

# 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

# 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:

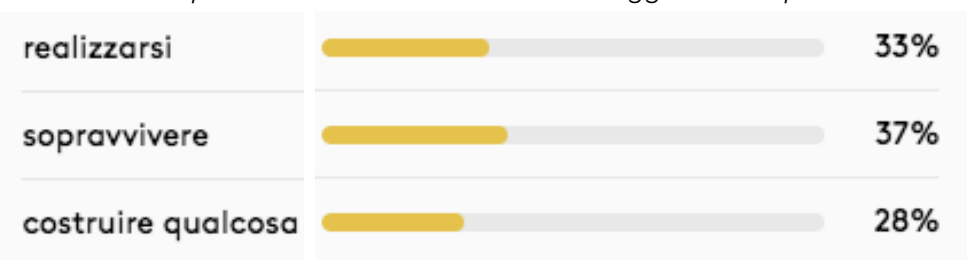
- non ci sono più **tutele, certezze**
- spesso bisogna **accontentarsi**
- **l'assenza di stabilità** può spaventare e portare alla rinuncia

## 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

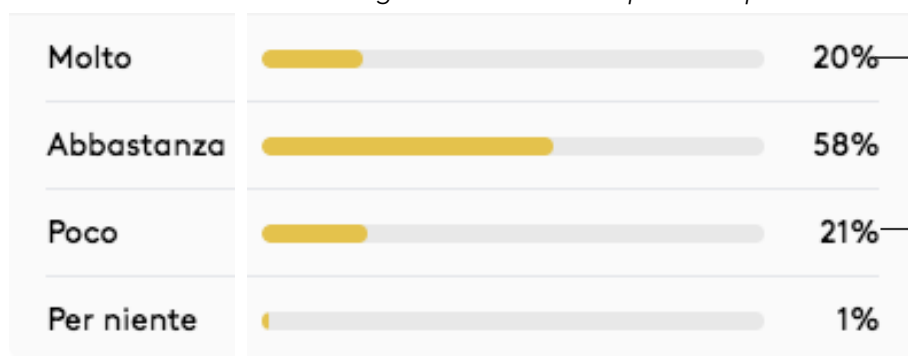
Non emerge quindi una visione dominante, ma una co-presenza di significati diversi

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**.

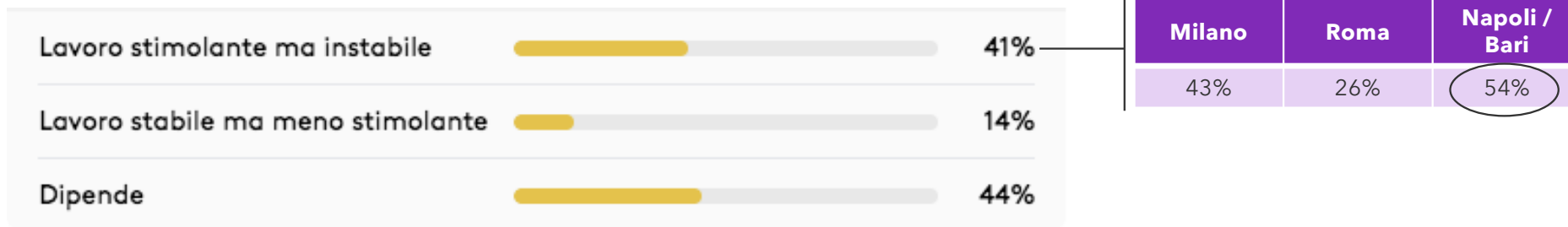
I giovani vivono una tensione chiara:

- 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*

## Clima percepito

- tono
- persone
- energia

☞☞ *Prediligo lavori in team, dove ci sia sempre l'opportunità di dialogo*

## 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*

## 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 conoscerei 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**

🗨️ *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*



🗨️ *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)

# 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**

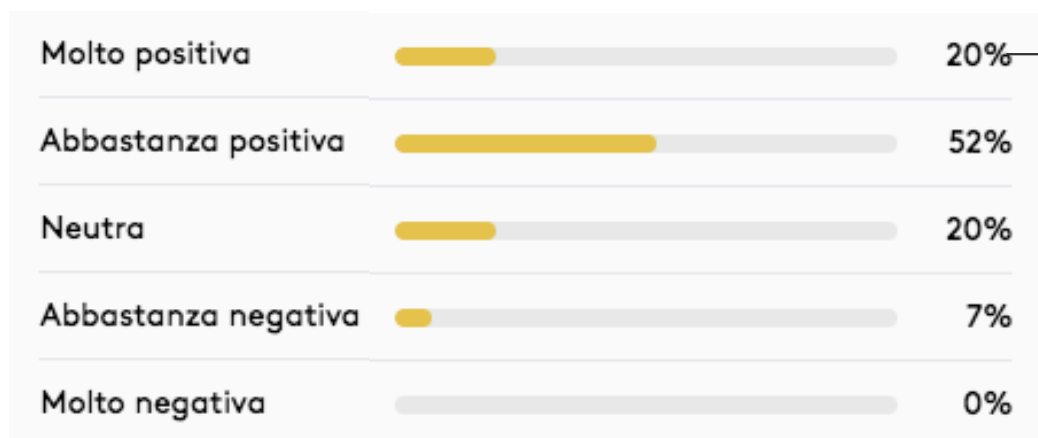


04

# 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?

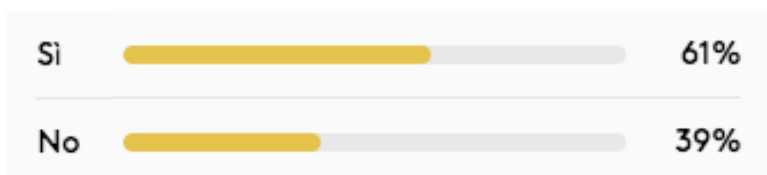


Uomini	Donne
13%	25%

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**

**DINAMICITÀ** ↔ **INSTABILITÀ**

**RELAZIONI** ↔ **COMPETITIVITÀ**

**IMPATTO** ↔ **«FUFFA»**

- 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
- il settore è percepito **incerto**, in balia degli **andamenti finanziari**
- I percorsi di **ingresso** e di **avanzamento di carriera** sembrano **difficili** e **poco trasparenti**
- Il settore ha la nomea di essere **molto competitivo**, adatto a **persone molto ambiziose**
- Il rischio di **relazioni tossiche** sembra molto alto
- 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



PUNTO DI VISTA  
DELLE 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 svilisce l'apporto del consulente di comunicazione trincerandosi 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



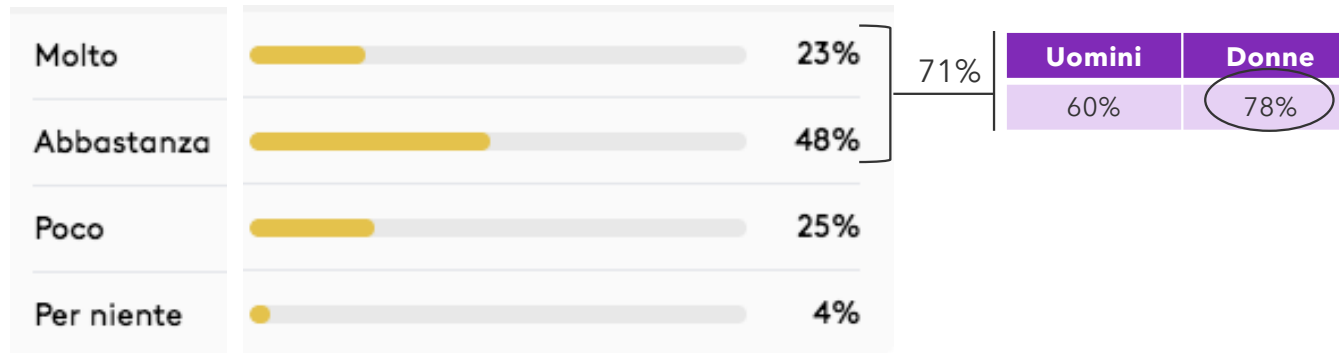
PUNTO DI VISTA DELLE AGENZIE

- 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

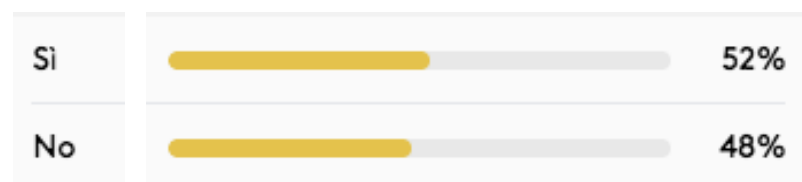
**Come aumentare  
*attraction e retention* del  
settore presso Gen Z**

## 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, Dudgeon

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:

<b>DA IMMAGINARIO A REALTÀ</b>	<b>APRIRE L'ACCESSO (MENO BARRIERE)</b>	<b>ESSERE PRESENTI DOVE SONO I GIOVANI</b>	<b>POSIZIONARSI COME AMBIENTE «GIUSTO» (NON SOLO COOL)</b>
<p>Mostrare cosa si fa davvero</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ contenuti social tipo: "day in the life", backstage progetti</li><li>▪ case study fatti da junior</li><li>▪ far parlare dipendenti veri</li></ul>	<p>L'accessibilità come leva di equità e apertura</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ stage pagati e con sbocco chiaro</li><li>▪ progetti durante gli studi</li><li>▪ settimane di prova / esperienze brevi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ TikTok / Instagram con linguaggio nativo</li><li>▪ eventi in università</li><li>▪ workshop pratici</li><li>▪ incontri informali (non solo career day)</li></ul>	<p>Credibilità e coerenza</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ comunicare valori reali e come si trattano i dipendenti</li><li>▪ focalizzare i messaggi su clima, team, relazioni</li></ul>

🗨️ *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
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ruoli definiti</li> <li>▪ Criteri di valutazione trasparenti</li> <li>▪ Percorsi di crescita espliciti</li> </ul> <p>I giovani restano dove capiscono cosa stanno costruendo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Smart working</i> reale</li> <li>▪ Autonomia su tempi e modalità</li> <li>▪ Ritmi sostenibili</li> </ul> <p>Requisiti che danno prova di una realtà lavorativa al passo coi tempi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contributo reale fin da subito</li> <li>▪ Coinvolgimento nei progetti</li> <li>▪ Valorizzazione delle competenze (anche digital / AI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Training strutturato</li> <li>▪ <i>Reverse Mentoring</i> e feedback continuo</li> <li>▪ Apprendimento intenzionale (non casuale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leadership accessibile</li> <li>▪ Ascolto reale (survey)</li> <li>▪ Cultura del confronto</li> </ul> <p>Superamento dei modelli gerarchici e paternalistici</p>

🗨️ *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.

✗ Percepito come stressante e totalizzante.



### DINAMICITÀ E VARIETÀ

Varietà e stimoli continui.

✗ Incertezza e percorsi poco chiari.



### RELAZIONI E CONNESSIONI

Team, scambio e relazioni.

✗ Ambiente competitivo e talvolta poco sano.



### IMPATTO E COSTRUZIONE DI MESSAGGI

Influenzare con idee e contenuti.

✗ 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 NUVA 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.

VNA

Aziende della  
Comunicazione  
Unite

POWERED BY:

KANTAR

**Grazie!**

Valentina Meli [valentina.meli@kantar.com](mailto:valentina.meli@kantar.com)

Federico Capeci [federico.capeci@kantar.com](mailto:federico.capeci@kantar.com)