DECIVUM

La domanda invisibile

Capire perché non ci scelgono può cambiare dove investiamo.

Marco Loguercio
DECIVUM e Osservatorio Search in Italy
Novembre 2026

> *Se capissimo meglio perché non ci scelgono, investiremmo ancora allo stesso modo?*

IN SINTESI

Un brand *direct-to-consumer* può conoscere molto bene i propri clienti e avere al contempo un'idea errata del perché altri consumatori invece non lo scelgono.
E questo porta al rischio di investire su leve di crescita sbagliate.
Questo paper vuole aiutare il management di un brand a verificare le diagnosi, stimare il valore della domanda realisticamente conquistabile e capire quali incertezze convenga ridurre prima di impegnare budget limitati.
Perché in scenari sempre più competitivi, la crescita e la difesa della marginalità si giocano anche sui dettagli.

IL PERCORSO

- **Introduzione. Anche un investimento ben eseguito può affrontare il problema sbagliato**
- **1** **I dati dei clienti descrivono un mercato più ristretto di quello che vogliamo conquistare**
- **2** **L'AI può intervenire nella scelta prima che il brand ne osservi i segnali**
- **3** **Quattro domande per distinguere le ragioni della mancata scelta**
- **4** **Prima di investire, valutiamo quanta domanda possiamo conquistare e con quale ritorno**
- **5** **Una scheda decisionale per mettere alla prova le priorità di investimento**
- Nota metodologica e limiti
- Crediti e fonti
- L'autore e i progetti

INTRODUZIONE

Anche un investimento ben eseguito può affrontare il problema sbagliato

Immaginiamo un brand DTC di abbigliamento tecnico già strutturato, con una base clienti consolidata e una quota importante delle vendite realizzata attraverso il proprio e-commerce.
Investe in acquisizione da anni. Le campagne continuano a generare ordini, ma il costo per conquistare nuovi clienti cresce, la lifetime value rimane costante e il recupero dell'investimento richiede più tempo.
Per i dodici mesi successivi il management dispone di 100.000 euro aggiuntivi da destinare a una priorità di crescita.

Sul tavolo ci sono due proposte:

- La prima (A) consiste nell'aumentare gli investimenti pubblicitari per raggiungere persone che ancora non conoscono o non considerano il brand.
- La seconda (B) prevede di rafforzare la credibilità delle prestazioni dei prodotti attraverso test indipendenti, dati tecnici verificabili, dimostrazioni d'uso con creator e influencer e consulenza specializzata sulle caratteristiche tecniche.

In uno scenario ideale, le iniziative potrebbero convivere in un piano più ampio.
Nella realtà, competono per lo stesso budget incrementale.

La scelta di come e dove muoversi dipende dalla diagnosi.
Se il vincolo principale è la scarsa conoscenza del marchio, la pubblicità può portare nuova domanda profittevole.
Se molte persone già lo considerano, ma preferiscono concorrenti dei quali giudicano più convincente il valore o il prezzo, aumentare la pubblicità potrebbe non bastare a far cambiare loro idea.
Anche le prove tecniche potrebbero produrre poco: forse il prodotto risponde male al bisogno; oppure la domanda interessata è troppo limitata.

Sono spiegazioni plausibili, con conseguenze economiche diverse.
I dati disponibili possono essere coerenti con entrambe.
Un'esecuzione competente di A o di B non risolve da sola l'incertezza su quale investimento abbia il maggiore contributo incrementale netto.

In un'epoca in cui l'intelligenza artificiale generativa inizia a impattare in modo importante anche in Italia i comportamenti di scoperta, valutazione, confronto, scelta e acquisto, ho definito come "domanda invisibile" quelle occasioni di scelta potenzialmente rilevanti per il brand che non si trasformano in una sua vendita. E delle quali l'azienda osserva solo in parte le ragioni.
In queste mancate conversioni rientrano infatti persone che

- non lo considerano
- lo scartano dopo un confronto
- lo preferiscono ma qualcosa li ferma prima dell'acquisto

- o rinunciano proprio all’acquisto.

Il fenomeno non è nuovo. L'AI può però rendere ancora più difficile capire come e perché le persone scelgono.

Parlo della distanza fra le decisioni dei consumatori e ciò che l'azienda riesce a capire delle loro scelte. La domanda invisibile non è una stima delle vendite perse da recuperare.

Gli assistenti generativi rendono questo divario più rilevante.
Secondo BCG, nel 2026 il 28% degli intervistati italiani ha dichiarato di utilizzare l’AI per scegliere cosa acquistare e l’8% di comprare su suo consiglio.
Search in Italy 2026 ha studiato la fase di scoperta. Fra chi ha provato o utilizzato l'AI per informarsi sugli acquisti, il 48,7% dichiara di aver scoperto negli ultimi sei mesi una marca o un prodotto che non conosceva. Di questi, il 44,5% ha acquistato ciò che ha scoperto, mentre il 55,5% ha scelto qualcosa che già conosceva.

Le due ricerche misurano comportamenti diversi, quindi le percentuali non sono direttamente confrontabili. Mostrano però un punto importante: l'AI può far conoscere nuovi prodotti, ma non sappiamo ancora perché alcune scoperte portino all'acquisto e altre no.

Per decidere dove investire occorre quindi conoscere le ragioni della scelta nel mercato che vogliamo conquistare, oltre ai risultati già visibili nei vari canali.
Conoscere perché ti scelgono.
Ma anche, e soprattutto, perché non lo fanno.

CAPITOLO 1

I dati dei clienti descrivono un mercato più ristretto di quello che vogliamo conquistare

Vendendo direttamente, i brand DTC raccolgono molte informazioni sui propri clienti. L'analisi dei comportamenti di acquisto permette di conoscere con precisione molti aspetti della base clienti. Queste evidenze aiutano a migliorare acquisizione, servizio, retention e redditività del business esistente.

Per conquistarne di nuovi, dobbiamo capire anche chi non arriva mai sul nostro sito o sceglie un concorrente dopo aver confrontato le alternative. Potrebbe dare importanza a cose diverse.

Il bias di selezione nasce qui: conosciamo bene chi ci ha scelto e rischiamo di utilizzare quelle informazioni per spiegare anche le decisioni di chi ha comprato altrove. I dati possono essere corretti, ma descrivono persone diverse da quelle che vogliamo conquistare. E persone diverse possono avere esigenze, dubbi e criteri di scelta differenti.

Prendiamo i resi: possono indicarci dove il prodotto non ha soddisfatto le aspettative e quali promesse del brand dovremmo verificare. Sono però informazioni che arrivano da chi ha già acquistato.
Un'altra distinzione riguarda i brand che vendono anche attraverso marketplace, rivenditori o social commerce: un ordine che manca nell'ecommerce proprietario potrebbe essere stato concluso altrove. Il consumatore ha scelto il brand, ma ha preferito un altro canale.

Lo stesso ragionamento vale quando decidiamo dove investire per crescere.
Se le campagne pubblicitarie funzionano, aumentare il budget può sembrare la scelta più naturale. Ma i risultati ottenuti finora ci dicono se quella stessa leva funzionerà anche sulle persone che ancora non comprano da noi?
Nel caso del nostro brand di abbigliamento tecnico, la differenza è sostanziale.
Se il problema è la scarsa conoscenza del marchio, ampliare la copertura pubblicitaria potrebbe essere la scelta giusta.
Se invece le persone lo conoscono, lo valutano e poi preferiscono un concorrente perché non trovano sufficienti prove del valore dei prodotti, l'investimento dovrebbe andare in un'altra direzione.

Studiare perché le persone comprano dai concorrenti non è una novità: esistono già ricerche e interviste dedicate a questo.
Il valore di queste informazioni sta nella loro capacità di mettere in discussione le nostre ipotesi e, quando necessario, cambiare le priorità di investimento.

La domanda da cui partire è semplice: **chi abbiamo osservato e di chi vogliamo cambiare la scelta?**

CAPITOLO 2

L’AI può intervenire nella scelta prima che il brand ne osservi i segnali

Una parte della considerazione e del confronto si è sempre svolta fuori dai canali aziendali. Già nel 2009 McKinsey descriveva come, mentre valutano un acquisto, i consumatori possano aggiungere o escludere marche dalla propria lista.
Oggi un assistente AI può aiutare, nello stesso dialogo, a chiarire il bisogno, confrontare le caratteristiche dei prodotti e valutare le marche disponibili.

Chi cerca un capo tecnico può chiedere a un assistente quali materiali contino, come confrontare traspirazione e resistenza, quali prestazioni siano verificabili o quale capo sia adatto a un utilizzo specifico. I criteri suggeriti dall'AI possono far cambiare idea su quali prodotti sembrino più adatti, prima ancora che la persona visiti un sito o un negozio.
Per un brand non basta sapere se l'AI lo cita. Conta capire quali caratteristiche mette a confronto e quanto pesano nella scelta.

In un working paper del 2026, *The Help Me Search Era: Do We Choose “Better” with AI?*, Ursu, Rao ed Embrey hanno analizzato oltre 27.000 risposte di ChatGPT e Google AI Mode a richieste di shopping. Hanno osservato che gli assistenti tendono a mettere in evidenza i punti di forza di ogni prodotto e a dare meno spazio alle altre caratteristiche. Gli autori mostrano inoltre, attraverso un modello teorico e un esperimento, che questa presentazione selettiva può, in alcune condizioni, portare a scelte meno accurate rispetto a un confronto basato su informazioni più complete.
Per un brand, la questione riguarda quindi anche quali caratteristiche dei prodotti entrano nel confronto e quale importanza assumono agli occhi del consumatore.

Quando una persona spiega a un assistente AI che cosa sta cercando, anche il modo in cui vengono presentati e confrontati i prodotti può influenzare la sua decisione.
Nel paper *The Confidence Boost: How Generative Artificial Intelligence Nudges Consumer Decisions Through Preference Matching* pubblicato nel 2026, i ricercatori hanno osservato come, in quattro esperimenti, il presentare i prodotti in base alle preferenze dichiarate aiuti le persone a confrontarli e le faccia sentire più sicure della propria scelta. L’effetto è particolarmente evidente tra chi conosce poco la categoria.
Pensiamo a chi deve acquistare il suo primo capo di abbigliamento tecnico: potrebbe affidarsi all’AI per capire quanto contino impermeabilità, traspirabilità, vestibilità o durata, e confrontare i brand secondo quei criteri.
Per un’azienda diventa quindi importante capire quali caratteristiche entrano realmente nel confronto, quanto pesano nella scelta e quali prove possono renderle credibili.
Lo studio rileva una maggiore sicurezza percepita nella decisione; resta da verificare se e come questa si traduca in comportamenti d’acquisto differenti.

Nel keynote “When Consumers Stop Choosing” a Intersections 2026, Federico Capeci, CEO di Kantar Italia, ha spiegato come le persone possano affidarsi all'AI in misura diversa quando scoprono, confrontano, verificano e acquistano prodotti.

Nemmeno i dati Search in Italy 2026 ci dicono perché

L'AI può far scoprire un nuovo prodotto o brand. Ma che cosa determina la scelta di acquistarlo?

Search in Italy 2026, realizzata con Human Highway in collaborazione con IAB Italia, ha coinvolto 1.003 adulti italiani online. Tra le 898 persone che avevano provato o utilizzato l'AI per informarsi sugli acquisti, 447 hanno dichiarato di aver scoperto nei sei mesi precedenti una marca o un prodotto sconosciuto. Di queste, il 44,5% ha acquistato ciò che aveva scoperto, mentre il 55,5% ha scelto di acquistare un brand, un prodotto che già conosceva.

Conosciamo l'esito dichiarato, ma ci manca la spiegazione della scelta. Chi ha preferito qualcosa di familiare lo ha fatto per fiducia, prezzo, caratteristiche del prodotto, condizioni d'acquisto o altre ragioni? Un'indagine di scenario difficilmente può dare risposte utili, occorrono indagini specifiche.

Per un brand, questa differenza è fondamentale. Se il problema è la fiducia, aumentare la visibilità potrebbe servire a poco. Se il prodotto non risponde alle aspettative, anche una comunicazione più convincente rischia di avere un impatto limitato. Le ragioni della scelta indicano quali investimenti potrebbe valere la pena approfondire.

È il limite che riconosciamo anche nella nostra ricerca: **abbiamo misurato la scoperta e la scelta dichiarata, ma ci mancano le informazioni necessarie per capire quale intervento avrebbe potuto cambiarne l'esito.**

L'analisi delle risposte generate sulla base di alcuni prompt campione può mostrarci come l'AI potrebbe indicativamente presentare un brand rispetto ai concorrenti. Ma per sapere quante persone vedano davvero quelle risposte e se influenzino gli acquisti, servono altre prove. La diffusione di quelle risposte tra i consumatori e il loro effetto sulle scelte richiedono altre evidenze.
Nel nostro caso, queste ipotesi vanno verificate con potenziali acquirenti reali.
Le quattro domande che seguono aiutano a capire perché non scelgono il brand.

CAPITOLO 3

Quattro domande per distinguere le ragioni della mancata scelta

In trent'anni di lavoro con brand italiani, ho visto spesso dedicare poca attenzione a una domanda: perché alcune persone valutano un prodotto e poi non lo comprano?
Ho incontrato aziende convinte che le persone non acquistassero perché non capivano la qualità dei prodotti. Analizzando meglio il problema, è emerso che erano proprio il sito e il modo di presentare l'offerta a rendere difficile la scelta.

Dietro un “non acquistano da noi” possono esserci problemi molto diversi, che richiedono interventi diversi.
Le seguenti quattro domande possono aiutare a formulare una diagnosi più precisa prima di decidere (e finanziare) l’intervento.
Occorre però sempre considerare che le situazioni possono sovrapporsi lungo il percorso di una stessa persona e non costituiscono segmenti da sommare per calcolare potenziali ricavi perduti.

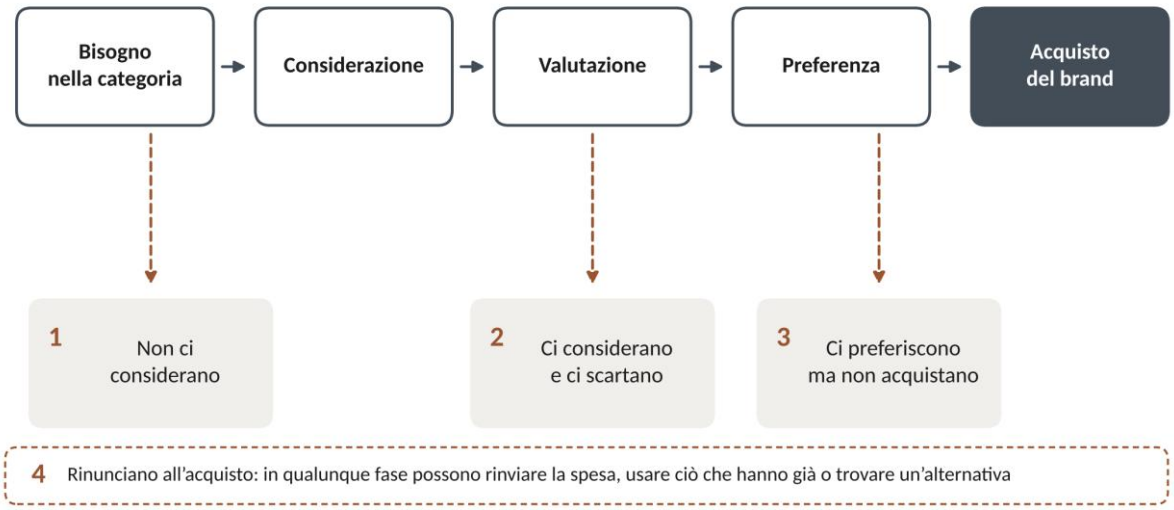


Figura 1. Quattro situazioni di mancata scelta

Le situazioni possono sovrapporsi lungo il percorso di una stessa persona.

Perché alcune persone non ci considerano?

Copertura, notorietà e ricerche di marca misurano segnali importanti, ma chi non considera il tuo brand può essere fuori da quei dati.
Nel caso del marchio tecnico, una persona può ignorarne il nome oppure conoscerlo e associarlo a un utilizzo lontano dal proprio bisogno.
Le due spiegazioni richiedono azioni potenzialmente diverse.

Parlare con chi acquista prodotti della categoria, con chi non è nostro cliente e con chi usa soluzioni alternative ci aiuta a capire che cosa cerca e quali marche prende in considerazione.
Se scopriamo potenziali acquirenti che possiamo raggiungere ma che non conoscono il brand, fare più

pubblicità può avere senso.
Se invece le persone conoscono il brand ma non lo ritengono adatto ai loro bisogni, può essere più utile rivedere il posizionamento, il messaggio o l'offerta.
In entrambi i casi resta da verificare quanta domanda sia influenzabile a un costo sostenibile.

Perché ci considerano e poi ci scartano?

Una visita alla pagina prodotto o una richiesta di informazioni mostra interesse, ma non ci dice con quali concorrenti la persona ci abbia confrontato.
Quando una persona prende in considerazione il nostro brand tecnico e poi sceglie un prodotto concorrente, la differenza potrebbe essere nelle prestazioni del prodotto, nel prezzo o nella capacità dell'altro marchio di dimostrare ciò che promette.

Nella ricerca internazionale BCG del 2026, il 67% dei rispondenti dichiara che non acquisterebbe un prodotto, pur potendoselo permettere, se non ne percepisse un valore convincente. Che è poi uno dei grandi problemi che hanno vissuto in questi ultimi anni i grandi brand del lusso, successivamente ad aumenti di prezzo che non sono stati ritenuti congrui dai potenziali clienti.
Il dato segnala che il valore percepito conta, ma non ci dice quanto pesi per il nostro brand.
Ascoltare chi ha davvero confrontato il nostro brand con i concorrenti ci aiuta a capire quali fattori hanno pesato nella scelta. Da queste risposte possiamo ricavare ipotesi concrete, da verificare poi osservando se e come cambiano i comportamenti d'acquisto.

Perché una preferenza non diventa acquisto?

Una wishlist o un carrello abbandonato ci dicono che una persona è interessata, ma non quanto fosse davvero vicina all'acquisto.
Se scopriamo che avrebbe preferito il nostro prodotto, ma alla fine non ha comprato, dobbiamo capire cosa l'ha fermata: una taglia non disponibile, il prezzo finale, i tempi di consegna, le condizioni di reso o il timore di sbagliare acquisto.
Eliminare questi ostacoli può portare nuovi ordini, ma le condizioni migliorate potrebbero aumentare i costi anche sulle vendite che sarebbero avvenute comunque.
Prima di intervenire, dobbiamo quindi valutare se le vendite aggiuntive giustificano l'investimento.

Perché alcune persone rinunciano del tutto all'acquisto?

Quando una persona rinuncia a un acquisto, le ragioni possono essere molto diverse: ha deciso di rimandare la spesa; di continuare a usare un prodotto che possiede già; oppure ha trovato una soluzione alternativa.
Nei dati dell'e-commerce vediamo che l'ordine non è arrivato, ma non sappiamo quale decisione ci sia dietro. Ascoltare chi ha valutato la categoria senza acquistare ci aiuta a capire queste differenze e a individuare dove possiamo intervenire.
Anche conoscendo le ragioni della mancata scelta, dobbiamo però valutare quanta domanda possiamo realisticamente conquistare e se farlo conviene dal punto di vista economico.

Matrice diagnostica. Dai segnali alla decisione di investimento

La matrice che segue collega i quattro tipi di domanda alle evidenze da cercare e alle condizioni economiche che renderebbero utile un intervento.

1
Non ci considerano

SEGNALI E IPOTESI DA DISTINGUERE

Notorietà limitata o brand ritenuto poco pertinente al bisogno.

CHE COSA VERIFICARE

Quali bisogni e marche citano spontaneamente gli acquirenti della categoria che non sono nostri clienti.

INTERVENTO POSSIBILE E CONVENIENZA

Pubblicità o posizionamento, se la domanda raggiungibile genera contributo incrementale sufficiente.

2
Ci considerano e ci scartano

SEGNALI E IPOTESI DA DISTINGUERE

Confronto con concorrenti: prezzo, prestazioni, credibilità o servizio.

CHE COSA VERIFICARE

Chiedere a chi ci ha valutati ma poi ha comprato altrove che cosa ha fatto la differenza.

INTERVENTO POSSIBILE E CONVENIENZA

Agire su prove, prodotto, servizio o prezzo se possiamo rimuovere l'ostacolo ottenendo un ritorno netto positivo.

3
Ci preferiscono ma non acquistano

SEGNALI E IPOTESI DA DISTINGUERE

Preferenza reale oppure interesse; ostacoli commerciali o di esperienza.

EVIDENZA DISCRIMINANTE

Verificare i motivi dichiarati confrontandoli con disponibilità dei prodotti, condizioni di vendita e piccoli test.

LEVA E CONDIZIONE ECONOMICA

Eliminare gli ostacoli solo se il margine aggiuntivo supera tutti i costi, compresi quelli sulle vendite che sarebbero avvenute comunque.

4
Rinunciano all'acquisto

SEGNALI E IPOTESI DA DISTINGUERE

Rinvio, bisogno estinto o soddisfatto con una soluzione alternativa.

EVIDENZA DISCRIMINANTE

Persone che hanno valutato la categoria senza acquistare.

LEVA E CONDIZIONE ECONOMICA

Intervenire sulla sola domanda realisticamente influenzabile e profittevole.

Nel nostro caso, le prime due domande rendono più chiaro il confronto fra maggiore acquisizione pubblicitaria e investimenti nelle prove delle prestazioni tecniche.

La matrice lascia però aperta una possibilità importante: il management potrebbe avere trascurato una barriera diversa da quelle che giustificano i due investimenti iniziali.

Capire meglio il problema può far emergere una terza alternativa.

CAPITOLO 4

Prima di investire, valutiamo quanta domanda possiamo conquistare e con quale ritorno

Capire perché non ci scelgono è il primo passo. Poi dobbiamo capire se conviene intervenire.

Un ostacolo può riguardare molte persone ma essere difficile da rimuovere. Oppure possiamo rimuoverlo, ma per troppo poche persone o a un costo superiore al beneficio.

Conviene distinguere tre perimetri:

1. La domanda teoricamente accessibile comprende tutte le occasioni in cui il nostro brand potrebbe rispondere al bisogno.
2. La domanda realisticamente influenzabile riguarda le persone le cui scelte potremmo davvero cambiare con un intervento alla nostra portata.
3. La domanda economicamente conveniente è quella che possiamo conquistare con un ritorno netto adeguato ai costi, ai rischi e alle alternative di investimento.

Sono perimetri progressivamente più selettivi.



Figura 2. Tre perimetri della domanda

Per il brand tecnico, un segmento numeroso che ancora ignora il marchio può essere interessante per la pubblicità. Il suo valore dipende dall'effettiva raggiungibilità, dalla propensione ad acquistare e dai costi necessari per acquisirlo e servirlo.

Allo stesso modo, sapere che i clienti dei concorrenti chiedono prove tecniche più convincenti non ci dice quanti sceglierebbero il nostro brand se le offrissimo.

Prima di investire dovremmo stimare quanto è grande il pubblico che ci interessa, quante persone potremmo convincere, quale margine aggiuntivo genererebbero e quanto costerebbe acquisirle e servirle. Dobbiamo considerare anche gli effetti sulle vendite attuali. Resi, costi logistici, assistenza, cannibalizzazione e tempi di recupero possono cambiare il risultato.

Un brand DTC può vendere di più e trattenere meno margine, se acquisire clienti costa troppo o aumentano i resi.

La domanda è: che cosa sarebbe successo senza questo intervento? CAC, ROAS e tasso di conversione sono indicatori utili, ma da soli non misurano il risultato aggiuntivo generato dall'intervento.
Per stimare il contributo netto, quando possibile, dobbiamo confrontare i risultati con ciò che sarebbe accaduto senza intervenire, considerando sia i nuovi clienti sia quelli già acquisiti.

Anche un problema reale può non valere l'investimento, se riguarda troppo poche persone.
Se la pubblicità raggiunge una domanda poco profittevole, può risultare conveniente finanziare un'altra leva. Dobbiamo usare il budget dove può creare più valore, sapendo che non avremo mai tutte le risposte.

Non serve una nuova ricerca per ogni dubbio.
Prima chiediamoci: quale decisione potrebbe cambiare in base alla risposta?
Se nessun risultato cambierebbe le nostre priorità, probabilmente sappiamo già abbastanza per agire.
Se invece quelle informazioni potrebbero farci scegliere un investimento diverso, vale la pena capire come ottenerle nel modo più rapido ed economicamente sostenibile.

CAPITOLO 5

Una scheda decisionale per mettere alla prova le priorità di investimento

Quando decidiamo investimenti importanti, dobbiamo separare tre cose che spesso confondiamo:

1. risultato osservato
2. spiegazione del problema
3. investimento proposto.

“Conquistare nuovi clienti costa di più” descrive un risultato.

“Siamo poco considerati da un pubblico profittevole” è un’ipotesi.

“Aumentiamo il budget pubblicitario” è una proposta. Ha senso solo se l’ipotesi è corretta e l’investimento conviene più delle alternative.

La scheda mette per iscritto le ipotesi prima di decidere come spendere. Direzione generale, marketing, e-commerce, prodotto e finanza possono compilarla insieme, distinguendo ciò che sanno da ciò che devono ancora verificare.

Scheda per le decisioni di investimento. Sette domande

DOMANDA	CHE COSA CHIARIRE	LE NOSTRE RISPOSTE
1. Quale investimento dobbiamo decidere?	Budget, orizzonte, obiettivo economico e alternative realisticamente finanziabili.	
2. Qual è la nostra diagnosi?	Quale spiegazione riteniamo più probabile e su quali fatti si basa?	
3. Chi abbiamo osservato e di chi vogliamo cambiare la scelta?	Di chi abbiamo dati? Chi vogliamo conquistare? In che cosa sono diversi?	
4. Quali spiegazioni alternative sono plausibili?	Cause che porterebbero a interventi diversi, compreso non investire.	
5. Quale evidenza potrebbe farci cambiare idea?	Quale risultato ci farebbe scegliere un investimento diverso?	
6. Qual è il modo più conveniente per ottenerla?	Dati esistenti, interviste, ricerca, test o decisione immediata; costo, affidabilità e tempi.	
7. Cosa decidiamo e come misuriamo il risultato?	Chi è responsabile? Che cosa finanziamo o testiamo? Come misuriamo il contributo netto incrementale e quando rivediamo la scelta?	

La scheda applicata al brand di abbigliamento tecnico

DOMANDA	APPLICAZIONE AL CASO GUIDA
1. Investimento	100.000 euro incrementali in dodici mesi. A: acquisizione pubblicitaria. B: prove tecniche e consulenza sulle prestazioni. Obiettivo: maggiore contributo netto incrementale.
2. Diagnosi	Acquisire nuovi clienti costa di più. A potrebbe essere utile se il problema fosse la scarsa considerazione del brand; B se le persone non trovassero convincenti le prove del valore del prodotto. I dati attuali non ci dicono quale spiegazione sia corretta.
3. Popolazioni	Osserviamo soprattutto clienti, visitatori e audience esposte. Vogliamo influenzare acquirenti della categoria che oggi scelgono altrove.
4. Alternative	A e B sono plausibili; prezzo, caratteristiche e rischio di acquisto potrebbero suggerire altre leve. È possibile anche non investire subito.
5. Evidenza discriminante	Capire chi non conosce il brand e chi lo valuta ma sceglie altri, quali alternative preferisce e perché. Poi stimare il risultato economico aggiuntivo degli interventi più promettenti.
6. Verifica conveniente	Partire dai dati sui resi, dall'assistenza e dalle ricerche nel sito. Analizzare poi le recensioni dei concorrenti e i dubbi degli iscritti che non hanno mai comprato. Infine, intervistare chi ha scelto altrove e testare su piccola scala l'intervento più promettente.
7. Decisione e misura	I dati non bastano ancora per scegliere tra A e B. Il management decide di non impegnare subito i 100.000 euro e di approfondire perché alcuni potenziali clienti comprano altrove. Prima della decisione finale confronterà il contributo netto incrementale atteso delle alternative e stabilirà come misurare i risultati e quando rivedere la scelta.

Che cosa cambia quando ascoltiamo chi ha scelto altrove

Nel caso guida, il management comincia dalle evidenze già disponibili. Resi e conversazioni con l'assistenza possono mostrarci dove il prodotto non ha soddisfatto le aspettative di chi l'ha comprato. Le ricerche interne al sito mostrano quali informazioni cercano i visitatori. Le recensioni dei concorrenti suggeriscono quali aspetti contano nel confronto. Chi è iscritto alla newsletter ma non ha mai acquistato può raccontarci che cosa lo frena.

Sono indizi utili, ma ogni fonte racconta solo una parte del problema.

Nel nostro esempio, immaginiamo che il team conduca dodici interviste esplorative con persone che hanno considerato il brand e acquistato capi tecnici di concorrenti. Diversi intervistati raccontano di non riuscire a valutare bene la vestibilità dei capi senza provarli. Alcuni, per questo, hanno scelto concorrenti che ritenevano meno rischiosi.

Da qui emerge una terza possibilità, C: aiutare le persone a scegliere la taglia e offrire condizioni di prova e reso dedicate a una linea di prodotti. Le dodici interviste suggeriscono una possibile soluzione, ma non ci dicono quante persone abbiano lo stesso problema né se intervenire convenga.

Il management cambia la priorità. Invece di impegnare immediatamente l'intero budget incrementale su A o B, ne destina una quota limitata a un test controllato di C su una linea e un pubblico definiti.

Per valutare C, il team confronta i risultati con quelli di un gruppo che non riceve l'intervento. Misura gli ordini aggiuntivi, il tasso di conversione, la frequenza e il costo dei resi, le spese di logistica e assistenza e il contributo economico incrementale netto.

Il test considera anche i vantaggi concessi a chi avrebbe acquistato comunque. L'esito resta aperto: il test potrà indicare se C meriti ulteriori risorse. In caso contrario, il management dovrà rivalutare A e B oppure decidere di non impegnare il budget residuo.

La svolta del caso è il cambiamento del processo decisionale. Il management è partito da due alternative ragionevoli, ha riconosciuto il limite delle evidenze disponibili, ha individuato una nuova ipotesi e ha deciso una verifica proporzionata all’impegno economico.

Il valore di conoscere le ragioni della mancata scelta sta anche qui: non nel considerare ogni mancato acquisto un ricavo recuperabile, ma nel riconoscere opportunità che altrimenti rischieremmo di trascurare. E nel capire quali meritano davvero un investimento.

> *Se capissimo meglio perché non ci scelgono, investiremmo ancora allo stesso modo?*

Nota metodologica e limiti

Search in Italy 2026 è un'indagine CAWI condotta da Human Highway nel marzo 2026 su 1.003 adulti italiani della popolazione online, con questionario progettato da Marco Loguercio, in collaborazione con Human Highway e IAB Italia. Le percentuali sono calcolate sui dati ponderati; il numero dei rispondenti è riportato senza ponderazione. I 447 rispondenti che dichiarano una scoperta grazie a un suggerimento di una AI si riferiscono a esperienze nei sei mesi precedenti all'intervista; il 44,5% e il 55,5% sono percentuali di dichiarazioni, senza rappresentare tassi di conversione osservati o vendite perdute.

Le domande riguardano periodi e comportamenti diversi. La ricerca non spiega perché le persone scelgono un brand specifico. Le indagini BCG citate riguardano popolazioni e formulazioni differenti e i loro risultati vanno letti nei rispettivi perimetri. Le sintesi degli studi accademici riprendono quanto riportato dagli autori nei testi consultabili. Il riferimento alle quattro fasi del processo di scelta (discovery, exploration, validation e purchase) riprende l'intervento di Federico Capeci, CEO di Kantar Italia, a Intersections 2026.

L'intero caso del brand di abbigliamento tecnico è illustrativo, incluse le dodici interviste, i racconti emersi, il budget e la scelta di avviare un test. Le interviste aiutano a formulare ipotesi. Per misurare l'effetto di un intervento, quando possibile, bisogna confrontare il risultato con ciò che sarebbe accaduto senza intervenire.

Crediti e fonti

Ricerca, analisi e interpretazioni: Marco Loguercio. Dati dall'edizione 2026 di Search in Italy 2026, realizzata in collaborazione con Human Highway e IAB Italia. Le conclusioni del paper sono responsabilità dell'autore e non implicano approvazione da parte degli enti citati.

[1] Marco Loguercio, Search in Italy 2026, Osservatorio Search in Italy / Human Highway / IAB Italia, rilevazione marzo 2026; elaborazioni originali del dataset individuale.

[2] David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder e Ole Jørgen Vetvik, The Consumer Decision Journey, McKinsey Quarterly, 1 giugno 2009. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey

[3] Boston Consulting Group, Consumatori italiani: valore, longevità e AI ridisegnano la domanda, comunicato del 26 ottobre 2026. https://www.bcg.com/press/26october2026-consumatori-italiani-valore-longevita-e-ai-ridisegnano-la-domanda

[4] Boston Consulting Group, Global Consumers Have Moved On. Has Your Growth Strategy Caught Up?, 26 agosto 2026. https://www.bcg.com/publications/2026/five-consumer-shifts-reshaping-growth

[5] Raluca Ursu, Anita Rao e Jake Embrey, The Help Me Search Era: Do We Choose "Better" with AI?, SSRN, working paper pubblicato il 7 agosto 2026. https://ssrn.com/abstract=7208681

[6] Y. Zhang, C. Huang, L. Zhang, X. Tian, Q. Shuai e Y. Jin, The Confidence Boost: How Generative Artificial Intelligence Nudges Consumer Decisions Through Preference Matching, Journal of Consumer Behaviour, 25(5), 2026, pp. 2393–2413. https://doi.org/10.1002/cb.70172

[7] Beth Caplow, Your Secret Weapon For Your Win/Loss Program: Three Ways To Get Buyer Feedback And Make It Actionable, Forrester, 5 dicembre 2025. https://www.forrester.com/blogs/your-secret-weapon-for-your-win-loss-program-three-ways-to-get-buyer-feedback-and-make-it-actionable/

[8] NielsenIQ / GfK, Why Lost Shoppers Are Choosing Your Competitor, and How to Win Them Back, 3 agosto 2022 (aggiornamento di un articolo del novembre 2020). https://nielseniq.com/global/en/insights/commentary/2022/why-lost-shoppers-are-choosing-your-competitor-and-how-to-win-them-back/

[9] M. Avriel e A. C. Williams, The Value of Information and Stochastic Programming, Operations Research, 18(5), 1970, pp. 947–954. https://doi.org/10.1287/opre.18.5.947

[10] Federico Capeci, When Consumers Stop Choosing. Brand Growth in the Age of Delegation, keynote a Intersections 2026, Milano, 28 ottobre 2026.

L’autore e i progetti



Marco Loguercio

Marco Loguercio è advisor e consulente strategico per imprenditori e top manager di aziende B2C e brand DTC, che affianca nelle decisioni di crescita, marketing e commercio elettronico.

Opera nel digitale da trent’anni. Ha fondato e guidato SEMS e FIND, due agenzie specializzate nel performance marketing, maturando esperienza nella strategia e nello sviluppo commerciale di aziende e brand. Ha inoltre partecipato come imprenditore allo sviluppo di attività DTC.

Dal 2004 cura l’Osservatorio Search in Italy, dedicato allo studio dei comportamenti di ricerca e dei processi decisionali che precedono gli acquisti.

Il profilo LinkedIn di Marco Loguercio

Search in Italy

Search in Italy è un Osservatorio fondato nel 2004 da Marco Loguercio per studiare come gli italiani cercano informazioni, valutano le alternative e arrivano alle decisioni di acquisto.

Nel tempo ha analizzato l’evoluzione dei percorsi di ricerca, dai motori tradizionali alla ricerca omnicanale, fino al ruolo degli assistenti generativi nella scoperta e nella valutazione di prodotti e servizi.

L’edizione 2026, dalla quale provengono i dati originali citati in questo paper, è stata realizzata con Human Highway e in collaborazione con IAB Italia.

Il profilo LinkedIn dell’Osservatorio Search in Italy

DECIVUM

DECIVUM è un brand indipendente di consulenza strategica fondato da Marco Loguercio. Affianca imprenditori, management e organizzazioni nelle scelte che orientano la competitività, la crescita e l'evoluzione del business, con particolare attenzione a brand e imprese consumer, retailer, destinazioni turistiche e agenzie.

Il suo approccio combina esperienza imprenditoriale, conoscenza dei mercati, competenze digitali e capacità di analisi per valutare opportunità, mettere alla prova ipotesi e individuare le priorità strategiche e di investimento.

Tra le competenze distintive di DECIVUM rientrano **DECIVUM Intelligence**, il framework proprietario articolato in Market, Brand e Ads, e il patrimonio di ricerca dell'**Osservatorio Search in Italy**, fondato nel 2004. Queste risorse alimentano attività di advisory, progetti di ricerca e workshop dedicati alle imprese, approfondendo anche le trasformazioni introdotte dall'intelligenza artificiale nei comportamenti di ricerca e acquisto.

www.decivum.com

© 2026 Marco Loguercio. Tutti i diritti riservati, salvo quanto concesso dalla licenza indicata di seguito.

Salvo diversa indicazione, i contenuti originali di *La domanda invisibile* sono distribuiti con licenza **Creative Commons Attribuzione, Non opere derivate 4.0 Internazionale (CC BY-ND 4.0)**, consultabile all'indirizzo https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.it.

È consentito riprodurre e condividere il documento, integralmente o attraverso estratti non modificati, anche per finalità commerciali, a condizione che siano riconosciuti l'autore, il titolo, la fonte originale e la licenza.

La pubblicazione di traduzioni, rielaborazioni o versioni modificate richiede l'autorizzazione scritta dell'autore, fatti salvi gli utilizzi consentiti dalla legge.

Eventuali contenuti e materiali di terzi rimangono soggetti ai diritti dei rispettivi titolari.

Nota sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale generativa

Per la preparazione di questo paper, Marco Loguercio ha utilizzato ChatGPT di OpenAI e Claude di Anthropic come supporto all'esplorazione e alla verifica critica delle ipotesi, alla ricerca e al confronto delle fonti, all'elaborazione e all'analisi dei dati di Search in Italy 2026, oltre che alla strutturazione e alla prima stesura del manoscritto.

I dati originali dell'Osservatorio sono stati raccolti da Human Highway e non sono stati generati attraverso strumenti di intelligenza artificiale.

La definizione delle tesi, la valutazione delle evidenze, le interpretazioni e le conclusioni sono state oggetto di revisione critica da parte di Marco Loguercio, che mantiene la piena responsabilità scientifica ed editoriale del documento.

Un brand può conoscere molto bene i propri clienti e capire poco perché altri non lo scelgono.
Da qui nasce il rischio di investire sulla leva sbagliata.

DECIVUM

Marco Loguercio

Advisor e consulente strategico per imprenditori e top manager di aziende B2C e brand DTC

www.decivum.com
marco@decivum.com
linkedin.com/in/marcologuercio

La domanda invisibile · Novembre 2026
© 2026 Marco Loguercio · CC BY-ND 4.0