

La sfida dell'attrattività nel settore della comunicazione

VNA

Aziende della
Comunicazione
Unite

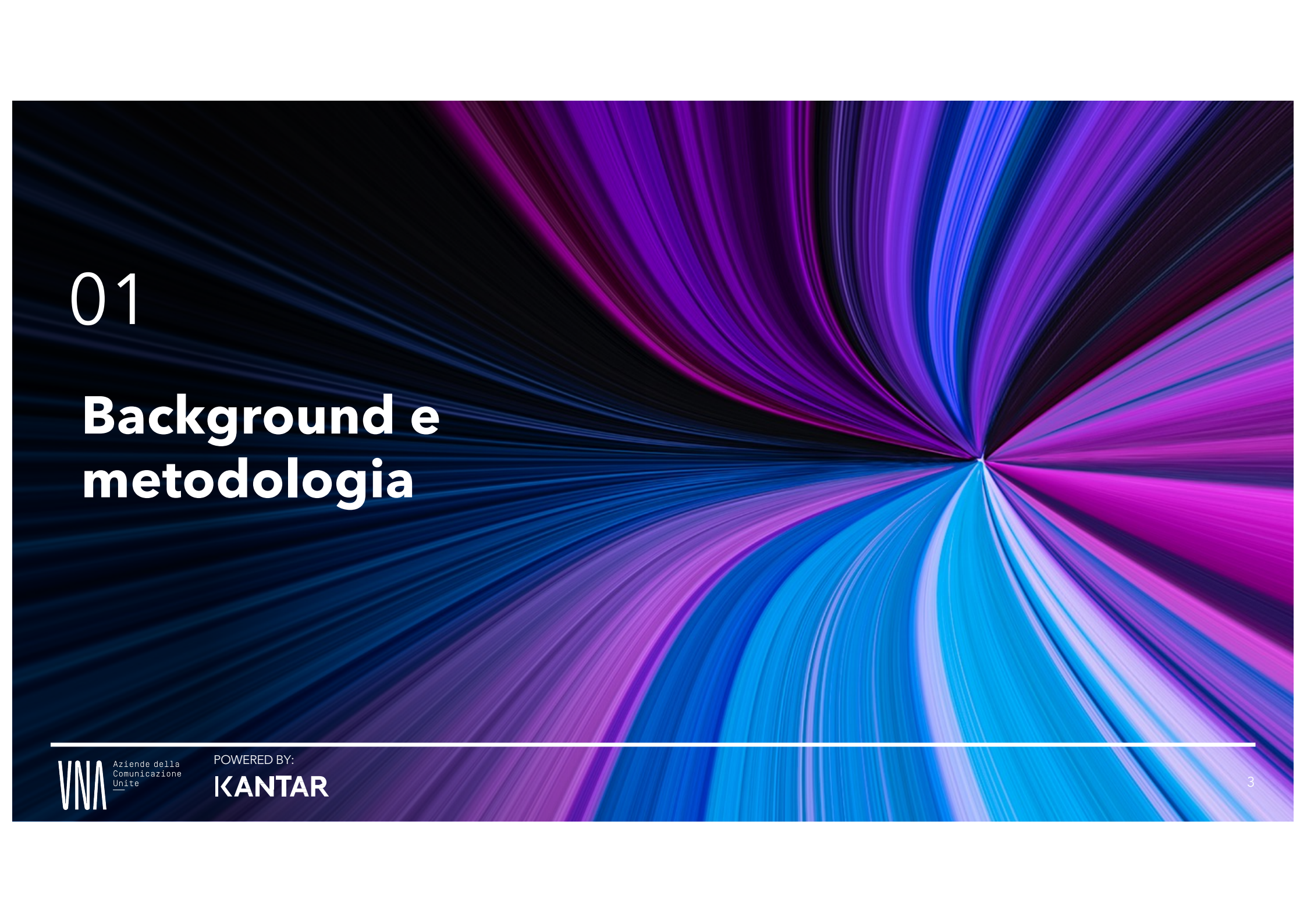
POWERED BY:

KANTAR

maggio 2026

AGENDA

1. Background e metodologia
2. Il lavoro per la Gen Z: significati, bisogni, aspettative
3. Il processo decisionale nella scelta del lavoro
4. L'immaginario del settore comunicazione nella Gen Z
5. Le trasformazioni del settore –
Una lettura interna da parte dei manager di agenzia
6. Il gap tra il settore comunicazione e le aspettative della Gen Z
7. Come aumentare *attraction* e *retention* del settore presso Gen Z
8. Sintesi dei risultati



01

Background e metodologia

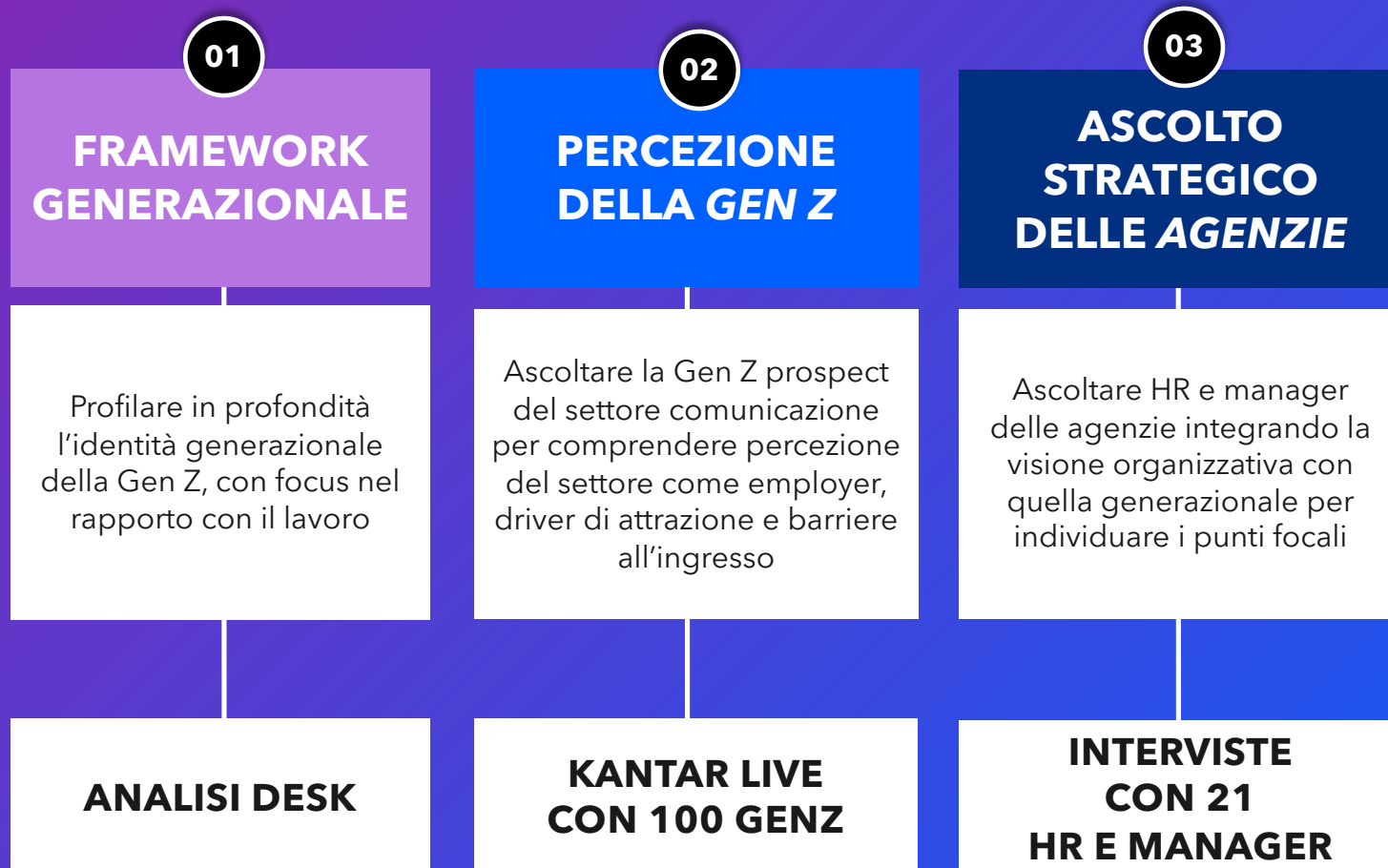


Aziende della
Comunicazione
Unite

POWERED BY:

KANTAR

Disegno di ricerca in sintesi



LEGENDA:
nel report questa icona indicherà il pov delle agenzie



02

Il lavoro per la Gen Z: significati, bisogni, aspettative

Il rapporto dei giovani con il lavoro è caratterizzato da due tensioni contrapposte

DISINCANTO

Da un lato, i ragazzi sono consapevoli che:

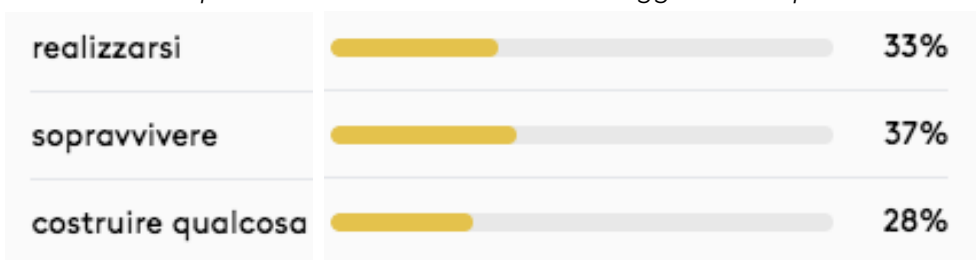
- non ci sono più **tutele, certezze**
- spesso bisogna **accontentarsi**
- **l'assenza di stabilità** può spaventare e portare alla rinuncia

SOGNO

Dall'altro, emergono contemporaneamente aspettative molto elevate sul «**lavoro dei sogni**», che non è più dato da sole variabili concrete e oggettive (soldi e carriera), ma si compone di tanti elementi, spesso di ordine emotivo

Il lavoro oggi: tra realizzazione e necessità

Pensando alle persone della tua età: secondo te oggi si lavora per...



I giovani restituiscono un'immagine del lavoro non univoca, frammentata tra realizzazione, sopravvivenza, progettualità

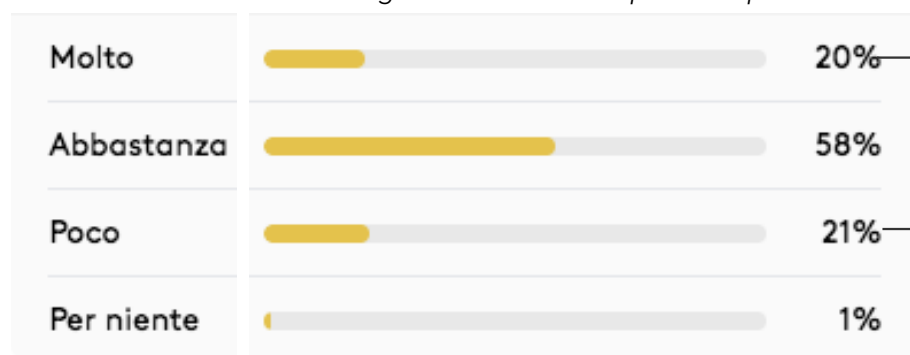
Non emerge quindi una visione dominante, ma una co-presenza di significati diversi

Il lavoro perde il suo ruolo "totalizzante" e diventa **un concetto negoziabile**, che cambia in base alle aspettative individuali e alle condizioni percepite

Non è più automaticamente sinonimo di identità o vocazione: **può essere anche solo uno strumento**

La libertà di scelta percepita non è assoluta

Quanto ti senti libero/a di scegliere davvero il tuo percorso professionale?



20-22 anni	23-25 anni	26-27 anni
26%	17%	19%
Milano	Roma	Napoli / Bari
15%	19%	35%

La libertà esiste, ma è **parziale** e **condizionata**.

Inoltre non è uniforme: è alta tra i più giovani e si riduce nei contesti più vincolanti, evidenziando come il rapporto con il lavoro sia fortemente influenzato dalle **condizioni di partenza**.

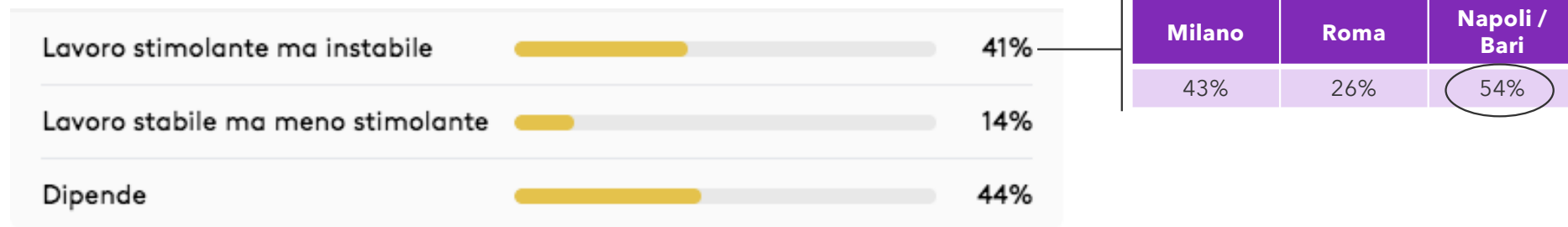
I giovani vivono una tensione chiara:

- da un lato l'idea di poter scegliere
- dall'altro la **consapevolezza di vincoli reali** (economici, di mercato, di opportunità)

Questo si traduce in un approccio al lavoro più **pragmatico** e **adattivo** che idealistico

Per i giovani non è possibile risolvere in modo definitivo il *trade-off* tra stimolo e stabilità lavorativa

Se dovessi scegliere tra queste opzioni, cosa sceglieresti?



Lo stimolo attrae mentre la stabilità rassicura, ma **la maggioranza non sceglie a priori**

Al **Sud**, dove la precarietà lavorativa è più endemica, sembra emerge **maggiore apertura all'instabilità** a fronte di un maggior stimolo lavorativo

Trasversalmente, i ragazzi sono consapevoli che **l'equilibrio** non è dato una volta per tutte, ma va **costruito caso per caso**

A fronte di questo pragmatismo, i giovani dimostrano anche una forte predisposizione all'idealizzazione del lavoro

Il lavoro ideale non è descritto solo in termini di ruolo o carriera, ma come **esperienza di vita complessiva**.

Non si cerca più solo "un buon lavoro", ma una **vita che funzioni anche grazie al lavoro**.

Le **aspettative** nei confronti del lavoro si dimostrano quindi **molto elevate** e afferenti a **tanti aspetti dell'esistenza**. Il lavoro deve:

- **integrarsi** nella vita, non dominarla
- contribuire al **benessere complessivo** della persona
- offrire **senso**, significato personale
- essere uno spazio di **auto-espressione**

“Non vorrei che il lavoro diventasse l'unica cosa importante della mia vita

“Vorrei svegliarmi la mattina e essere soddisfatto di quello che faccio

“Devo sentirmi nel posto giusto, non solo fare il lavoro giusto

“Devo sentire che quello che faccio serve a qualcosa

Lo stimolo emerge da un mix di fattori, che mettono sempre al centro la persona e la sua valorizzazione

La Gen Z cerca **un lavoro stimolante nel senso di significativo**, coerente con il proprio modo di essere e in grado di valorizzare la propria unicità, in un clima di collaborazione e scambio

Ciò si concretizza in:

Varietà e non ripetitività

- Progetti diversi e non routinari
- Nuove sfide
- Possibilità di viaggiare

Espressione e contributo

- Spazio per le proprie idee
- Essere ascoltati
- Impattare, vedere i risultati del proprio lavoro
- Feedback e riconoscimento dei risultati

Crescita e apprendimento

- Possibilità di imparare (*training, mentoring*)
- Responsabilità progressive
- Mettersi alla prova

Relazioni e confronto

- Team
- Scambio e collaborazione
- Contaminazione
- Rispetto e inclusione

“ un lavoro che non sia statico un lavoro che ti mantenga sempre attivo e partecipe

“ progetti diversi, ambiente gratificante e innovativo

“ la possibilità di confrontarmi con i miei colleghi e professori senza essere giudicata

“ Il fatto che ci sia sempre qualcosa da imparare e non soffermarsi sulle cose che si sanno già

Allo stesso tempo, il lavoro stimolante non deve fagocitare totalmente il resto dell'esistenza, ma anzi contribuire al benessere complessivo

il **benessere** dipende da un mix di fattori, volti a circoscrivere il peso del lavoro nell'equilibrio esistenziale complessivo:

EQUILIBRIO VITA-LAVORO

Il lavoro deve lasciare spazio alla vita personale, non assorbirla

Principali richieste:

- Orari non eccessivi (es. 9-18 sostenibile)
- Possibilità di avere tempo per famiglia, sport, hobby
- Rispetto degli orari (no straordinari impliciti)
- Diritto alla disconnessione

FLESSIBILITÀ

Autonomia nella gestione di tempi e luoghi è una condizione attesa, non un benefit

Principali richieste:

- *Smart working* / lavoro ibrido
- Flessibilità in entrata/uscita
- Possibilità di gestire i task in autonomia
- Lavoro da remoto anche da luoghi diversi (viaggio, estero)

AMBIENTE POSITIVO

Un clima relazionale sano e rispettoso contribuisce a rendere il lavoro non invasivo e fonte di ansia

Principali richieste:

- Collegli collaborativi (no competizione interna tossica)
- Manager disponibili e umani
- Cultura del rispetto (no sessismo, no nonnismo)
- Clima sereno, non basato sulla pressione continua
- Team affini (per età, mentalità, interessi)

In un ranking di importanza, stipendio e carriera rimangono asset irrinunciabili per gli uomini, mentre le donne danno priorità all'equilibrio con la vita privata e guardano agli aspetti più relazionali e di senso

Quando pensi al tuo primo lavoro, cosa conterà maggiormente per te?

Equilibrio e sostenibilità

	Uomini	Donne
Equilibrio vita-lavoro	44%	55%
Libertà / flessibilità	17%	16%

🗨️ Immagino orari flessibili e la possibilità di lavorare anche da remoto

Sicurezza, stabilità economica

	Uomini	Donne
Buono stipendio da subito	50%	26%
Affidabilità finanziaria dell'azienda	11%	18%

🗨️ Lo stipendio è la base, ma non è quello che mi farebbe scegliere un lavoro

Contenuto del lavoro

	Uomini	Donne
Espressione delle mie idee	28%	29%
Lavoro creativo	22%	21%
Progetti su cui lavorerò	25%	11%
Possibilità di avere impatto sulle cose	14%	13%
Senso delle cose che faccio	3%	16%

🗨️ Vorrei poter esprimere le mie idee, non solo eseguire

Crescita e sviluppo

	Uomini	Donne
Crescita e carriera rapida	33%	19%
Formazione e sviluppo professionale	14%	16%

🗨️ Mi immagino un lavoro dinamico che mi stimoli e mi faccia crescere ogni giorno

Ambiente e relazioni

	Uomini	Donne
Ambiente / persone	11%	31%
Capo / manager	-	2%

🗨️ Vorrei un ambiente sereno, dove le persone si aiutano e non competono

Valori e contesto aziendale

	Uomini	Donne
Valori azienda, impegno nel sociale	8%	13%
Internazionalità	14%	3%
Modernità di luoghi e uffici	-	2%
Il nome dell'azienda	-	2%

🗨️ Non riuscirei a lavorare in un posto che non rispecchia i miei valori

Anche per chi lavora nel settore, il significato del lavoro sta cambiando e le agenzie faticano ad allinearsi a questo nuovo sistema di valori



I **manager** riconoscono un **cambiamento profondo** nel rapporto con il lavoro

Rispetto alle generazioni precedenti, la **Gen Z** mostra:

- meno disponibilità al sacrificio
- maggiore attenzione all'equilibrio vita / lavoro
- bisogno di senso, motivazione e continui stimoli

“ poca attitudine a sacrificarsi sapendo che alla fine il sistema non è premiante

“ Vogliono stimoli, energia, freschezza, grandi lavori, grandi progetti

“ abbiamo notato negli ultimi anni un forte distacco diciamo dalla vita lavorativa, da voler mettere sempre un paletto tra il lavoro e la vita. questo va un po' contro al forte legame che è necessario avere secondo il mio punto di vista con questo lavoro anche proprio di pancia

“ Oggi i giovani restano solo dove trovano una crescita rapida basata sul merito, un benessere mentale tutelato e la sensazione che il proprio lavoro abbia un impatto concreto e coerente con i propri valori

“ Loro cercano un lavoro intriso di purpose e impatto autentico, non solo profitto

All'interno delle agenzie c'è già un'elevata consapevolezza delle specificità della Gen Z nel rapporto con il lavoro

So what

Il lavoro non è più un ideale da inseguire, ma un **equilibrio da costruire**

Il confronto tra generazioni mostra uno slittamento: da **centro dell'identità (Baby Boomers)**, a **mezzo per l'autonomia (Gen X)**, fino a diventare per i più giovani **uno strumento per costruire equilibrio e senso nella propria vita (Gen Z)**

I giovani sono consapevoli delle **difficoltà oggettive** nel mondo del lavoro di oggi. Non sempre si può scegliere liberamente; spesso è necessario scendere a compromessi

Per questo cercano lavori che:

- siano **sostenibili**
- contribuiscano a dare **significato alla propria vita**
- permettano di mantenere un **equilibrio** di vita, specie per le donne

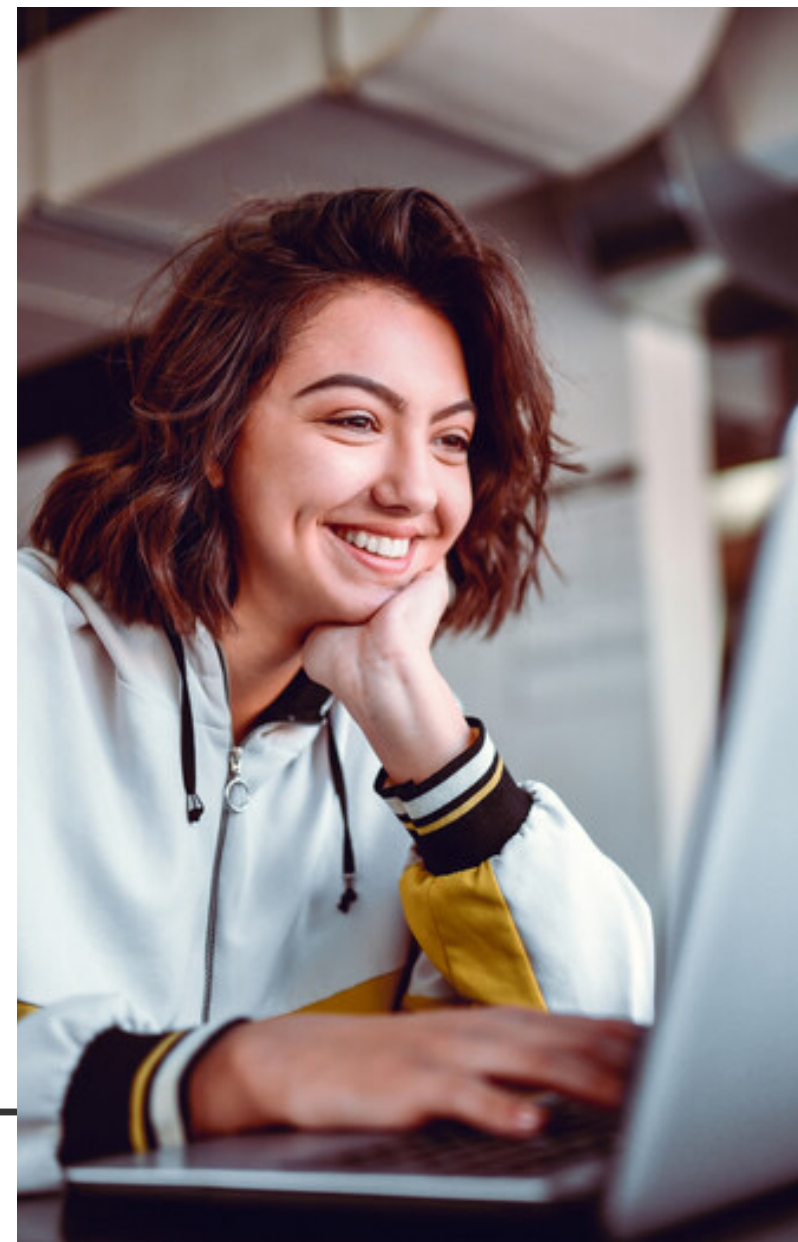
Lo **stimolo** è importante, nella direzione di permettere una piena **espressione della propria individualità**

Lo **stipendio** resta una base, ma **non compensa** sul lungo periodo la mancanza di altri fattori rilevanti per questa generazione: **benessere** emotivo e psicologico, **pienezza di vita**

L'attrattività di un posto di lavoro quindi non si gioca più solo sul lavoro in sé, ma sulla vita che quel lavoro rende possibile

Questo cambio di prospettiva genera una **distanza culturale** con le generazioni precedenti, ancora più ancorate a logiche di stabilità, disciplina e carriera lineare

Le agenzie mettono in luce la fatica di allinearsi a un immaginario del lavoro così diverso dal passato





03

Il processo decisionale nella scelta del lavoro

Il processo decisionale per la scelta di un lavoro mette insieme fattori razionali e percezioni personali

1 FIT RAZIONALE

(filtri di base)

Qui il lavoro viene valutato in **termini pratici e sostenibili**:

- stipendio
- distanza
- orari
- contratto
- percorso/step di crescita

È il primo livello di selezione: se queste condizioni non sono soddisfatte, l'opportunità viene esclusa a priori

I criteri razionali fungono da **FILTRO**, per fare una prima scrematura

🗨️ *Prima valuto se è sostenibile: quanto paga, dove si trova e che impegno richiede*

2 VALUTAZIONE DI CONTENUTO

Qui si attiva la dimensione più **personale e progettuale**:

- interesse
- crescita
- stimolo
- settore

Superati i filtri base, entra in gioco il contenuto del lavoro: deve essere coerente con interessi, competenze e prospettive

I criteri di contenuto forniscono **ORIENTAMENTO**

🗨️ *Scelgo ciò che mi permette di crescere e imparare qualcosa di nuovo*

3 PERCEZIONE EMOTIVA

È il livello più **istintivo** ma determinante:

- ambiente
- persone (in base a chi si incontra durante i colloqui)
- feeling di «pancia»

La decisione finale si gioca su elementi meno tangibili, per lo più dedotti dalle sensazioni avute durante i colloqui

I criteri emotivi spesso definiscono la **DECISIONE FINALE**

🗨️ *Capisco subito dal clima e dalle persone se è un posto in cui starei bene*

I giovani prediligono concretezza e pragmatismo

I giovani riconoscono che un'azienda è adatta a loro quando **valori dichiarati e promesse sono supportati da pratiche concrete**

Questo vale trasversalmente a tutti i criteri presi in esame (retribuzione, orari, clima interno, valori aziendali...)

Le offerte di lavoro vengono valutate in base ai seguenti parametri:

Trasparenza

chiarezza su ruolo, crescita, stipendio

☞ Contratto chiaro e esaustivo, bilanciamento vita lavorativa e vita privata stipendio netto mensile, orario

Coerenza valoriale

tra ciò che l'azienda dice e ciò che fa

☞ Se è un'azienda con un'etica come trattano i dipendenti e i salari esperienze di lavoratori stipendio

Clima percepito

- tono
 - persone
 - energia
- ☞ Prediligo lavori in team, dove ci sia sempre l'opportunità di dialogo

Reputazione reale

basata sia sulle fonti ufficiali dell'azienda sia dal sentito dire / dall'immagine diffusa

☞ Il fatto che sia una grande azienda e non sia una piccola realtà. Offre più stimoli e conoscere più persone rispetto a una startup

Le promesse devono essere verificabili per poter risultare attrattive

Per i giovani nessuna scelta è per sempre, ma lasciano aperta la possibilità di cambiare, se il lavoro attuale non risponde davvero alle loro esigenze

Successivamente – una volta entrati in azienda – i giovani **verificano se quanto promesso trova riscontro nella realtà**, soprattutto rispetto alle tematiche centrali nella loro «filosofia del lavoro»:

- **Ambiente tossico e relazioni negative** → un clima relazionale negativo, fonte di ansia e stress, può essere un criterio determinante la volontà di restare o la decisione di abbandonare il lavoro, anche se valido da un punto di vista contrattuale / salariale
- **Promesse non mantenute** → i giovani della Gen Z hanno una chiara contezza dei propri diritti, e si dichiarano poco propensi ad accettare un lavoro che non rispecchia quanto promesso in fase di selezione, soprattutto per quanto riguarda **l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata**



“ I giovani valutano molto più rapidamente se quello che stanno ricevendo è coerente con quello che stanno dando, e **se non vedono valore reale, cambiano senza troppi problemi** (MARIANO DI BENEDETTO)

“ Clima stressante, stipendio basso, orari assurdi a prima vista si percepisce se un capo è particolarmente oppressivo

“ Non mi piace azienda troppo gerarchica e strutturata

“ Poca chiarezza, informazioni vaghe senza una linea specifica incentivi non definiti

Per le agenzie, il processo di scelta è sempre più difficile da governare



I **manager** riconoscono un cambiamento nel modo in cui i giovani scelgono:

- maggiore autonomia e spirito critico
- razionalità e pragmatismo
- meno fiducia nella comunicazione aziendale
- più peso a esperienze e testimonianze reali
- meno disponibilità ad accettare qualunque condizione pur di lavorare

“ I giovani oggi sono molto più razionali nelle loro scelte rispetto a quanto poteva essere all'epoca dei miei vent'anni

“ stipendi, orari e effort che si è disposti a dare all'agenzia. Noi non avremmo mai chiesto indicazioni su questi 3 pillar al primo colloquio, loro sì perché sono fondanti e non hanno paura a scegliere invece di aspettare solo di essere scelti

“ Le promesse che non reggono sono quelle che non danno un quadro chiaro sulle opzioni del percorso di carriera e relativa remunerazione

“ Oggi è chiaro che la promessa deve essere molto più consistente, fondata sulla correttezza, sulla razionalità, un percorso di carriera che sia legato a QPI davvero razionali, condivisibili, chiari, trasparenti, onesti, sinceri

**Nel processo di scelta e selezione,
i giovani dimostrano una maggiore capacità negoziale**

So what

La scelta del lavoro non è lineare né completamente razionale:

- I criteri razionali filtrano, ma non determinano la scelta
- La decisione è **emotiva, situazionale e negoziata**
- I giovani **confrontano e verificano**, le opinioni si formano oltre la comunicazione aziendale

Per le **aziende** questo significa che non basta offrire di più, bisogna essere **credibili e coerenti**:

- **Ogni interazione conta**, fin dai primi colloqui, perché il processo di selezione è già esperienza
- La **reputazione** si costruisce nel tempo, attraverso **ciò che le persone raccontano e vivono**

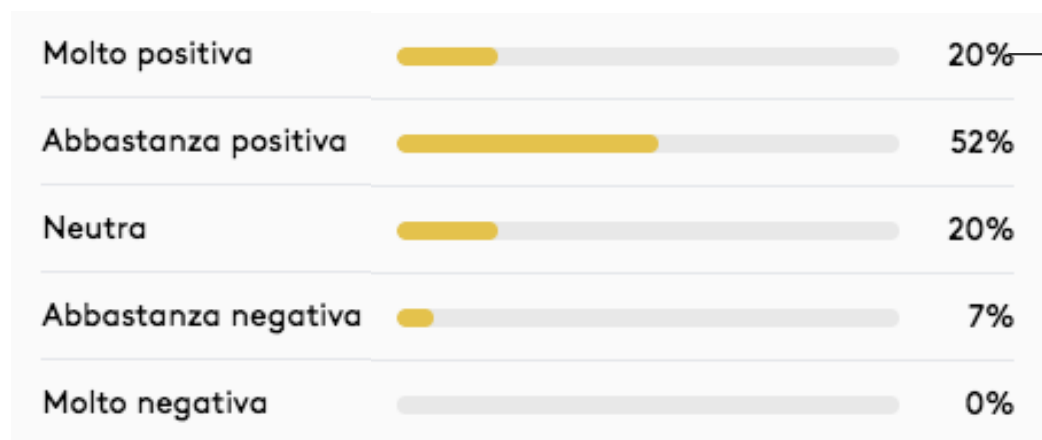


04

L'immaginario del settore comunicazione nella Gen Z

Un settore che piace, ma che non si impone come aspirazione dominante

Che immagine hai oggi del settore della comunicazione?

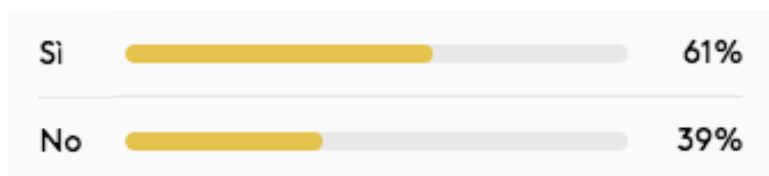


Uomini	Donne
13%	25%

Il settore è attrattivo, ma non genera un vero e proprio entusiasmo

Sembra attrarre soprattutto le **donne**

Secondo te è un "lavoro dei sogni" oppure no?



Il settore è definito prima di tutto come creativo, dinamico e relazionale

L'attrattività si costruisce attorno a **quattro dimensioni chiave**:

CREATIVITÀ E IDEE

Il settore attrae perché
permette di esprimere idee
e creare qualcosa di proprio

È uno spazio in cui sentirsi
**valorizzati nella propria
unicità**

“ Mi piace l'idea di poter creare
qualcosa di mio e non fare
sempre le stesse cose

DINAMICITÀ E VARIETÀ

Si immagina un lavoro vario,
mai monotono, fatto di
progetti diversi e ritmi attivi

Associato anche a uno **stile
di vita dinamico e in
movimento**

“ È un lavoro sempre diverso,
dove non ti annoi mai

RELAZIONI E CONNESSIONI

Il lavoro è visto come
fortemente relazionale: team,
confronto e contatto con
clienti e pubblico

Conta la possibilità di
**collaborare e capire le
persone**

“ Mi piace l'idea di lavorare
con tante persone diverse
e confrontarmi ogni giorno

COSTRUZIONE DI MESSAGGI

La comunicazione è il lavoro di
dare forma a messaggi che
influenzano le persone

Un'attività percepita come
coinvolgente e con la
possibilità di avere un **impatto
sulla realtà**

“ È interessante vedere come
un messaggio può influenzare
le scelte delle persone

Più che il lavoro in sé, attrae la vita che quel lavoro sembra rendere possibile

Ci si immagina una vita lavorativa:

- Ricca, sempre varia, **sfidante**
- Dinamica, sempre in movimento, offrendo anche la possibilità di **viaggiare**
- A contatto con tante **persone diverse**, soprattutto **giovani, creative, non convenzionali**
- **Flessibile**, moderna, poco legata agli standard delle aziende più tradizionali (possibilità di lavorare da remoto, orari non rigidi...)

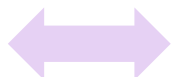


Il settore della comunicazione sembra in grado di rispondere a quel bisogno di «significato» che la Gen Z esprime rispetto al lavoro, al di là di una pura dinamica transazionale e utilitaristica

Questo immaginario positivo non è però privo di tensioni

Ogni aspetto che definisce il settore presenta anche un «lato oscuro»:

CREATIVITÀ



SFRUTTAMENTO

- Il lavoro è stimolante e creativo, ma **stressante e totalizzante**
- I giovani immaginano **tanti progetti da fare in poco tempo**
- A ciò si aggiunge l'opinione che sia un lavoro **sotto pagato**, soprattutto considerato il livello di impegno richiesto

DINAMICITÀ



INSTABILITÀ

- il settore è percepito **incerto**, in balia degli **andamenti finanziari**
- I percorsi di **ingresso** e di **avanzamento di carriera** sembrano **difficili** e **poco trasparenti**

RELAZIONI



COMPETITIVITÀ

- Il settore ha la nomea di essere **molto competitivo**, adatto a **persone molto ambiziose**
- Il rischio di **relazioni tossiche** sembra molto alto

IMPATTO



«FUFFA»

- il focus sulla creazione di **messaggi persuasivi** allontana coloro che danno particolare importanza agli aspetti etici e sociali
- Il lavoro creativo presenta un **tratto manipolatorio e superficiale** che ne riduce l'appeal

Orientati vs non orientati verso il mondo comunicazione: due modi diversi di leggere lo stesso settore

Orientati al settore

- Vedono la comunicazione come uno spazio in cui mettersi in gioco, crescere e realizzarsi
- La creatività è uno strumento concreto, non solo un'idea attrattiva
- Accettano anche i lati più complessi (competizione, instabilità) come parte del percorso
- Sono soprattutto **donne**, particolarmente sensibili al tema della «sostenibilità» e quindi portatrici di una forte istanza di cambiamento nel modo di lavorare



Attrazione e Consapevolezza

NON orientati al settore

- Percepiscono il settore come interessante ma poco concreto o poco “per loro”
- La creatività resta un elemento affascinante, ma più astratto e meno applicabile
- I contenuti del lavoro appaiono poco chiari, «fumosi», anche per via delle grandi trasformazioni in atto
- Più che rifiuto, emerge una mancata identificazione personale



Interesse senza coinvolgimento

Il settore convince chi già si vede dentro, ma fatica a coinvolgere chi lo osserva da fuori

So what

Il settore comunicazione è **attraattivo per immaginario**, ma **fragile per credibilità**

L'attraattività si basa su **creatività, dinamismo, relazioni, stile di vita**

Ma ogni leva positiva ha un rovescio:

- creatività → **sfruttamento**
- dinamismo → **instabilità**
- relazioni → **competizione**
- impatto → **manipolazione e superficialità**

Emerge una **difficoltà di identificazione** per chi non è già orientato al settore

Il settore convince chi già si vede dentro, ma **fatica a risultare credibile e accessibile** per tutti gli altri





05

Le trasformazioni del settore - una lettura interna da parte dei manager di agenzia

Per chi ci lavora, il settore ha perso parte del suo fascino

Secondo i **manager**, il settore è passato da **mondo «mitico» e aspirazionale** a **industria più disincantata, frammentata e razionalizzata**

IERI

Per le generazioni più senior, la comunicazione – e soprattutto la vita di agenzia – era **un mondo ad alto tasso di desiderabilità**: creativo, elitario, culturalmente influente, quasi eroico

Si inseguivano grandi creativi, campagne memorabili, storie professionali leggendarie

Il settore aveva una dimensione di sogno, di ambizione, di promessa

OGGI

Il settore è diventato **più simile a un comparto professionale normale**, con dinamiche più dure, più industriali, più economiche, meno leggendarie

“Oggi ha perso un po' di iconicità, escono meno campagne memorabili che ti fanno dire: avrei voluto fare io quella campagna”

“La promessa di un carriera economicamente sfavillante è decaduta da un pezzo: dopo una laurea in marketing/comunicazione, tutti sanno che in azienda si guadagna sensibilmente di più che in agenzia”

L'ambivalenza percepita dai giovani riflette una trasformazione reale del settore

I manager dimostrano molta lucidità nel descrivere il momento di crisi che stanno attraversando le agenzie



Secondo i **manager**, la perdita di fascino del settore dipende da alcune **trasformazioni profonde**:

Un nuovo rapporto coi clienti

- più gare e *procurement*
- maggiore pressione su costi e tempi
- meno spazio consulenziale

Da partner strategico a fornitore operativo

Accelerazione tecnologica

- social, digitale e AI
- cicli di lavoro più brevi e continui
- logica dell'urgenza che prevale sulla qualità
- moltiplicazione dei *touchpoint*

Più velocità, meno profondità

Evoluzione del lavoro creativo

- più contenuti e *execution*
- meno campagne iconiche
- minore spazio di espressione

Da creatività distintiva a produzione continua

Maggiore competizione e accessibilità

- più persone e nuovi attori (*creator, freelance, influencer*)
- barriere d'ingresso più basse
- difficoltà a distinguersi

Più competizione, meno unicità

“Oggi il cliente svislaccia l'apporto del consulente di comunicazione trincerandosi dietro prima di tutto a un ufficio acquisti e poi dietro alle gare; molto spesso non hanno il coraggio di scegliere dei professionisti e instaurare un dialogo ma usano i creativi come juke box che deve restituire risposte

“le agenzie vogliono fare revenue e sono in un momento di forte conservatorismo creativo

“purtroppo all'interno del nostro mondo c'è anche bassa qualità, e dove c'è bassa qualità e bassa professionalità non si riesce a dare una visione attrattiva

Il settore non ha perso valore, ma è diventato più veloce, competitivo e meno simbolico

Di fronte a questo cambiamento epocale emergono due «sguardi» diversi sul settore



Sebbene tutti concordino che il settore sia profondamente cambiato, il **significato prospettico di questa trasformazione** non è lo stesso tra i manager:

SGUARDO NOSTALGICO, DISILLUSO

Alcuni vedono il settore come **impoverito, svilito, decompresso, price-driven**, meno cool, meno creativo, più esecutivo

“È un mondo che ha perso fascino, che ha perso gittata prospettica in termini di percorsi di carriera, è diventato molto instabile, **estremamente price driven**”

“Qualche anno fa il lavoro era più entusiasmante, forse anche perché si stava costruendo un mondo nuovo”

SGUARDO EVOLUTIVO

Altri leggono il presente come un cambio di paradigma, con **nuove opportunità** che rendono il settore ancora affascinante, seppur in modo diverso

“Ci permette di non essere semplici spettatori, ma **protagonisti attivi di un'epoca di cambiamenti epocali**, plasmando il futuro del lavoro e della società”

Il settore resta uno spazio privilegiato per interpretare il cambiamento: il punto non è recuperare il passato, ma costruire una nuova narrazione credibile

I manager riconoscono legittimità all'atteggiamento più selettivo e cauto dei giovani di oggi



Se avessero 20 anni oggi, sceglierebbero il settore in modo diverso, **in modo più informato, selettivo, meno idealizzato** → Osservano e comprendono il **pragmatismo** e il **bisogno di certezze verificabili** da parte della **Gen Z**

Secondo i **manager**, non si tratta più di esprimere in modo fideistico un'adesione al settore *tout court*, ma di **scegliere le singole realtà dove vale la pena investire**

“*la affronterei in modo molto più selettivo e consapevole rispetto a quando ho iniziato io. Cercherei contesti dove ci sia un vero approccio strutturato, dove il lavoro sia guidato anche da dati e metodo, e non solo da intuizione o urgenza*”

“*Entrerei nel mondo della comunicazione con uno sguardo più cinico e distaccato, meno influenzato dalla speranza di poter avere un impatto reale nell'ambiente sociale in cui mi muovo*”

L'attrattività non è più del settore, ma del contesto specifico

La comunicazione ha perso il monopolio sull'immaginario creativo



Secondo i manager, oggi **la creatività si è spostata anche altrove, fuori dalla classica agenzia**

Identificano **nuovi poli attrattivi**, che possono esercitare un fascino maggiore sulla Gen Z:

- creator economy
- freelance / personal brand
- entertainment e contenuti
- tech e piattaforme

Questi modelli attraggono perché sono percepiti come più **liberi**, più **contemporanei**, più **espressivi**, e quindi più **in linea con i valori della Gen Z**: equilibrio vita – lavoro, valorizzazione della propria unicità, flessibilità

“ Per lui, abituato a una libertà creativa quasi assoluta, **l'agenzia potrebbe sembrare una struttura rigida, un limite all'espressione**

“ se avessi 20 anni non so quanto troverei attraente il lavoro del creativo e del consulente di comunicazione; **preferirei fare la stessa cosa come freelance**

“ chi è più rilevante sono musicisti, artisti, DJ, creator, youtuber, quindi forse la mia ambizione sarebbe andata più in quella direzione creativa

Le agenzie hanno perso il monopolio sulla creatività e sull'immaginario

So what

I **manager** convergono nel valutare la comunicazione come un settore **meno distintivo e meno leggibile**, pur rimanendo fondamentale per interpretare la realtà e supportare le aziende

Le criticità sono in linea con quanto emerso dai giovani:

- perdita di unicità
- maggiore competizione (anche da nuovi modelli e attori)
- minore credibilità
- gap tra promessa e realtà

Il settore non ha perso rilevanza, ma **ha perso esclusività e chiarezza di posizionamento**

La sfida non è tornare al passato, ma rendere il settore **più chiaro, sostenibile e coerente**

La comunicazione deve quindi **ridefinire il proprio ruolo** in un **ecosistema più ampio e competitivo**





06

Il gap tra il settore comunicazione e le aspettative della Gen Z

Dal punto di vista dei manager in agenzia, si è rotto il «patto implicito» che per anni ha tenuto insieme l'industria



A causa delle criticità emerse (ritmi, sostenibilità, crescita incerta), **si rompe il modello tradizionale di carriera nel settore**: «entro → cresco → resto», «sacrificio → ricompensa futura»

Dal lato dei giovani

- maggiore mobilità e *job hopping*
- crescita cercata cambiando contesto
- attenzione a riconoscimento immediato

ma col rischio di:

- percorsi frammentati
- competenze non sempre consolidate

Quando la crescita interna non è garantita, la crescita si cerca fuori

☞ Non sono disposti ad accettare lo stesso livello di sacrificio senza un chiaro ritorno

☞ Il cambio frequente di lavoro è visto come lo strumento più efficace per ottenere aumenti salariali significativi

Dal lato delle agenzie

- Difficoltà a trattenere i talenti
- impossibilità di promettere carriere lunghe
- valore ancora forte come palestra formativa

Apprendimento ed esposizione alla varietà, ma poche certezze sul futuro, in termini di stipendio e carriera

☞ Trattenere i giovani talenti oggi è più difficile perché è cambiato il **patto implicito** tra azienda e persone

☞ L'agenzia rimane una **bella palestra per la creatività**

L'agenzia non è più un punto di arrivo, ma può restare un acceleratore di competenze

Il *clash* generazionale si sviluppa intorno a tre macro temi

SACRIFICIO vs SOSTENIBILITÀ

Senior

- il lavoro richiede dedizione e disponibilità
- il sacrificio è parte del percorso di crescita
- presenza e orari sono segnali di impegno
- l'*extra effort* è normale, soprattutto all'inizio

Gen Z

- il lavoro deve essere sostenibile nel tempo
- equilibrio vita-lavoro non negoziabile
- flessibilità su tempi e luoghi
- il valore non si misura sul sacrificio

☞ Tra i giovani c'è un **atteggiamento più equilibrato** di quello che ha avuto la mia generazione in passato, sicuramente non così tanto disposto ai sacrifici e alle rinunce

☞ I giovani chiedono **strutture di flessibilità intelligenti** che promuovono benessere e collaborazione

ESPERIENZA vs CONTRIBUTO IMMEDIATO

Senior

- prima si impara, poi si contribuisce
- la crescita è graduale
- serve tempo per avere responsabilità

Gen Z

- vogliono contribuire fin da subito
- portano competenze già rilevanti (digital, social, AI) che vanno riconosciute anche economicamente
- si aspettano riconoscimento immediato

☞ Oggi un'**agenzia inserisce giovani anche per innovare**, non solo per imparare

GERARCHIA vs PARTECIPAZIONE

Senior

- struttura gerarchica chiara
- decisioni top-down
- rispetto dei ruoli e dell'esperienza

Gen Z

- cercano confronto e dialogo
- vogliono essere coinvolti
- leadership basata su ascolto e credibilità

☞ Lasciar guidare di più i ragazzi, dargli fiducia e responsabilità, **abbattere la politica dei ruoli** e far sì che guidino di più i ragazzi

Emergono quindi due modelli di lavoro contrapposti

Dove si rompe la promessa per i giovani

CREATIVITÀ vs VINCOLI

Idee e libertà espressiva si scontrano con **clienti, gerarchie e logiche di business**

“ Ho paura che alla fine non potrei essere veramente creativa come mi aspetterei

DINAMICITÀ vs STRESS

Varietà e ritmo si trasformano in **urgenze continue e carico elevato**

“ Varietà e ritmo si trasformano in urgenze continue e carico elevato

IMPATTO vs SUPERFICIALITÀ

Dal desiderio di fare qualcosa di significativo al dubbio di **lavorare sulle apparenze**

“ Ho paura di fare qualcosa che serve solo a vendere

OPPORTUNITÀ vs PRECARIETÀ

Crescita e ingresso si scontrano con **gavetta lunga, bassi stipendi e accesso difficile**

“ più sfruttano i neolaureati più ci sarà una fuga da questi settori di persone fresche e competenti

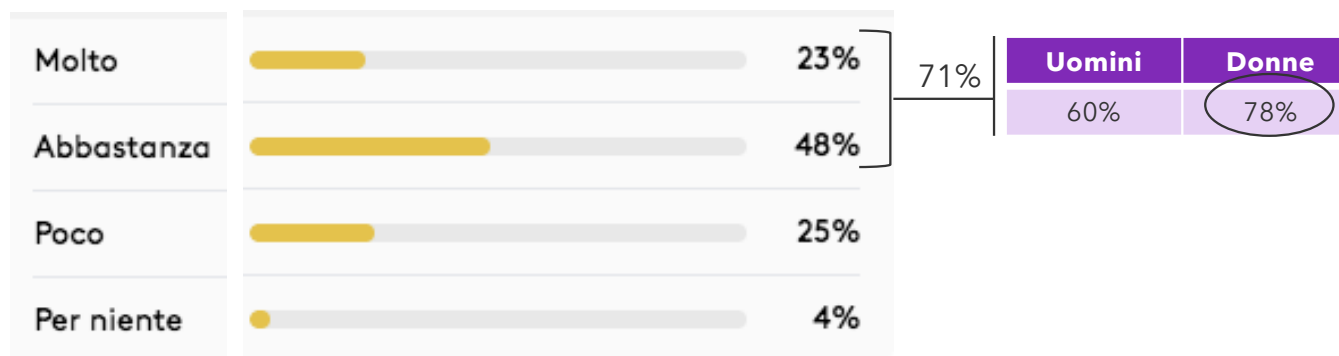


- La sensazione di lavorare sulle “apparenze” riflette anche una **trasformazione del settore** testimoniata dai **manager** verso **modelli più veloci, esecutivi e guidati da logiche di business**
- I **manager** vivono con frustrazione la **pressione** su tempi e risultati, che **riduce lo spazio per lavori più profondi e “di senso”**

“ Il loro bisogno di un “purpose” etico si scontra con un pragmatismo più orientato al business, con una quotidianità che può apparire burocratica o, peggio, “purpose-washing” - un'autenticità di facciata

Tuttavia, malgrado i timori e i dubbi, la percezione di rispondenza tra aspettative e realtà rimane alta per i giovani

Quanto il settore comunicazione risponde a quello che cerchi in un lavoro?



- I giovani si avvicinano al settore con aspettative alte: **creatività, dinamismo, impatto**
- La **fiducia nel settore** è generalmente più alta tra le **donne**
- Emerge comunque il timore che queste promesse **non trovino riscontro nella realtà quotidiana**. Timore espresso soprattutto da chi non è orientato al settore

Seppur desiderosi di un lavoro appagante a 360 gradi, i giovani dimostrano capacità di accettarne anche le fatiche

Secondo i giovani, il lavoro in comunicazione richiede:

- **CONSAPEVOLEZZA** → non solo creatività, ma anche disponibilità al lavoro operativo e al rispetto di vincoli
- **RESISTENZA** → capacità di sostenere ritmi intensi, pressione
- **MOTIVAZIONE REALE** → se non si è convinti ed appassionati, è difficile «reggere»
- **CAPACITA' DI STARE NEL CONTESTO** → sono importanti buone doti relazionali e capacità di adattamento

“Magari i brief con i clienti potrebbero diventare ripetitivi ed i lavori posti come compiti da svolgere e basta

“Di non immaginarsi un lavoro leggero e che comunque deve farsi valere

“Non abbatterti durante il percorso e imparare dai fallimenti

“Devi avere passione perché per la paga che c'è senza quella rinunci subito

Proprio perché disincantati e consapevoli, i giovani si aspettano che il settore «si racconti» con onestà

È anche una generazione molto lucida nel leggere le trasformazioni in atto

I giovani sono consapevoli che i cambiamenti strutturali e tecnologici hanno reso il settore più **competitivo**, **meno leggibile** e più **difficile da attraversare**

SATURAZIONE E ACCESSO

Il settore è percepito come **altamente competitivo e saturo**, ma questa percezione nasce da più fattori:

- elevata attrattività → molti candidati simili
- accesso poco strutturato e poco trasparente
- esperienza richiesta, ma difficile da ottenere
- difficoltà a distinguersi

“*ormai tutti sembrano voler entrare questo settore, è diventato più competitivo ma è saturo, ci sono poche possibilità concrete*”

“*Chiedono esperienza, ma non ti danno modo di farla*”

IL RUOLO DELL'AI

L'intelligenza artificiale introduce una nuova incertezza:

- valore delle competenze creative
- abbassamento delle barriere di ingresso
- stabilità futura dei ruoli
- capacità di differenziarsi

Non solo paura di sostituzione, ma **perdita di unicità**

“*Con l'AI non so quanto spazio ci sarà davvero per la creatività umana*”

“*Ho paura che alcune cose vengano automatizzate e che servano meno persone*”

IL RUOLO DEI SOCIAL

Il lavoro è **sempre più legato ai social**, introducendo :

- velocità e aggiornamento continuo
- pressione sui risultati e sui trend
- abbassamento delle barriere di ingresso
- difficoltà a distinguersi

Non solo opportunità, ma **accelerazione e competizione costante**

“*Devi essere sempre aggiornato, in un mondo in cui 3 giorni fanno la differenza*”

Emerge un senso diffuso di incertezza sul proprio valore e sul proprio ruolo futuro

Dal confronto con altri settori, emerge un tema «reputazionale»

Rispetto a *tech*, consulenza e aziende, il settore comunicazione appare **meno solido dalla reputazione più fragile.**

Le ragioni di questa carenza di credibilità sembrano basarsi sul **valore percepito:**

Valore poco visibile

Il contributo della comunicazione è spesso indiretto e difficile da misurare, meno immediato rispetto a altri settori

“Sicuramente meno forte dal lato della credibilità del settore lavorativo

Ruolo poco definito

La comunicazione è percepita come un ambito ampio e sfumato, non sempre è chiaro cosa si faccia davvero

“Comunicazione è un termine molto ampio, non è molto chiaro cosa si faccia davvero

Posizione di «supporto»

Viene vista come qualcosa che affianca altri settori, più che come una funzione centrale

Influenza degli stereotipi

Persistono associazioni con apparenza, superficialità, “vendita” che ne riducono la percezione di serietà

“Mi sembra più debole sulla reputazione perché ci sono ancora troppi pregiudizi, come se fosse un lavoro meno serio di altri

Ancor prima di rendersi attrattivo, il settore dovrebbe rendersi visibile e intelligibile, con una narrazione schietta, valorizzante e calata nel contemporaneo

So what

Il settore continua ad attrarre e mostra una **buona rispondenza alle aspettative**, ma la **fiducia** dei giovani rimane **condizionata e fragile**. A influenzarla sono:

- percezione di precarietà e ritmi intensi
- scarsa credibilità rispetto ad altri settori
- difficoltà a comprendere il proprio ruolo e trovare spazio
- cambiamenti tecnologici (AI e social) che mettono in discussione unicità, valore e stabilità futura

Questo non genera disinteresse, ma una **risposta più matura**:

- approccio più prudente e selettivo
- maggiore attenzione alle condizioni concrete
- auto-esclusione in assenza di fiducia

Allo stesso tempo, i giovani dimostrano consapevolezza delle difficoltà, disponibilità a impegnarsi e capacità di adattamento, ma solo **all'interno di una cornice di senso, rispetto e sostenibilità**



07

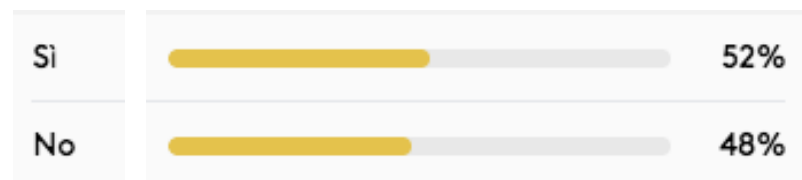
Come aumentare *attraction* e *retention* del settore presso Gen Z

Più che un settore in generale, i giovani guardano alle singole aziende alla ricerca del posto di lavoro giusto

Al di là dei diversi settori, un giovane su due ritiene che ci siano **aziende più attrattive** come possibili luoghi di lavoro

Per molti giovani è più importante **guardare alle singole aziende**, piuttosto che rivolgersi a un solo settore nella sua interezza

Hai in mente aziende o agenzie dove ti piacerebbe lavorare (qualsiasi settore)?



Le aziende possono fare la differenza nel colmare (o amplificare) il gap del settore

Alcune aziende vengono citate come esempi di «modelli» in grado di rispondere ai diversi bisogni

GRANDI AZIENDE / MULTINAZIONALI:

Google, Microsoft, Ferrero, Eni,
Luxottica, Barilla

Attraggono per:

- stabilità
- stipendi
- reputazione
- opportunità di crescita

Ferrero è citata in qualche caso
per la sua **attenzione ai bisogni
dei dipendenti**

BRAND ASPIRAZIONALI (moda, lusso, beauty):

Prada, Gucci, L'Oréal, Sephora,
Ferrari, Nike

Attraggono per:

- immaginario
- creatività
- prestigio
- affinità personale

AZIENDE TECH E INNOVATIVE:

OpenAI, NVIDIA, Google, Apple

Attraggono per:

- innovazione
- futuro
- impatto
- evoluzione continua
- spesso sono aziende **«remote friendly»**

AGENZIE CREATIVE:

We Are Social, Ogilvy, Dude

Attraggono per:

- creatività
- progetti stimolanti
- ambiente giovane

ma con **consapevolezza di ritmi intensi**

L'attrattività delle aziende si gioca su quanto esse siano in grado di trasmettere solidità, trasparenza e credibilità

La fiducia si costruisce attraverso:

- **Reputazione**, che dipende sia dalla storia dell'azienda sia dal passaparola
- **Esperienze** (dirette o raccontate)
- **Coerenza** tra immagine e realtà
- **Trasparenza** su lavoro, ruoli e crescita
- **Impegno concreto** verso i propri dipendenti, soprattutto giovani

🗨️ *Il nome, la reputazione che ha e i risultati che raggiunge*

🗨️ *Le opinioni dei dipendenti, in parte anche quanto è conosciuta*

🗨️ *Essere vero e autentico dicendo la verità sempre senza censure o filtri per essere accettati socialmente*

🗨️ *Valorizzare i propri dipendenti, offrire opportunità di crescita ma soprattutto di formazione per i non esperti*

🗨️ *Mettono le persone prima dell'immagine, non usano la psicologia per manipolare*

Le aziende più affidabili ispirano fiducia perché dimostrano concretamente coi fatti i valori che professano

Al settore comunicazione vengono quindi richieste concretezza, trasparenza e accessibilità

Le richieste verso il settore sono molto concrete e focalizzate sulla
valorizzazione delle risorse umane:

Rendere visibile il lavoro reale

Mostrare cosa si fa davvero, oltre l'immaginario

“ Essere più trasparenti e essere aperti al dialogo

“ I risultati sul campo, testimonianze di chi ha già lavorato all'interno dell'azienda

Strutturare l'ingresso

Percorsi chiari, meno ambiguità, più accesso, anche per chi non ha esperienza

“ Crescita personale e remunerazione adeguata mediante contratti adeguati e stage pagati

“ Valorizzare i propri dipendenti, offrire opportunità di crescita ma soprattutto di formazione per i non esperti

Valorizzare i giovani

Ascolto, fiducia, responsabilizzazione, team più «orizzontali», riduzione di gerarchie e paternalismo

“ Creare dei contenuti insieme, esaminare i dati insieme, giornate creative per proporre nuove idee senza troppe pressioni

Rendere il lavoro sostenibile

Equilibrio, ritmi umani, flessibilità, libertà progettuale

“ Maggiore welfare, smart working e lavoro agile

“ Trasformare il lavoro da luogo di alienazione a luogo di comunità, con spazi e attività sociali

La visione dei manager sul futuro del settore appare in sintonia con le richieste dei giovani



Chiarito il fatto che **L'ASPIRAZIONALITÀ non è più una leva efficace** per rendere il settore attrattivo, i **manager** si soffermano sull'importanza di creare una **nuova narrazione** del lavoro in comunicazione, basata su **CONCRETEZZA** e **TRASPARENZA**

ATTRACTION



Promessa credibile

RETENTION



Esperienza coerente

“Non è tanto attrattivo perché **non lo comunichiamo abbastanza** e soprattutto perché credo che in università non si capisca bene quello che si richiede al mondo ai giovani che entrano soprattutto in agenzia. **Il mondo delle agenzie secondo me viene visto in maniera totalmente distorto da quello che è la realtà.** Nel momento in cui arrivano a fare gli stage si stupiscono che ci sia da fare per cui tendenzialmente io quello che farei è fare degli stage prima che gli studenti finiscano il percorso universitario

ATTRARRE i giovani oggi: meno promessa, più credibilità

La prima leva di **attraction** è **cambiare il modo in cui il settore si racconta**, smettendo di promettere ciò che non è più sostenibile:

DA IMMAGINARIO A REALTÀ	APRIRE L'ACCESSO (MENO BARRIERE)	ESSERE PRESENTI DOVE SONO I GIOVANI	POSIZIONARSI COME AMBIENTE «GIUSTO» (NON SOLO COOL)
Mostrare cosa si fa davvero ▪ contenuti social tipo: "day in the life", backstage progetti ▪ case study fatti da junior ▪ far parlare dipendenti veri	L'accessibilità come leva di equità e apertura ▪ stage pagati e con sbocco chiaro ▪ progetti durante gli studi ▪ settimane di prova / esperienze brevi	▪ TikTok / Instagram con linguaggio nativo ▪ eventi in università ▪ workshop pratici ▪ incontri informali (non solo career day)	Credibilità e coerenza ▪ comunicare valori reali e come si trattano i dipendenti ▪ focalizzare i messaggi su clima, team, relazioni

🗨️ *Le agenzie creative si devono ripensare come uffici normali in cui si svolgono pratiche normali e devono venderci ai giovani per quello che sono senza promettere sogni impossibili di grandiosità, generosità, futuri luminosi*

🗨️ *oggi è chiaro che la promessa deve essere molto più consistente, cioè un'opportunità di carriera che possa bilanciare esigenze di vita e esigenze lavorative e che sia fondata sulla correttezza, sulla razionalità*

TRATTENERE i giovani: rendere il lavoro sostenibile, chiaro e significativo

La **retention** dipende dalla **qualità complessiva dell'esperienza lavorativa** → 5 leve principali:

CHIAREZZA E DIREZIONE	SOSTENIBILITÀ E FLESSIBILITÀ	RESPONSABILITÀ E RICONOSCIMENTO	FORMAZIONE E SVILUPPO	LEADERSHIP E RELAZIONE
▪ Ruoli definiti ▪ Criteri di valutazione trasparenti ▪ Percorsi di crescita espliciti I giovani restano dove capiscono cosa stanno costruendo	▪ <i>Smart working</i> reale ▪ Autonomia su tempi e modalità ▪ Ritmi sostenibili Requisiti che danno prova di una realtà lavorativa al passo coi tempi	▪ Contributo reale fin da subito ▪ Coinvolgimento nei progetti ▪ Valorizzazione delle competenze (anche digital / AI)	▪ Training strutturato ▪ <i>Reverse Mentoring</i> e feedback continuo ▪ Apprendimento intenzionale (non casuale)	▪ Leadership accessibile ▪ Ascolto reale (survey) ▪ Cultura del confronto Superamento dei modelli gerarchici e paternalistici

“ pratiche efficaci per trattenere i talenti sono sicuramente una forte attenzione al work-life balance, sicuramente politiche di smart working, quindi lavoro ibrido, lavoro flessibile e probabilmente investimento su parte di training e di coinvolgimento diretto sulle risorse

“ Ho provato, in alcuni casi con successo, di far guidare piccoli team a giovani talenti e in quel caso li ho visti divertirsi nel portare a termine un progetto

“ se l'apprendimento non è accompagnato da struttura, feedback e una reale progressione, viene percepito come casuale o addirittura come un sottoprodotto del caos

“ Credo che continui a funzionare molto l'ascolto delle aspettative e la flessibilità necessaria per riuscire a valorizzare le competenze e le aspettative dei singoli

COSA PUÒ FARE OGNI AGENZIA

RENDER CREDIBILE LA PROMESSA

EVP chiara, concreta,
verificabile

DARE DIREZIONE AI PERCORSI

Crescita leggibile,
non implicita

RIPENSARE IL MODELLO DI LAVORO

Flessibilità reale e
sostenibilità dei ritmi

PRENDERSI CURA DELL'ESPERIENZA

Monitorare workload,
benessere, clima

INVESTIRE IN COMPETENZE

Formazione continua,
tecnica e relazionale

Per intercettare i giovani serve una presenza diffusa e coerente

Non esiste un unico canale dominante:
l'efficacia nasce dalla combinazione di *touch-point* diversi



SOCIAL MEDIA

Instagram, TikTok sono i punti di contatto più rilevanti, permettono di:

- scoprire le aziende
- valutarne tono, stile e autenticità

“Instagram e TikTok sono i canali che uso di più e che reputo più affidabili



UNIVERSITÀ

Career day, incontri e momenti di contatto diretto con le aziende sono fondamentali per:

- entrare in relazione
- Rendere l'azienda più concreta e accessibile

“Gli eventi in università aiutano a capire davvero com'è un'azienda



EVENTI E ESPERIENZE

Attività coinvolgenti, online e offline, utili per:

- attivare interesse
- rendere memorabile il contatto
- trasmettere i valori aziendali

“In eventi mi sembra un buon canale, anche perché la scelta stessa degli eventi potrebbe dare un'idea della direzione che l'azienda vuole prendere



PIATTAFORME PROFESSIONALI

LinkedIn e siti di lavoro rilevanti soprattutto per:

- ricerca attiva
- approfondimento

“Sicuramente nelle università, sui social, sulle app di lavoro come LinkedIn o Indeed

La comunicazione funziona quando unisce visibilità (social) e concretezza (esperienza diretta)

L'opportunità per le agenzie



Passare dall'essere il «business dei creativi» a essere «**CREATORI DI VALORE**»

- Da fucina di idee, a **generatore di valore reale e impatto culturale**
- Da esecutori di brief a **protagonisti di significato**
- Da talento al servizio di brand, a **identità che creano cultura**

So what

- Diventare attrattivi per la Gen Z è una partita che chiama in causa le **single realtà aziendali**
- I giovani sono **selettivi, esigenti e pragmatici**. Chiedono quindi risposte chiare e sincere su condizioni, possibilità di crescita, stile aziendale e valori. Guardano le singole aziende, **alla ricerca di quella che «fa per loro»**
- Per essere attrattivi è necessario ispirare **fiducia**, e questo a sua volta dipende da quanto le aziende siano:
 - **credibili** (coerenza tra promessa e realtà)
 - **accessibili** (percorsi chiari di ingresso)
 - **sostenibili** (ritmi, equilibrio, riconoscimento)
- I giovani si aspettano una **maggiore apertura delle aziende nei loro confronti**, già in fase di **scouting** e **recruiting**, con un **approccio comunicativo empatico, dinamico, autenticamente in sintonia** con il modo di pensare e di comunicare dei giovani
- Questa visione è pienamente accolta dai **manager** che auspicano un'evoluzione delle agenzie verso un **modello organizzativo** più **«orizzontale», flessibile, inclusivo e trasparente**



08

Sintesi dei risultati

The GenZ Challenge

quale via per una piattaforma di engagement con le nuove generazioni?

Ricerca Kantar per UNA - maggio 2026



Un settore nel mezzo della ridefinizione del proprio valore



Perdita di esclusività nella comunicazione di marca



Fragilità economica e pressione sui budget



Shortermism e impatto più immediato



Trasformazione digitale e sfide AI



Mutamenti sociali e culturali (GenZ)



La sfida di attrazione (e retention) della GenZ nel posto di lavoro è figlia di mutamenti culturali e sociali da comprendere e agire



IDENTITÀ
IN EVOLUZIONE

Ricerca di sé
e autenticità



BENESSERE
AL CENTRO

Salute mentale,
equilibrio,
relazioni



SENSO
E IMPATTO

Voglia di contribuire
e fare la differenza



FLESSIBILITÀ
E SCELTA

Modelli ibridi,
autonomia,
fiducia



ASPETTATIVE
E LEADERSHIP

Trasparenza,
ascolto e
ispirazione

“

Capire questi cambiamenti non è un'opzione.
È il primo passo per attrarre e far crescere i talenti di domani.

The GenZ Challenge

quale via per una piattaforma di engagement con le nuove generazioni?

Ricerca Kantar per UNA - maggio 2026



IL PROCESSO DECISIONALE NELLA RICERCA DI LAVORO



FONDAMENTA RAZIONALI

Retribuzione, orari, contratto, sede.
Se non funziona, si esclude.

VALUTAZIONE DI CONTENUTO

Interessante, crescita, coerenza
con le proprie aspirazioni.

FIT EMOTIVO

Clima, persone, feeling.
Il colloquio è decisivo.

“ I criteri razionali filtrano, quelli di contenuto orientano,
quelli emotivi decidono.
Non è una decisione, ma la risultante di un'equazione ”

LE PERCEZIONI DEL SETTORE COMUNICAZIONE



CREATIVITÀ E IDEE

Libertà di esprimere
e costruire.



DINAMICITÀ E VARIETÀ

Varietà e stimoli
continui.



RELAZIONI E CONNESSIONI

Team, scambio
e relazioni.



IMPATTO E COSTRUZIONE DI MESSAGGI

Influenzare con idee
e contenuti.

✗ Percepito come stressante
e totalizzante.

✗ Incertezza e percorsi
poco chiari.

✗ Ambiente competitivo
e talvolta poco sano.

✗ Rischio di superficialità:
"solo marketing".

“ Attrattivo ma fragile per credibilità e contenuto ”

The GenZ Challenge

quale via per una piattaforma di engagement con le nuove generazioni?

Ricerca Kantar per UNA - maggio 2026



LE OPPORTUNITA' NON SEMPRE COLTE DAL SETTORE



PUNTI DI FORZA RICONOSCIUTI

Creatività e possibilità di espressione.
Ambiente dinamico e relazionale.
Opportunità di crescita e apprendimento.



AREE DI POTENZIALE NON VALORIZZATE

Impatto culturale e sociale del lavoro di comunicazione.
Crescita, flessibilità, benessere e percorsi chiari.



IL RISCHIO

Disallineamento tra promesse e realtà: i talenti si orienta altrove.



Comunicare e rendere reali queste opportunità è la chiave per attrarre e trattenere.

LA NECESSITA' DI UNA NUOVA NARRAZIONE DEL SETTORE COMUNICAZIONE



Superare la logica dell'aspirazionalità per abbracciare **LEADERSHIP** accessibile e moderna



Spiegare i funzionamenti, come si costruisce, realizza e da voce a una comunicazione



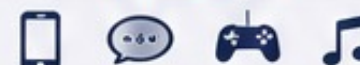
Passare dal messaggio di comunicazione al **RUOLO** dell'agenzia nel vasto ecosistema di MKTG



Trasferire l'orgoglio per l'**IMPATTO** e non per la realizzazione di una campagna



Entrare nei territori in cui la GenZ vive per spiegare, coinvolgere, attrarre



La Gen Z non cerca il lavoro perfetto, cerca un lavoro che abbia senso, che rispetti chi è e che le dia spazio per crescere.
Capire questo è la vera sfida. Agire su questo è la vera opportunità.



Aziende della
Comunicazione
Unite

POWERED BY:

KANTAR

Grazie!

Valentina Meli valentina.meli@kantar.com
Federico Capeci federico.capeci@kantar.com