. Pagina corta o pagina lunga?

Le due strade. A: taglia tutto, nessuno legge più. B: dai tutte le informazioni che servono per decidere, anche se sono tante.

Cosa ottimizza ciascuna. A ottimizza la probabilità che il contenuto venga finito. B ottimizza la probabilità che la decisione sia buona.

Cosa dicono i dati. I 47,9 secondi misurano il cambio di finestra, non un limite di durata. Non esiste nessun confine oltre il quale il cervello smette di ascoltare. La stessa persona che abbandona un video dopo 1,7 secondi può leggere un contratto per un'ora: non è cambiata la specie, è cambiato l'obiettivo, il valore dell'informazione e il costo dell'errore.

Ci sono due modalità completamente diverse, e la stessa persona le attraversa nello stesso pomeriggio.

Modalità scansione. Sta aspettando un treno, scorre, ha quaranta alternative, non ti conosce. Qui servono chiarezza immediata, tensione, distintività.

Modalità indagine. Ha un problema, sta confrontando fornitori, deve spendere 30.000 euro, ha quattro schede aperte, domani deve giustificare la scelta a qualcun altro. Qui comprimere tutto in otto secondi non è efficienza: è togliergli le informazioni con cui difenderà la decisione in riunione.

Dove finisce il costo. Se accorci una pagina per un acquisto complesso, il costo non sparisce: si sposta sulla telefonata commerciale, dove qualcuno dovrà rispiegare tutto da capo, una persona alla volta, a pagamento.

Quando A è giusta davvero. Sempre, se la pagina è lunga per pigrizia. Il nemico non è la lunghezza, è la lunghezza senza valore. Una pagina lunga che ripete tre volte lo stesso concetto è peggio di una corta.

La domanda che decide: ogni blocco sta dando una ragione per leggere il successivo? Se un blocco non la dà, quello è il punto in cui perdi le persone, e va tagliato o riscritto. Non tagliata la pagina: tagliato quel blocco.

Bivio 3. Gancio fortissimo o rilevanza immediata?

Le due strade. A: alzi l'intensità. QUESTO CAMBIERÀ TUTTO. NESSUNO TE LO DICE. FAI QUESTO E RADDOPPI IL FATTURATO. B: metti davanti il motivo per cui questa cosa riguarda proprio chi sta guardando.

Cosa ottimizza ciascuna. A ottimizza il primo anello. B ottimizza la catena.

Cosa dicono i dati. Il gancio estremo funziona, per catturare. Il problema è quello che succede dopo: massimizza tasso di arresto e clic, e contemporaneamente ti porta gente che non ha capito cosa vendi, e non lo scoprirà mai. E c'è una controprova che arriva da un altro mestiere: nello studio sugli spot televisivi di Teixeira, Wedel e Pieters, l'evitamento medio era del 57,4%, e una presenza troppo insistente e prevedibile del marchio contribuiva a farlo salire. L'attenzione reagisce. Se sente costrizione, scappa.

Dove finisce il costo. Nel traffico che arriva e non era per te. Lo paghi due volte: una in pubblicità, una in tempo commerciale speso a scoprire che non erano clienti.

Quando A è giusta davvero. Quando il gancio forte è **vero**. Se hai davvero un dato che ribalta il senso comune del tuo settore, urlarlo non è esagerare: è rilevanza. Il gancio forte non è il problema. Lo diventa quando dietro non c'è niente che lo regga.

La domanda che decide: se la persona leggesse solo il gancio e poi la conclusione, si sentirebbe presa in giro?

Bivio 4. Più traffico o traffico migliore?

Le due strade. A: abbassi il costo per clic e porti più gente. B: alzi la soglia e porti meno gente, più giusta.

Cosa ottimizza ciascuna. A ottimizza un numero che sta in cima al rapporto. B ottimizza un numero che sta in fondo al conto economico.

Cosa dicono i dati. È lo stesso meccanismo del bivio 1, un piano più su. Un tasso di clic più alto accompagnato da una conversione più bassa non è un caso: spesso significa esattamente che hai comprato attenzione non qualificata, e a un prezzo che sembrava conveniente.

Dove finisce il costo. Nelle ore commerciali. Che non compaiono mai nel rapporto della campagna, perché quel rapporto lo produce chi gestisce la campagna, non chi lavora i contatti.

Quando A è giusta davvero. Quando stai facendo scoperta, cioè quando non sai ancora chi è il tuo cliente e ti serve volume per capirlo. In quella fase il traffico largo è un investimento in apprendimento, non uno spreco. Diventa spreco il mese in cui hai smesso di imparare e non te ne sei accorto.

La domanda che decide: questo mese sto comprando clienti o sto comprando informazioni? Se non sai rispondere, stai comprando né l'uno né l'altro.

Bivio 5. Video che intrattiene o video che mostra il prodotto?

Le due strade. A: contenuto che la gente guarda volentieri. B: contenuto in cui il prodotto è dentro il momento che la gente guarda.

Cosa ottimizza ciascuna. A ottimizza la visualizzazione. B ottimizza il trasferimento.

Cosa dicono i dati. Qui il dato è quasi violento. Su 2.734 video con vendite abbinabili, le metriche di coinvolgimento non prevedevano niente e l'aumento medio di vendite non era diverso da zero. Prevedeva solo la misura che verificava se il prodotto stava nei momenti di attenzione alta.

Non è una novità dell'era dei social, per inciso. Pieters e Wedel avevano studiato oltre 1.300 annunci con l'eye tracking già nel 2004, trovando che elementi diversi fanno lavori diversi: l'immagine cattura, e **il marchio trasferisce attenzione agli altri elementi dell'annuncio.** Essere guardati e far processare la cosa giusta non sono la stessa operazione, e non lo sono mai state.

Dove finisce il costo. Stai pagando la crescita del canale di qualcun altro. Il contenuto funziona, il pubblico è contento, tu no.

Quando A è giusta davvero. Quando l'obiettivo dichiarato è farsi conoscere e hai un modo per raccogliere quell'attenzione più avanti. Diventa un errore quando l'intrattenimento è l'obiettivo per inerzia, cioè perché i numeri sono belli e nessuno chiede altro.

La domanda che decide: se togliessi il prodotto dal video, cambierebbe qualcosa per lo spettatore? Se la risposta è no, il prodotto non c'era.

Bivio 6. Marchio ovunque o marchio pulsato?

Le due strade. A: logo grande, sempre, in ogni fotogramma, così se lo ricordano. B: il marchio compare nei momenti in cui serve, e per il resto lascia spazio al contenuto.

Cosa dicono i dati. Nello studio del 2010 su quasi 2.000 spettatori e 31 spot, l'ottimizzazione della presenza del marchio riduceva l'evitamento fino al 19% in alcuni casi, e la validazione sul comportamento reale mostrava lo zapping scendere dal 74% al 67%. La presenza insistente non aumentava il ricordo: aumentava la fuga.

Dove finisce il costo. In una saturazione che produce esattamente l'effetto contrario a quello per cui l'hai pagata.

Quando A è giusta davvero. Quando il marchio è sconosciuto e il contenuto è brevissimo: lì nessuno si stufa di vederti, perché ancora non sa chi sei.

La domanda che decide: sto ripetendo il marchio per farlo ricordare, o per rassicurare qualcuno in azienda?

Bivio 7. Promessa massima o promessa dimostrabile?

Le due strade. A: dici il numero più alto che riesci a giustificare. B: dici il numero che puoi dimostrare, e lo dimostri.

Cosa ottimizza ciascuna. A ottimizza il primo contatto. B ottimizza tutto quello che viene dopo il primo contatto.

Cosa dicono i dati. Questo bivio ha una risposta talmente netta che gli dedico l'atto successivo. Anticipo solo la struttura: quando una persona percepisce di essere stata ingannata da una pubblicità, la sfiducia non resta sull'azienda che l'ha ingannata. Si estende ad altri inserzionisti, ad altri prodotti, al marketing in generale.

Dove finisce il costo. Sul mercato intero. Quindi anche su di te, l'anno prossimo, quando toccherà a te dimostrare di non essere come gli altri.

Quando A è giusta davvero. Mai, se la promessa è falsa. Spesso, se il numero alto è vero e semplicemente non hai il coraggio di dirlo. C'è più gente che sottopromette per prudenza di quanta si creda, e anche quello è un errore di allocazione dell'attenzione.

La domanda che decide: se un cliente mi chiedesse la prova di questa frase adesso, in chiamata, cosa gli mando?

E poi c'è il bivio che nessuno prende, perché non è di nessuno

C'è un punto della catena in cui l'attenzione si perde più che in qualsiasi altro, e non compare in nessun rapporto.

È il passaggio fra l'annuncio e la pagina.

Guarda come è organizzata la maggior parte delle aziende. Chi gestisce la pubblicità possiede il clic: il suo numero è il costo per clic, e quando quello scende ha fatto un buon lavoro. Chi ha fatto il sito possiede la pagina: il suo numero è che la pagina esista, sia bella e carichi in fretta.

Il passaggio fra le due cose non è di nessuno.

Nessuno è responsabile del fatto che la promessa dell'annuncio e la prima schermata della pagina raccontino la stessa cosa. Nessuno verifica se chi ha cliccato per un motivo trova quel motivo scritto in alto. Nessuno controlla se il livello di consapevolezza costruito dall'annuncio corrisponde a quello che la pagina dà per scontato.

Il risultato è il caso TikTok, spostato di una casella: la gente guarda il video e non guarda il prodotto, la gente clicca l'annuncio e non trova la promessa.

E siccome quel passaggio non ha un proprietario, quando i numeri non tornano ha anche un colpevole comodo e sempre disponibile.

L'algoritmo.

La formula che governa tutti i bivi

Alla fine tutti e sette si riducono alla stessa disuguaglianza.

Una persona continua a darti attenzione se:

valore atteso del prossimo pezzo di informazione > valore atteso delle alternative + costo cognitivo per proseguire.

Non è un'equazione psicometrica, è un modello mentale. Ma spiega perché qualcuno abbandona un video in tre secondi, ne guarda un altro per venticinque minuti, legge cinquanta pagine di un rapporto e passa due ore su un forum prima di comprare un computer.

Non abbiamo un timer interno fisso. Valutiamo di continuo, quasi sempre senza accorgercene:

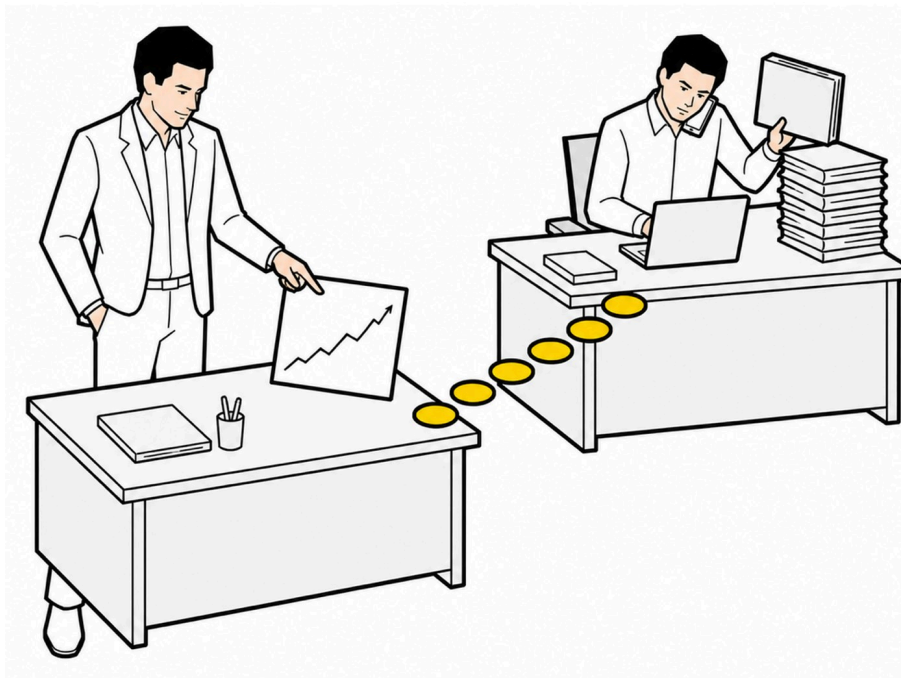
"vale ancora la pena restare qui?"

Hai tre leve. Aumentare il valore. Ridurre il costo cognitivo. Rendere meno attraenti le alternative.

Le prime due dipendono da te. La terza no, e chi ti promette di controllarla ti sta vendendo qualcosa.

05

Dove finisce il costo che non hai pagato



Il costo non sparisce. Cambia scrivania.

L'incentivo storto

Se catturare attenzione diventa sempre più difficile, il mercato produce automaticamente un incentivo perverso: per vincere il primo secondo, alzi la promessa.

Il concorrente dice "aumenta le conversioni", tu dici "raddoppia le conversioni". Lui dice "riduci i costi", tu dici "taglia il 50% dei costi in trenta giorni". Lui dice "migliora il tuo marketing", tu dici "il metodo che renderà obsolete tutte le tue campagne".

Nel breve può funzionare. E quando le piattaforme misurano soprattutto il comportamento immediato, il sistema premia proprio chi estremizza di più l'ingresso.

Il conto arriva. Solo che non arriva a te da solo.

La sfiducia non resta dove l'hai prodotta

Peter Darke e Robin Ritchie pubblicano nel 2007 sul *Journal of Marketing Research* uno studio che dovrebbe essere lettura obbligatoria in ogni agenzia: *The Defensive Consumer: Advertising Deception, Defensive Processing, and Distrust*.

Quando le persone percepiscono di essere state ingannate da una pubblicità, la sfiducia non resta confinata all'azienda che le ha ingannate.

Si generalizza. Verso le pubblicità successive. Verso altri inserzionisti, anche completamente scollegati. Verso il marketing in generale.

Tre anni dopo, Darke, Ashworth e Main studiano l'effetto delle aspettative gonfiate e delle promesse disattese: la sfiducia si estende oltre il singolo prodotto, pesa più della soddisfazione equivalente, e resiste anche quando la persona ha poi la possibilità di verificare direttamente.

Chi promette troppo non danneggia solo se stesso. Rende il pubblico **più difensivo verso tutti**.

Compreso te, che magari stai dicendo la verità.

Il conto si chiama tassa sulla fiducia

Uso questa espressione come concetto interpretativo, non come misura presa dai paper.

Quando un mercato è stato saturato di promesse esagerate, ogni azienda che arriva dopo deve spendere di più per dimostrare di essere credibile.

Servono più prove, più recensioni, più casi, più tempo commerciale. Quello che cinque anni fa ti davano sulla fiducia adesso lo devi documentare.

La sfiducia è diventata un **costo di transazione**.

Detto in modo che ti riguarda: l'esagerazione di oggi alza il costo di acquisizione di domani. Non solo il tuo. Quello di tutta la tua categoria.

Se hai la sensazione che i tuoi potenziali clienti siano più diffidenti di cinque anni fa, non è un'impressione. È un conto che ha aperto qualcun altro, e adesso lo state pagando in tanti.

Il ciclo

Quando l'attenzione diventa difficile da ottenere, siamo incentivati a usare tecniche più aggressive. Se le tecniche aggressive riducono la fiducia, il pubblico diventa più difensivo. Se diventa più difensivo, serve ancora più intensità per superare la barriera.

Competizione per l'attenzione → messaggi più estremi → maggiore distanza fra promessa e realtà → più sfiducia → persuasione più difficile → messaggi ancora più estremi.

Non è inevitabile. Ma è un equilibrio possibile, ed è probabilmente il problema più serio che il marketing dovrà affrontare nei prossimi anni.

La politica ci mostra già come va a finire

Qui procediamo con cautela, perché non esiste nessuna ricerca che dimostri la catena "47 secondi di attenzione, quindi populismo". Sarebbe scorretto anche solo suggerirla.

Esiste però un gruppo di studi che mostra una cosa diversa e molto rilevante: **certi tipi di linguaggio ad alta intensità emotiva hanno un vantaggio di diffusione.**

Nel 2017 Brady e colleghi analizzano oltre 560.000 messaggi politici e trovano che il linguaggio che unisce morale ed emozione si diffondeva di più: nei loro dati, circa **+20% per ogni termine morale-emotivo in più**.

E qui ti do un aggiornamento che quasi nessuno ha ancora recepito. Nel 2025 gli stessi autori hanno rifatto i conti con una replica preregistrata e una meta-analisi su **27 studi e oltre 4,8 milioni di osservazioni**. L'effetto c'è, ma è **+13%**, non +20%. La stima originale era sovrastimata.

Nel 2021 Rathje, Van Bavel e van der Linden analizzano oltre 2,7 milioni di messaggi e studiano l'ostilità verso l'avversario: ogni termine riferito al gruppo politico avverso aumentava del **67% le probabilità** di condivisione. Un effetto molto più forte sia del linguaggio negativo generico sia di quello morale-emotivo.

Nel 2024 un lavoro su *Science*, su oltre un milione di collegamenti condivisi, mostra che le fonti di disinformazione evocano più indignazione delle fonti affidabili, e che l'indignazione prevede la condivisione **anche senza che il contenuto sia stato letto**.

Questi studi non dicono che l'essere umano moderno sia incapace di ragionare. Dicono qualcosa di più importante:

quando la distribuzione viene decisa dal comportamento immediato degli utenti, certi contenuti emotivamente intensi hanno un vantaggio competitivo.

È un problema di incentivi, non di intelligenza.

E nel business la traduzione è immediata: promesse estreme, prima e dopo esagerati, segreti, urgenza artificiale, semplificazioni. Perché tutti questi segnali hanno una caratteristica preziosa nell'economia dell'attenzione.

Richiedono pochissimo tempo per essere interpretati.

Che poi è la fluidità di elaborazione, usata come arma. "Loro sono il problema" si processa in un istante. "Guadagna 10.000 euro in trenta giorni" si processa in un istante. Una spiegazione onesta del ritorno sull'investimento no.

E ricorda cosa dice l'effetto di verità illusoria: quello che si processa facilmente **sembra più vero**. Non perché il pubblico sia stupido. Perché è così che funziona il meccanismo, anche su chi la risposta giusta ce l'ha.

Il problema quindi non è la comunicazione emotiva. Le emozioni sono una componente inevitabile e necessaria della decisione. Il problema nasce quando **la facilità di cattura sostituisce la verità del contenuto**.

Il pericolo vero non è che penseremo meno

Non credo che la ricerca autorizzi a dire "in futuro nessuno saprà più leggere un libro".

La questione è un'altra. Prima di poter pensare a fondo a qualcosa, quella cosa deve **entrare nel tuo spazio attentivo**.

Se l'ingresso è governato da sistemi che favoriscono gli stimoli immediatamente evidenti, cambia quello che arriva al livello successivo.

Non stiamo perdendo la capacità di pensare. Potremmo star cambiando sistematicamente **la selezione di ciò su cui pensiamo**.

Però l'attenzione si può orientare

Qui arriva la parte che impedisce di finire nel pessimismo, ed è anche quella che ti riguarda di più.

Pennycook e colleghi hanno studiato perché le persone condividono notizie false. In quattro esperimenti e in un esperimento sul campo su Twitter hanno osservato una dissociazione interessante: la veridicità di una notizia influenzava molto il giudizio di accuratezza, ma molto meno l'intenzione di condividerla.

Le persone erano perfettamente capaci di distinguere il vero dal falso. Ma nel momento della condivisione **stavano prestando attenzione a un'altra cosa**.

Un intervento semplice, che spostava per un attimo l'attenzione sul tema dell'accuratezza, migliorava la qualità delle notizie condivise dopo. Nel 2022 gli stessi ricercatori hanno aggregato **20 esperimenti con 26.863 partecipanti**: gli inviti all'accuratezza aumentavano il

discernimento, riducendo di circa il 10% l'intenzione di condividere titoli falsi rispetto al controllo. Gli autori precisano correttamente che si tratta di una meta-analisi interna al loro programma di ricerca.

Il problema quindi non è "le persone sono diventate incapaci di capire".

È "nel momento della decisione stanno ottimizzando, consapevolmente o no, una dimensione diversa dalla verità".

E adesso la domanda scomoda

Perché nel marketing succede esattamente la stessa cosa.

Il tuo cliente potrebbe valutare correttamente il tuo prodotto se considerasse costo totale, durata, garanzie, alternative, compatibilità, risultati, prove, rischio.

Ma il tuo annuncio può spostare tutta l'attenzione su una cosa sola:

"70% di sconto SOLO OGGI."

Non ha perso la capacità di analizzare il resto. Semplicemente, nel momento della decisione, tu hai reso una dimensione molto più evidente delle altre.

Quindi l'etica del marketing dell'attenzione non consiste nel rinunciare a persuadere. Consiste nel farsi una domanda in più:

| su cosa sto orientando l'attenzione del mio cliente?

Verso qualcosa che lo aiuta a decidere bene? O verso qualcosa che aumenta la probabilità di una scelta che non farebbe se fosse informato meglio?

Non è una domanda morale astratta. Ha conseguenze economiche misurabili, e si chiamano resi, disdette, recensioni, assistenza, passaparola.

Perché il contrario del clamore può diventare un vantaggio

Se tutti gridano, gridare più forte rende sempre meno. Se tutti promettono troppo, la promessa perde valore informativo. Se ogni corso cambia la vita, ogni software rivoluziona il settore, ogni consulente triplica i risultati e ogni novità cambia tutto, l'esagerazione diventa il nuovo rumore di fondo.

In quel mercato si apre uno spazio competitivo opposto: **credibilità ad alta densità**.

Poche promesse, molto specifiche, e per ognuna una prova che puoi allegare a un'email.

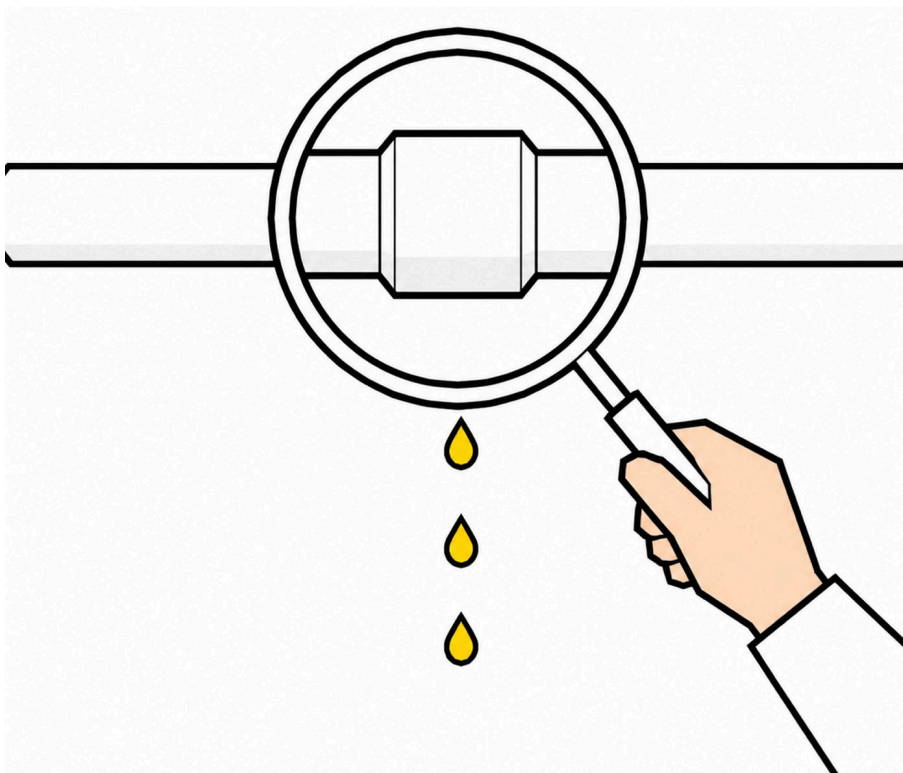
Il cliente non deve fidarsi di te: deve poter controllare.

Ed è un posizionamento difficile da copiare, perché richiede di rinunciare a qualcosa nel breve periodo. Chi vive di risultati trimestrali non se lo può permettere.

Tu forse sì.

06

Cosa fai adesso



La perdita non è nei pezzi. È nel punto in cui si uniscono, e non lo guarda nessuno.

Le domande da fare a chi ti segue

Se hai letto fin qui, hai un vocabolario che prima non avevi. Usalo alla prossima riunione di marketing, con chi si occupa delle tue campagne, che sia un'agenzia, un collaboratore interno o un professionista.

Non sono domande da esame. Sono le domande che chi conosce il mestiere si aspetta, e a cui ha voglia di rispondere.

1. Cosa succede fra il clic e il modulo? Se la risposta riguarda solo quello che sta prima del clic, hai trovato il punto scoperto.

2. Quanti dei contatti dell'ultimo trimestre erano davvero lavorabili? Non quanti sono arrivati. Quanti il commerciale ha potuto usare.

3. Chi è responsabile della coerenza fra la promessa dell'annuncio e la prima schermata della pagina? Se non c'è un nome, quel passaggio non è di nessuno.

4. Quale numero è migliorato negli ultimi sei mesi mentre il fatturato restava fermo? È la domanda più scomoda e la più utile. Un indicatore che sale mentre il risultato non si muove sta misurando la cosa sbagliata.

5. Se togliessimo il prodotto da questo contenuto, cambierebbe qualcosa per chi lo guarda?

6. Cosa mi mandi, adesso, a prova di questa promessa?

Una precisazione, perché è importante e non voglio essere frainteso.

Queste domande non servono a mettere in difficoltà chi lavora con te. Servono a capire se il problema è la persona o il sistema, e nella maggior parte dei casi che ho visto è il sistema: qualcuno è stato pagato per portare clic, li ha portati, e nessuno gli ha mai chiesto cosa succedesse dopo.

Un buon fornitore, davanti a queste sei domande, si illumina. Perché finalmente qualcuno gli sta chiedendo la cosa giusta.

Chi invece risponde che dipende dall'algoritmo ti ha detto tutto quello che ti serve sapere. L'algoritmo è la risposta più comoda del settore, perché è l'unica variabile che nessuno può controllare e quindi l'unica di cui nessuno è responsabile.

Il manifesto, in venti righe

1. Non esiste un attention span universale espresso da un singolo numero. **2.** I 47 secondi descrivono un comportamento digitale, non un limite biologico. **3.** Il fenomeno documentato è la frammentazione, non il declino. **4.** Alternare non è gratis. **5.** Un'interruzione non deve rallentarti per costarti qualcosa. Può farti lavorare più in fretta e più stressato. **6.** Molte distrazioni sono auto-interruzioni. Il nemico non è

sempre fuori. **7.** La forza di volontà è una strategia costosa. Progettare l'ambiente è quasi sempre meglio. **8.** Non tutte le ore della tua giornata hanno lo stesso valore cognitivo. **9.** Proteggi l'attenzione generativa dal lavoro reattivo. **10.** Il tuo cliente vive nello stesso ambiente frammentato in cui vivi tu. **11.** Non devi accorciare la comunicazione. Devi abbassarne il costo iniziale. **12.** Quello che è facile da processare sembra più vero. È una responsabilità, non un trucco. **13.** Catturare attenzione non significa trasferirla al prodotto. **14.** Coinvolgimento non significa vendita. **15.** La metrica giusta è l'attenzione qualificata. **16.** Metti davanti la rilevanza, non il clamore. **17.** Più una persona è intenzionata a risolvere un problema, più attenzione è disposta a investire. **18.** L'esagerazione vince il clic e perde il mercato. **19.** La sfiducia prodotta da un'azienda contamina la credibilità di tutte le altre. **20.** Il vantaggio competitivo definitivo non è ottenere più attenzione. È meritare quella che ottieni.

La cosa che dovresti portarti via

Se di tutta questa ricerca dovesse restarti una frase sola, che ti torna in mente il mese prossimo davanti a un preventivo o a un rapporto di campagna, vorrei che fosse questa.

**L'attenzione non gestita non ti fa risparmiare niente.
Sposta un costo.**

Il modulo in cima alla pagina non ti ha fatto risparmiare una pagina: ha spostato il costo sul tuo commerciale.

Il traffico a basso costo non ti ha fatto risparmiare budget: ha spostato il costo sulle ore di chi lavora i contatti.

Il video divertente non ti ha fatto risparmiare creatività: ha spostato il costo su una notorietà che non porta a niente.

La promessa gonfiata non ti ha fatto risparmiare argomenti: ha spostato il costo sul mercato, e te lo ritrovi l'anno prossimo sotto forma di clienti più diffidenti.

E la giornata sempre disponibile non ti ha fatto risparmiare tempo: ha spostato il costo sulla qualità delle decisioni che prendi alle sei di sera.

Il costo non sparisce mai. Diventa solo più difficile da vedere, e quindi più facile da attribuire a qualcun altro.

Gestire l'attenzione, alla fine, significa una cosa sola: **decidere dove far cadere quel costo, invece di scoprirlo dopo.**

Dove sei messo tu

Un libro come questo ti lascia con venti principi giusti e nessuna idea di quale sia il tuo problema.

Per questo ho costruito l'autodiagnosi. Dodici domande, cinque minuti, gratis.

Metà riguardano **la tua attenzione**: com'è fatta la tua giornata, quanto lavoro generativo riesci a proteggere, quanti cambi di contesto subisci e quali te li generi da solo, come è progettata la tua azienda dal punto di vista attentivo.

Metà riguardano **l'attenzione che chiedi al mercato**: cosa mette davanti la tua comunicazione, se la rilevanza è leggibile nei primi secondi, se il tuo contenuto trasferisce attenzione al prodotto o si ferma alla cattura, cosa stai misurando davvero, quanto della tua promessa riesci a dimostrare.

Alla fine ricevi il tuo profilo e i due o tre punti su cui intervenire per primi, in ordine.

Il test

infinity-quizzes.com/q/attenzione

Il check dell'impianto

L'autodiagnosi ti dice dove guardare. Non ti dice cosa fare, perché per quello bisogna guardare le tue cose.

Il check dell'impianto è questo: ci mettiamo davanti le tue campagne e la tua pagina, e rispondiamo a una domanda sola.

Dove si perde l'attenzione fra il momento in cui una persona clicca e il momento in cui compila.

È il passaggio che nel capitolo dei bivi ho chiamato quello che non prende nessuno, perché non è di nessuno. Alla fine hai per iscritto i due o tre punti che ti costano di più, in ordine, e cosa serve per sistemarli.

Non ti prometto che risolve tutto. Ti prometto che smetti di indovinare.

Il check è a pagamento, e visto che sei arrivato fin qui voglio dirti perché.

Quello che compri è attenzione. Un blocco di tempo in cui delle persone che fanno questo mestiere tutti i giorni guardano soltanto la tua azienda. Senza rispondere a messaggi, senza dividersi fra sei contesti, senza il residuo di un altro cliente addosso.

È esattamente la risorsa che questa guida ti ha chiesto di trattare come capitale. Regalarla sarebbe incoerente. E sarebbe anche il segnale sbagliato, perché le consulenze gratuite ricevono l'attenzione che meritano.

[SCHEDA]

Come funziona il check dell'impianto

Chiamata iniziale. Mi racconti com'è fatto il tuo impianto, da dove arriva il traffico, cosa vendi e a chi, e cosa ti aspetti che succeda.

Il check. Guardo le tue campagne e le tue pagine e ricostruisco il percorso dell'attenzione passaggio per passaggio, cercando dove si perde.

Chiamata di consegna. Ti porto quello che ho trovato, i due o tre punti che ti costano di più in ordine, e la proposta per sistemarli.

Una settimana dall'inizio alla fine. **499 euro.**

L'analisi resta tua in ogni caso, anche se poi decidi di far fare i lavori in casa o a qualcun altro. Non è una chiamata commerciale con un altro nome: è un lavoro che ti consegno.

[/SCHEDA]

Il check dell'impianto

vaiqui.link/calendario

Un'ultima cosa

Perché c'è una parte di questo discorso che non è marketing, e non volevo lasciarla fuori.

L'attenzione decide cosa entra abbastanza a fondo nella tua esperienza da poter essere capito, ricordato, valutato, desiderato, scelto. In un certo senso, la nostra vita cosciente è fatta anche di ciò a cui abbiamo deciso, o siamo stati convinti, a prestare attenzione.

Per te che fai impresa l'attenzione è capitale produttivo. Per le piattaforme che te la vendono è fatturato. Ma per la persona che te la dà è un'altra cosa ancora.

Ma per una persona è **una quota limitata della propria esperienza del mondo.**

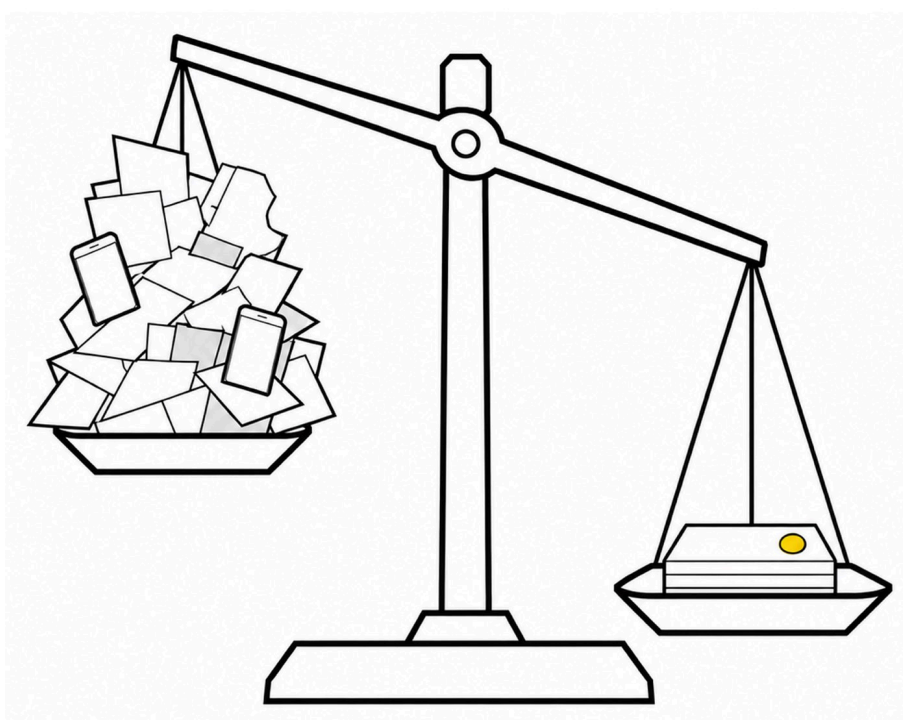
Quando chiedi attenzione, stai chiedendo qualcosa di molto più prezioso di una visualizzazione. Stai chiedendo un pezzo di vita.

E quindi la domanda finale non è quanto durano i tuoi 47 secondi.

È a chi stiamo dando i prossimi 47.

07

Cosa sappiamo, e quanto è solido



| Tanta roba pesa meno di poche cose verificate.

A = evidenza molto forte, metodologia robusta o filone consolidato. **B** = evidenza buona, con limiti di campione, contesto o causalità. **C** = interessante ma non sufficiente per generalizzazioni forti. **D** = dato che non dovrebbe essere usato come fatto scientifico.

AFFERMAZIONE	EVIDENZA	SOLIDITÀ
Cambiare compito ha un costo cognitivo	Ampia letteratura sperimentale	A
Il lavoro digitale reale è molto frammentato	Studi naturalistici di Mark e collaboratori	B+
2004: 3 min 8 s per evento, 2 min 11 s per strumento o documento	González e Mark, CHI 2004	B
2005: 11 min 4 s per working sphere, 57,1% interrotte, ripresa dopo 25 min 26 s	Mark, González, Harris, CHI 2005	B+
Le interruzioni fanno finire prima, con più stress e sforzo	Mark, Gudith, Klocke, CHI 2008	B+
Molte interruzioni sono auto-generate	Dabbish, Mark, González, CHI 2011	B+
2012: 75,5 s per finestra, 131,9 s senza email	Mark, Volda, Cardello, CHI 2012, 13 partecipanti	B+ nel campione, C+ come generalizzazione
2014: 47,9 s per finestra, 117.559 cambi	Mark, Wang, Niiya, CHI 2014	B
2016: mediana 40 s di focus online	Mark e altri, CHI 2016, 40 lavoratori	B+
"47 secondi oggi"	Sintesi divulgativa attuale di Gloria Mark	B come ordine di grandezza, C come parametro universale
Residuo attentivo dopo compiti incompleti	Leroy 2009	B+
Le notifiche non aperte disturbano un compito attentivo	Stothart, Mitchum, Yehnert 2015, 166 partecipanti	A-/B+
La presenza dello smartphone riduce la capacità cognitiva	Ward e altri 2017, ma meta-analisi 2023: effetto piccolo, nullo sull'attenzione	B, con ridimensionamento
Chi usa molti media è più distraibile	Ophir 2009, ma repliche e meta-analisi 2017 contrastanti	C
La ripetizione aumenta la verità percepita	Meta-analisi 2026, 182 studi, 31.184 partecipanti	A-

AFFERMAZIONE	EVIDENZA	SOLIDITÀ
La fluidità aumenta il gradimento	Reber, Winkelman, Schwarz 1998 e filone successivo	B+
La disfluenza migliora il ragionamento analitico	Alter 2007, N=40, non replicato su circa 7.365 partecipanti nel 2015	D come raccomandazione operativa
Coinvolgimento social uguale vendite	Smentito nel dataset TikTok, dove anche l'aumento medio di vendite non è diverso da zero	D come equivalenza
L'attenzione rivolta al prodotto prevede meglio le vendite	Yang, Zhang, Zhang, Marketing Science 2025	B+
Il marchio trasferisce attenzione agli altri elementi	Pieters e Wedel, Journal of Marketing 2004, oltre 1.300 annunci	B+
Il branding troppo insistente aumenta l'evitamento	Teixeira, Wedel, Pieters 2010, quasi 2.000 spettatori	B+
L'inganno pubblicitario genera sfiducia generalizzata	Darke e Ritchie 2007, Darke, Ashworth, Main 2010	A-/B+
Il linguaggio morale-emotivo si diffonde di più	Brady 2017 (+20%), corretto dagli stessi autori nel 2025 a +13%	B+, con la stima aggiornata
Il linguaggio contro l'avversario prevede la condivisione	Rathje, Van Bavel, van der Linden 2021, +67% odds	B+
L'indignazione favorisce la diffusione di disinformazione	Science 2024, oltre 1 milione di collegamenti	B+
Spostare l'attenzione sull'accuratezza riduce la condivisione di notizie false	Pennycook e Rand 2022, 20 esperimenti, 26.863 partecipanti	A-/B+
Uomo 8 secondi, pesce rosso 9	Ripreso da Statistic Brain, fonti non rintracciate dalla BBC	D
Dopo un'interruzione servono 23 minuti e 15 secondi	Non presente in nessun paper. Il dato pubblicato è 25 min 26 s, ed è un'altra cosa	D

AFFERMAZIONE	EVIDENZA	SOLIDITÀ
Il multitasking brucia il 40% del tempo produttivo	Non è nel paper di Rubinstein 2001: viene dal comunicato divulgativo	D

08

Riferimenti

Gli studi citati, in ordine di apparizione. I collegamenti portano alla fonte primaria.

Frammentazione e lavoro digitale

- González, V. M., & Mark, G. (2004). *Constant, constant, multi-tasking craziness: Managing multiple working spheres*. CHI '04, 113-120. doi.org/10.1145/985692.985707
- Mark, G., González, V. M., & Harris, J. (2005). *No task left behind? Examining the nature of fragmented work*. CHI '05, 321-330. doi.org/10.1145/1054972.1055017
- Mark, G., Gudith, D., & Klocke, U. (2008). *The cost of interrupted work: More speed and stress*. CHI '08, 107-110. doi.org/10.1145/1357054.1357072
- Dabbish, L., Mark, G., & González, V. M. (2011). *Why do I keep interrupting myself?* CHI '11, 3127-3130. doi.org/10.1145/1978942.1979405
- Mark, G., Vaida, S., & Cardello, A. V. (2012). *A pace not dictated by electrons*. CHI '12, 555-564. doi.org/10.1145/2207676.2207754
- Mark, G., Wang, Y., & Niiya, M. (2014). *Stress and multitasking in everyday college life*. CHI '14, 41-50. doi.org/10.1145/2556288.2557361
- Mark, G., Iqbal, S., Czerwinski, M., & Johns, P. (2014). *Bored Mondays and focused afternoons*. CHI '14, 3025-3034. doi.org/10.1145/2556288.2557204
- Mark, G., Iqbal, S., Czerwinski, M., Johns, P., & Sano, A. (2016). *Neurotics can't focus*. CHI '16, 1739-1744. doi.org/10.1145/2858036.2858202

Costo del cambio di compito e interruzioni

- Rubinstein, J. S., Meyer, D. E., & Evans, J. E. (2001). *Executive control of cognitive processes in task switching*. Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 27(4), 763-797. doi.org/10.1037/0096-1523.27.4.763
- Leroy, S. (2009). *Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 109(2), 168-181. doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.04.002
- Stothart, C., Mitchum, A., & Yehnert, C. (2015). *The attentional cost of receiving a cell phone notification*. JEP: HPP, 41(4), 893-897.

doi.org/10.1037/xhp0000100

- Ward, A. F., Duke, K., Gneezy, A., & Bos, M. W. (2017). *Brain drain: The mere presence of one's own smartphone reduces available cognitive capacity*. JACR, 2(2), 140-154. doi.org/10.1086/691462
- Böttger, T., Poschik, M., & Zierer, K. (2023). *Does the brain drain effect really exist? A meta-analysis*. Behavioral Sciences, 13(9), 751. doi.org/10.3390/bs13090751
- Ophir, E., Nass, C., & Wagner, A. D. (2009). *Cognitive control in media multitaskers*. PNAS, 106(37), 15583-15587. doi.org/10.1073/pnas.0903620106
- Wiradhany, W., & Nieuwenstein, M. R. (2017). *Cognitive control in media multitaskers: Two replication studies and a meta-analysis*. Attention, Perception, & Psychophysics, 79(8), 2620-2641. doi.org/10.3758/s13414-017-1408-4

Sistemi 1 e 2, fluidità di elaborazione

- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*, cap. 2, sezione "Useful Fictions". Farrar, Straus and Giroux.
- Reber, R., Winkielman, P., & Schwarz, N. (1998). *Effects of perceptual fluency on affective judgments*. Psychological Science, 9(1), 45-48. doi.org/10.1111/1467-9280.00008
- Alter, A. L., & Oppenheimer, D. M. (2009). *Uniting the tribes of fluency to form a metacognitive nation*. PSPR, 13(3), 219-235. doi.org/10.1177/1088868309341564
- Fazio, L. K., Brashier, N. M., Payne, B. K., & Marsh, E. J. (2015). *Knowledge does not protect against illusory truth*. JEP: General, 144(5), 993-1002. doi.org/10.1037/xge0000098
- Fazio, L. K. (2020). *Repetition increases perceived truth even for known falsehoods*. Collabra: Psychology, 6(1), 38. doi.org/10.1525/collabra.347
- Alter, A. L., Oppenheimer, D. M., Epley, N., & Eyre, R. N. (2007). *Overcoming intuition: Metacognitive difficulty activates analytic reasoning*. JEP: General, 136(4), 569-576. doi.org/10.1037/0096-3445.136.4.569
- Meyer, A., et al. (2015). *Disfluent fonts don't help people solve math problems*. JEP: General, 144(2), e16-e30. doi.org/10.1037/xge0000049

Attenzione, pubblicità e vendite

- Pieters, R., & Wedel, M. (2004). *Attention capture and transfer in advertising: Brand, pictorial, and text-size effects*. Journal of Marketing, 68(2), 36-50. doi.org/10.1509/jmkg.68.2.36.27794
- Teixeira, T. S., Wedel, M., & Pieters, R. (2010). *Moment-to-moment optimal branding in TV commercials: Preventing avoidance by pulsing*. Marketing Science, 29(5), 783-804. doi.org/10.1287/mksc.1100.0567
- Yang, J., Zhang, J., & Zhang, Y. (2025). *Engagement that sells: Influencer video advertising on TikTok*. Marketing Science, 44(2), 247-267.

doi.org/10.1287/mksc.2021.0107

- Dukes, A., & Liu, Q. (2024). *The consumption of advertising in the digital age: Attention and ad content*. Management Science, 70(4), 2086-2106. doi.org/10.1287/mnsc.2023.4793

Fiducia, inganno pubblicitario e diffusione

- Darke, P. R., & Ritchie, R. J. B. (2007). *The defensive consumer: Advertising deception, defensive processing, and distrust*. Journal of Marketing Research, 44(1), 114-127. doi.org/10.1509/jmkr.44.1.114
- Darke, P. R., Ashworth, L., & Main, K. J. (2010). *Great expectations and broken promises*. JAMS, 38(3), 347-362. doi.org/10.1007/s11747-009-0168-7
- Brady, W. J., Wills, J. A., Jost, J. T., Tucker, J. A., & Van Bavel, J. J. (2017). *Emotion shapes the diffusion of moralized content in social networks*. PNAS, 114(28), 7313-7318. doi.org/10.1073/pnas.1618923114
- Brady, W. J., Rathje, S., Globig, L., & Van Bavel, J. J. (2025). *Replica preregistrata e meta-analisi del contagio morale-emotivo*. PNAS Nexus, 4(11), pgaf327. doi.org/10.1093/pnasnexus/pgaf327
- Rathje, S., Van Bavel, J. J., & van der Linden, S. (2021). *Out-group animosity drives engagement on social media*. PNAS, 118(26), e2024292118. doi.org/10.1073/pnas.2024292118
- McLoughlin, K. L., et al. (2024). *Misinformation exploits outrage to spread online*. Science, 386(6725), 991-996. doi.org/10.1126/science.adl2829
- Pennycook, G., et al. (2021). *Shifting attention to accuracy can reduce misinformation online*. Nature, 592(7855), 590-595. doi.org/10.1038/s41586-021-03344-2
- Pennycook, G., & Rand, D. G. (2022). *Accuracy prompts are a replicable and generalizable approach for reducing the spread of misinformation*. Nature Communications, 13, 2333. doi.org/10.1038/s41467-022-30073-5

Come citare questa guida

Se usi questi contenuti in un articolo, in una presentazione o in una risposta, cita così:

Orlandini, L. (2026). *L'economia dell'attenzione: cosa dicono davvero i dati sulla soglia di attenzione*. Landing Page Efficace. <https://landing-page-efficace.it/soglia-di-attenzione/>

I dati riportati sono verificati sulle fonti primarie indicate nei riferimenti. Se trovi un errore, scrivimi a consigli@futuraimmagine.com e lo correggo indicando la data della correzione.