



UNIVERSITÀ DI PAVIA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI
CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE DIGITALE

TITOLO

DALLA CRISI DEL BRAND ACTIVISM ALLE OPPORTUNITÀ DEL GAMING. UN'ANALISI DEL RUOLO DEI
VIDEOGIOCHI NEL RINNOVAMENTO DELL'ATTIVISMO D'IMPRESA.

Relatore:

Chiar.mo Dott./Prof. Flavio Antonio Ceravolo

Correlatore:

Chiar.mo Dott./Prof. Rossella Rosciano

Tesi di laurea di
Gabriele Occhiato

Matricola n.
540952

ANNO ACCADEMICO 2025/2026

Indice

Capitolo 1 – Le radici del *Brand Activism*: cos'è e come è nato

- 1.1 – Primi segnali di *Brand Activism*: origini, definizione e casi pionieristici
- 1.2 – I fattori scatenanti: perché i brand hanno iniziato a prendere posizione
- 1.3 – I frame teorici alla base del *Brand Activism*
 - 1.3.1 – Corporate Social Responsibility: dalle fondamenta alla trasformazione
 - 1.3.2 – Cause-Related Marketing: l'integrazione strategica dei valori
 - 1.3.3 – Brand Purpose Theory: l'identità valoriale come fondamento
- 1.4 – L'autenticità come discriminante: distinguere l'attivismo dal woke washing
 - 1.4.1 – I criteri per valutare l'autenticità
- 1.5 – I pionieri dell'attivismo autentico
 - 1.5.1 – Patagonia: l'integrazione tra business e attivismo ambientale
 - 1.5.2 – Ben & Jerry's: l'attivismo come DNA aziendale
 - 1.5.3 – The Body Shop: commercio etico e attivismo sociale
 - 1.5.4 – Nike: dalla controversia al successo
- 1.6 – L'impatto del contesto sociopolitico americano
 - 1.6.1 – La polarizzazione politica come catalizzatore
- 1.7 – Le tipologie di *Brand Activism*
 - 1.7.1 – La versione di Vredenburg
 - 1.7.2 – La categorizzazione di Pimentel
- 1.8 – I meccanismi di funzionamento del *Brand Activism*
 - 1.8.1 – La teoria dell'incongruenza ottimale
 - 1.8.2 – I moderatori e mediatori dell'efficacia
- 1.9 – I risultati del *Brand Activism*: performance e trasformazione
 - 1.9.1 – Outcome di performance
 - 1.9.2 – Outcome trasformativi

Capitolo 2 – Il *Brand Activism* negli "anni d'oro": un overview tramite i case studies

- 2.1 – Case studies: *Brand Activism* fatto bene e male
 - 2.1.1 – Nike e Colin Kaepernick
 - 2.1.2 – Ben & Jerry's: l'attivismo come DNA aziendale
 - 2.1.3 – L'Oréal e il caso Munroe Bergdorf
 - 2.1.4 – Dick's Sporting Goods: sacrificare i profitti per i principi
 - 2.1.5 – Barilla: dalla crisi alla redenzione
- 2.2 – Il contesto in cui è stato possibile lo sviluppo del *Brand Activism*
 - 2.2.1 – Il precedente della Corporate Social Responsibility
 - 2.2.2 – La polarizzazione politica e sociale
 - 2.2.3 – L'ascesa dei consumatori "belief-driven"

- 2.2.4 – La crisi di fiducia nelle istituzioni tradizionali
- 2.2.5 – La rivoluzione dei social media e la trasparenza forzata
- 2.3 – La risposta dei consumatori: brand loyalty, backlash e boicottaggi
 - 2.3.1 – L'effetto polarizzazione
 - 2.3.2 – L'aumento della brand loyalty tra i consumatori allineati
 - 2.3.3 – Il backlash e i boicottaggi da parte dei consumatori non allineati
 - 2.3.4 – Il ruolo dell'autenticità percepita nelle risposte dei consumatori
 - 2.3.5 – L'effetto sul comportamento d'acquisto e sulle performance finanziarie
 - 2.3.6 – La formazione di comunità

Capitolo 3 – Cos'è cambiato, i passi indietro dei brand e il *Brand Activism* oggi

- 3.1 – La fine degli anni d'oro
 - 3.1.1 – I brand fanno marcia indietro
 - 3.1.2 – Il ruolo del contesto politico nel cambiamento
 - 3.1.3 – Il problema strutturale: il disallineamento tra messaggio e pratiche
- 3.2 – La risposta dei consumatori: brand loyalty, backlash e boicottaggi
 - 3.2.1 – Il meccanismo del backlash
 - 3.2.2 – I boicottaggi: dinamiche, efficacia e implicazioni
 - 3.2.3 – Brand loyalty in crisi
 - 3.2.4 – La variabile della quota di mercato: chi può permettersi l'attivismo?
- 3.3 – L'attivismo performativo e il rischio del "woke washing"
 - 3.3.1 – Il processo di stigmatizzazione delle Corporate Social Initiatives
 - 3.3.2 – La distinzione tra woke e greenwashing
 - 3.3.3 – Il caso Disney
 - 3.3.4 – La moral competency come discriminante dell'autenticità
 - 3.3.5 – Le sei lenti del *Brand Activism*: perché i manager scelgono o evitano l'attivismo
 - 3.3.6 – Le "Pride Flags" e il rainbow washing
 - 3.3.7 – Il paradosso dell'azione: meglio agire in modo imperfetto o non agire?
 - 3.3.8 – Le implicazioni sistemiche: il woke washing come danno collettivo
 - 3.3.9 – Un framework per l'autenticità nel *Brand Activism* contemporaneo
- 3.4 – *Brand Activism* oggi: il caso di Patagonia
 - 3.4.1 – Le radici profonde dell'attivismo: dalla passione personale all'impegno aziendale
 - 3.4.2 – La cristallizzazione del purpose: "Siamo in business per salvare il nostro pianeta"
 - 3.4.3 – "Don't Buy This Jacket" (2011)
 - 3.4.4 – "The President Stole Your Land" (2017)

- 3.4.5 – "100% for the Planet" (2016)
- 3.4.6 – L'ecosistema dell'attivismo
- 3.4.8 – Le implicazioni per il futuro del *Brand Activism*

Capitolo 4 – *Brand Activism* nei media pop: videogiochi

- 4.1 – Metodologia: l'intervista qualitativa come strumento di ricerca
 - 4.1.1 – Il quadro analitico: temi e pattern trasversali
- 4.2 – Analisi intervista a Pietro Polsinelli
 - 4.2.1 – Identità professionale
 - 4.2.2 – Il videogiochi come medium totale
 - 4.2.3 – La dissonanza ludonarrativa come strumento espressivo
 - 4.2.4 – Il purpose game tra efficacia e autoreferenzialità
 - 4.2.5 – Indie vs. AAA: dove nasce l'innovazione
 - 4.2.6 – Implicazioni per la tesi
- 4.3 – Analisi intervista a Christian Born
 - 4.3.1 – Il rischio d'impresa come filtro
 - 4.3.2 – La grande azienda non può permettersi l'attivismo puro
 - 4.3.3 – Il modello valoriale
 - 4.3.4 – La gestione della contraddizione
 - 4.3.5 – Ubisoft come caso
- 4.4 – Intervista a Andrea Schiesaro
 - 4.4.1 – La fase artigianale della comunicazione del gaming
 - 4.4.2 – Il gaming come anticipatore dei new media
 - 4.4.3 – Autenticità vs. PR washing
 - 4.4.3 – Il mercato indie: un hook comunicativo
- 4.5 – Intervista a Alessandro Masciari
 - 4.5.1 – Il brand nei videogiochi
 - 4.5.2 – La struttura corporate come filtro ideologico silenzioso
 - 4.5.3 – La logica del publisher come struttura di controllo universale
- 4.6 – Intervista a Nicola Veneziani
 - 4.6.1 – La logica della sottrazione
 - 4.6.2 – Il fattore culturale giapponese come sistema di valori
 - 4.6.3 – Il tempo di sviluppo come barriera strutturale al messaggio
 - 4.6.4 – CSR esterna come sostituto "sicuro" del *Brand Activism* nei prodotti
 - 4.6.4 – Le pressioni esterne: un fenomeno americano, non italiano
- 4.7 – Intervista a un traduttore di videogiochi
 - 4.7.1 – L'agentività come valore differenziale unico del videogiochi
 - 4.7.2 – La didascalia come nemico dell'autenticità
 - 4.7.3 – La traduzione come amplificatore delle fragilità del testo
 - 4.7.4 – Le pressioni di mercato in entrambe le direzioni
- 4.8 – Intervista a un character artist
 - 4.8.1 – Il character design come linguaggio
 - 4.8.2 – La specificità come cifra dell'autenticità visiva

- 4.8.3 – Il tempo come leva di empatia
- 4.8.4 – La tripla pressione di mercato: omologazione, diversità meccanica, rating geografici
- 4.9 – Conclusioni: convergenze, divergenze e silenzi
 - 4.9.1 – La frattura strutturale tra grandi aziende e produzione indie
 - 4.9.2 – Il mercato come filtro ideologico / L'autentico nasce nel DNA, non in post-produzione
 - 4.9.3 – Il testo come strato invisibile
 - 4.9.4 – La dimensione semiotica del character design
 - 4.9.5 – Elementi discordanti
 - 4.9.6 – Ciò che non è emerso
 - 4.9.7 – La mappa che emerge

Capitolo 5 – Il futuro del *Brand Activism*

- 5.1 – C'è ancora spazio per il *Brand Activism*?
 - 5.1.1 – La stanchezza del mercato: il paradosso del consenso
 - 5.1.2 – I segnali di trasformazione
 - 5.1.3 – Nuovi spazi comunicativi: la cultura pop come terreno
- 5.2 – *Brand Activism* o *Brand Humanism*?
 - 5.2.1 – Il Humanistic Marketing come risposta di sistema
 - 5.2.2 – Il well-being come obiettivo, non come strumento
 - 5.2.3 – Dal consumatore alla persona: il cambio ontologico
 - 5.2.4 – Il marketing come constructive engagement
 - 5.2.5 – Il modello H2H: dalle transazioni alle relazioni umane
 - 5.2.6 – Verso una definizione operativa di Brand Humanism
- 5.3 – Limiti, Rischi e Opportunità
 - 5.3.1 – Il rischio dell'intelligenza artificiale e della manipolazione sofisticata
 - 5.3.2 – La morality of marketing e la questione della colpa condivisa
 - 5.3.3 – Il rischio della meta-appropriazione: il woke washing del *Brand Humanism*
 - 5.3.4 – Le opportunità: autenticità differenziante e community building
 - 5.3.5 – Un modello operativo per il futuro: i tre principi del *Brand Humanism*
 - 5.3.6 – Il videogiochi come laboratorio del *Brand Humanism*
 - 5.3.7 – La cultura pop come spazio di una nuova narrazione valoriale
- 5.4 – I videogiochi come spazio di superamento del woke washing
 - 5.4.1 – Le condizioni necessarie
 - 5.4.2 – Le condizioni sufficienti: il ruolo della società
- 5.5 – Uno sguardo in avanti

Capitolo 6 – Conclusioni

- 6.1 – Dal framework teorico alla crisi
- 6.2 – L'impoverimento creativo come costo nascosto

Abstract

Negli ultimi anni, il concetto di *Brand Activism* ha acquisito un ruolo centrale nelle strategie di comunicazione e marketing, segnando un cambiamento profondo nel rapporto tra brand, consumatori e società. La crescente sensibilità verso temi sociali, ambientali e politici ha spinto numerosi brand a prendere posizione in modo esplicito, superando i confini tradizionali del marketing commerciale per abbracciare dinamiche tipiche dell'impegno civile e politico.

Questa tesi parte da una domanda apparentemente semplice: come è nato, come si è sviluppato e quali sono le prospettive future dell'attivismo da parte dei brand?

Per rispondere, analizzerò le radici, l'evoluzione storica, le contraddizioni interne e le prospettive future di questo fenomeno, con l'obiettivo di restituirne una visione critica e aggiornata.

Nel primo capitolo verrà delineato un quadro teorico e storico del *Brand Activism*, individuando i primi segnali di attivismo di marca, per poi passare a una sistematizzazione del concetto attraverso i contributi più rilevanti della letteratura accademica. Verranno esaminati i frame teorici alla base dell'attivismo valoriale, come la *corporate social responsibility*, il *cause-related marketing* e la *brand purpose theory*, con l'obiettivo di distinguere l'attivismo autentico da quello puramente strategico o performativo.

Il secondo capitolo analizzerà gli "anni d'oro" del *Brand Activism*, ovvero il periodo in cui molte aziende hanno cominciato a utilizzare l'attivismo come leva strategica, soprattutto in risposta a un pubblico sempre più esigente e attento ai valori. Attraverso una serie di case studies, sia positivi che negativi, verrà esplorato l'impatto reale che le attività di BA hanno avuto sulla reputazione aziendale, sulla brand loyalty e sulla costruzione di un'identità valoriale coerente.

Il terzo capitolo affronterà la fase di maturità e crisi del fenomeno: i turning point che hanno determinato passi indietro da parte dei brand, i rischi di backlash e boicottaggi

da parte dei consumatori, e l'emergere del woke-washing. Verrà analizzato in particolare il caso di Patagonia, uno dei pochi brand che porta avanti le attività di *Brand Activism* oggi.

Il quarto capitolo esplorerà un tema più personale e vicino ai miei interessi: il ruolo del *Brand Activism* nell'industria dei videogiochi. Questo è un ambito in cui i messaggi valoriali si intrecciano con la narrazione e con l'esperienza immersiva, in un'ottica transmediale.

I videogiochi potrebbero rappresentare un terreno fertile per l'evoluzione futura del *Brand Activism*, specie per coinvolgere le nuove generazioni. In particolare, in questo ambito di ricerca, non esiste ancora molta letteratura, diventa quindi molto importante provare a navigare un tema poco approfondito per dare una lettura nuova e originale.

Il quinto e ultimo capitolo proverà a delineare lo sviluppo futuro del *Brand Activism*: esiste ancora spazio per un attivismo credibile o ci si avvia verso un nuovo paradigma totalmente diverso, in cui l'obiettivo non è solo la presa di posizione, ma la costruzione di relazioni empatiche e autentiche con i consumatori? Verranno esplorati i limiti, i rischi, i risvolti etici ma anche le opportunità di questa trasformazione, suggerendo che il futuro del *Brand Activism* potrebbe risiedere non tanto nella spettacolarizzazione dell'impegno, quanto nella sua normalizzazione attraverso pratiche quotidiane, coerenti e profondamente umane.

Introduzione

Negli ultimi due decenni, il *Brand Activism* ha trasformato radicalmente il panorama della comunicazione commerciale¹. In un contesto mediatico sempre più sensibile alle tematiche sociali, ambientali e politiche, numerosi brand hanno deciso di uscire dalla neutralità per schierarsi su questioni valoriali, spesso polarizzanti. Questo cambiamento, alimentato anche dalle aspettative dei consumatori più giovani e consapevoli, in particolare della Gen Z, ha portato alla nascita di campagne di marketing sempre più orientate all'impegno e alla responsabilità sociale (Kotler & Sarkar, 2018). Tuttavia, con la crescente diffusione di tali strategie, sono emerse anche nuove criticità: accuse di cinismo, opportunismo, e soprattutto il rischio di woke washing, ovvero l'adozione superficiale di istanze progressiste a fini di branding senza un impegno reale o coerente (Vredenburg et al., 2020).

In questo scenario di saturazione comunicativa, molti brand si sono trovati costretti a ridimensionare o addirittura sospendere le proprie iniziative di attivismo per evitare backlash o accuse di strumentalizzazione. L'attivismo performativo, privo di coerenza, è diventato il nuovo grande nemico della comunicazione d'impresa.

Da un lato, la mia formazione accademica in comunicazione, pubblicità e media; dall'altro, una passione personale per i fumetti, i videogiochi e la cultura pop in generale, mi ha permesso di osservare da vicino come questi linguaggi plasmino l'immaginario collettivo. I videogiochi, in particolare, hanno dimostrato una crescente capacità di veicolare messaggi complessi, stimolare empatia e innescare riflessioni sociali. Non più semplici strumenti di intrattenimento, ma piattaforme di esperienza, di identità e potenzialmente, di attivismo.

In questo contesto la mia tesi si propone di rispondere alla domanda: è possibile rilanciare l'attivismo dei brand attraverso il medium videoludico, e renderlo nuovamente credibile per i consumatori?

¹ Insieme di strumenti di comunicazione che l'impresa utilizza per gestire le relazioni con il mercato dei consumatori finali e/o intermedi.

Numerosi studi hanno evidenziato come i videogiochi possano fungere da agenti di cambiamento sociale. L'esperimento condotto da Lavender (2011) con *Homeless: It's No Game*, per esempio, ha mostrato che il coinvolgimento diretto dei giocatori in un contesto narrativo realistico può aumentare l'empatia verso i senza tetto. Il gioco, progettato per simulare la vita quotidiana di una donna senza tetto, ha avuto un impatto positivo sulla percezione dei partecipanti, sebbene limitato e condizionato dalla percezione di realismo dell'esperienza (Lavender, 2011).

Anche ricerche più recenti confermano l'efficacia del videogioco come veicolo di engagement valoriale. Secondo il rapporto Games for Change, gli ambienti videoludici, specialmente quelli legati all'e-sports e alle piattaforme di streaming, offrono "canali efficaci per l'attivismo dei brand, a condizione che il messaggio sia percepito come autentico e immersivo" (Gawrysiak et al., 2020). In tali contesti, oltre la metà dei fan di e-sports si dichiarano favorevoli alla presenza dei brand, purché questa avvenga in modo credibile e non percepito come strumentale.

Un esempio emblematico è rappresentato dalla campagna "To the Last Tree Standing", lanciata da Greenpeace Poland nel 2017. In risposta alla deforestazione della foresta di Białowieża, patrimonio UNESCO, Greenpeace ha realizzato una mappa 1:1 all'interno di Minecraft, ricreando digitalmente l'intero ecosistema forestale. Il progetto ha coinvolto famosi streamer polacchi, educatori e centinaia di migliaia di utenti, culminando in un live su Twitch in cui veniva cercato l'ultimo albero rimasto (Amadori, 2023). L'iniziativa, pur essendo orchestrata da un'agenzia pubblicitaria con obiettivi reputazionali, è riuscita a generare un forte impatto emotivo e un tasso di engagement altissimo, raccogliendo oltre 170.000 firme e contribuendo a fermare l'abbattimento della foresta.

Questo caso, analizzato approfonditamente nel quarto capitolo della tesi, dimostra come un videogioco, se inserito in un ecosistema comunicativo coerente, possa non solo trasmettere un messaggio, ma attivare una rete di attori (brand, ONG, community di giocatori, content creator) che collaborano nella costruzione del senso.

Inoltre, l'uso di un ambiente familiare e non percepito come "politico" ha permesso di abbassare il livello di polarizzazione e facilitare una forma di attivismo più partecipativo, emotivo, e meno ideologico (Amadori, 2023).

Ciò che emerge da questa riflessione è che l'efficacia dell'attivismo nei videogiochi non risiede tanto nella forza del messaggio in sé, quanto nella sua integrazione organica nel gameplay, nella coerenza valoriale del brand, e nella capacità di creare uno spazio di dialogo tra utenti e narratori. Laddove la pubblicità tradizionale fatica a stabilire una connessione empatica, il videogioco può offrire esperienze immersive che favoriscono la comprensione e il coinvolgimento emotivo (Hera Conde-Pumpido, 2017; Dishon & Kafai, 2022).

Questo particolare ruolo viene svolto efficacemente dal videogioco perché il suo valore aggiunto risiede proprio nella sua natura partecipativa. I giocatori non sono semplici fruitori passivi di contenuti, ma "agenti critici" che costruiscono attivamente significati attraverso l'interazione con il medium (Gee, 2012). Questo rende il videogioco un terreno fertile per l'attivismo narrativo e per la trasmissione di messaggi valoriali in modo non didascalico, ma esperienziale. In particolare, il genere dei sandbox games, come Minecraft offre uno spazio aperto e modificabile, in cui la simulazione di contesti reali può avvenire in modo flessibile e coinvolgente (Amadori, 2023; Chang, 2019).

È doverosa, dopo aver letto molti contributi sul tema, una categorizzazione dei videogiochi che prenderò in esame e che ritengo fondamentale per la mia tesi. Dividiamo i videogiochi in due categorie. I primi, videogiochi nati con l'obiettivo di sollevare una questione morale, sociale, etica che chiameremo Videogiochi attivisti, generalmente creati da singoli o piccoli gruppi che vogliono lanciare un messaggio. La seconda categoria è quella dei giochi che invece non nascono con intenti di attivismo, ma che possono diventare in seguito piattaforme per veicolare un messaggio attivista. Giochi tripla A, di medie dimensioni o indie creati da software house che non hanno intenzione di veicolare un messaggio dal forte valore sociale.

È una categorizzazione che ritengo fondamentale, per la prima categoria esiste già letteratura e può essere una base fondante molto solida per l'analisi della seconda categoria che ho descritto. Proprio a partire dall'analisi di quest'ultima potrebbero svilupparsi analisi interessanti, supportate anche dalle interviste qualitative agli addetti ai lavori del settore.

Un'altra realtà a supporto di questo tema è sicuramente Games for Change (G4C). G4C è una associazione non profit che da circa venti anni aiuta fondazioni e sviluppatori ad esplorare come i giochi digitali possano essere utilizzati per sostenere cause sociali. Ogni anno durante il loro festival organizzano oltre 100 sessioni in quattro percorsi di programmazione: giochi per l'apprendimento, educazione civica e questioni sociali, salute e benessere. Durante il festival premiano anche i giochi che hanno un impatto positivo sulle comunità e promuovono messaggi di valore sociale. Oltre a questo curano una lista di giochi digitali e non che si impegnano in modo significativo nelle questioni sociali contemporanee.

Questa tesi, dunque, si propone di esplorare le possibilità e i limiti dell'uso dei videogiochi per l'attivismo dei brand. Attraverso un percorso teorico, storico e critico sull'evoluzione del *Brand Activism*, l'analisi di case studies emblematici e un focus specifico sull'ecosistema videoludico, cercherò di rispondere a una domanda centrale per il futuro della comunicazione: è possibile ricostruire un attivismo di marca credibile e coinvolgente attraverso i videogiochi (questi ultimi intesi sia come piattaforme che possono veicolare un messaggio sia come brand) superando lo scetticismo generato dal woke washing?

La mia ipotesi è che, proprio nei territori della cultura pop e del gaming, si nascondano nuove opportunità per un attivismo più autentico.

1 – Le radici del *Brand Activism*, cos'è e come è nato

In questo primo capitolo verrà delineato un quadro teorico e storico del *Brand Activism*, individuando i primi segnali di attivismo di marca, per poi passare a una sistematizzazione del concetto attraverso i contributi più rilevanti della letteratura accademica. Verranno esaminati i frame teorici alla base dell'attivismo valoriale, come la *corporate social responsibility*, il *cause-related marketing* e la *brand purpose theory*, con l'obiettivo di distinguere l'attivismo autentico da quello puramente strategico o performativo.

1.1 – Primi segnali di *Brand Activism*: origini, definizione e casi pionieristici

Nel contesto contemporaneo, caratterizzato da un'elevata frammentazione mediatica, dalla sovrabbondanza di stimoli comunicativi e da un crescente bisogno di autenticità, il ruolo dei brand è mutato radicalmente. Oggi, più che semplici venditori di prodotti o servizi, i brand sono diventati attori culturali, chiamati a prendere posizione su tematiche sociali e politiche. Questo fenomeno è noto come *Brand Activism*, un concetto che, pur essendo relativamente recente nella sua definizione accademica e operativa, affonda le radici in pratiche e narrazioni che si sono consolidate nel corso degli ultimi decenni.

Il *Brand Activism* si configura come un'evoluzione della tradizionale *Corporate Social Responsibility (CSR)*², ma con un marcato spostamento verso questioni più controverse e divisive. Secondo la definizione di Sarkar e Kotler, ripresa e approfondita dalla letteratura successiva, il *Brand Activism* è "l'impegno intenzionale e pubblico da parte di un brand per influenzare il cambiamento sociale, politico, ambientale, legale o economico, attraverso azioni concrete e messaggi comunicativi allineati con i propri valori fondanti" (Kotler, 2018).

Questa definizione è stata successivamente raffinata da Vredenburg et al. 2020, che

² Impegno di un'azienda ad agire in modo etico e sostenibile, andando oltre il mero rispetto della legge, per contribuire positivamente alla società e all'ambiente in cui opera.

propongono una concettualizzazione più articolata del fenomeno come "*una strategia guidata da purpose e valori in cui un brand adotta una posizione non neutrale su questioni socio politiche istituzionalmente contestate, per creare cambiamento sociale e successo di marketing.*"

A differenza della CSR, che spesso si limita a interventi filantropici o campagne a basso rischio, il *Brand Activism* implica una presa di posizione chiara su temi spesso polarizzanti, come i diritti LGBTQIA+, la giustizia climatica, l'uguaglianza di genere, il controllo delle armi o i diritti civili. È una forma di comunicazione che comporta inevitabilmente il rischio di alienare una parte del pubblico, ma che, al tempo stesso, può rafforzare in modo significativo l'identità del brand e la sua relazione con determinati segmenti di consumatori.

Le origini di questo fenomeno non sono recenti. Già negli anni '90, alcuni brand pionieri hanno cominciato a muoversi in questa direzione, pur senza una terminologia codificata o una chiara strategia definita. È il caso di Benetton, che sotto la direzione creativa di Oliviero Toscani ha lanciato campagne pubblicitarie iconiche in cui la moda diventava solo un pretesto per mettere in scena questioni sociali urgenti: dall'AIDS alla pena di morte, dal razzismo alla guerra nei Balcani. Immagini forti, spesso scioccanti, che suscitavano dibattito e polarizzazione, andando oltre l'obiettivo commerciale per posizionare Benetton come un brand politicamente impegnato. Un altro esempio significativo è quello di Nike, che già nei primi anni 2000 aveva iniziato a esplorare narrative di empowerment e inclusività, poi pienamente sviluppate in campagne come Dream Crazy del 2018, con protagonista l'ex quarterback Colin Kaepernick, simbolo del movimento Black Lives Matter.

Questi primi casi, pur isolati e in controtendenza rispetto al panorama comunicativo dominante dell'epoca, possono essere considerati delle vere e proprie forme primordiali di *Brand Activism*. Tuttavia, è solo a partire dagli anni 2010 e in particolare dal 2016 in poi che il fenomeno comincia a strutturarsi come campo di studio e come strategia aziendale sistematica. Secondo una revisione sistematica

della letteratura accademica realizzata da (Pimentel et al. 2023), il termine *Brand Activism* inizia ad apparire con maggiore frequenza nella letteratura scientifica solo dopo il 2012, segnando un passaggio fondamentale: da manifestazioni episodiche e borderline a una forma riconosciuta di strategic marketing³.

Questo cambio di paradigma è influenzato da vari fattori. In primo luogo, la crescente pressione da parte di consumatori sempre più consapevoli, informati e politicamente attivi, che non si limitano più a scegliere i prodotti in base alla qualità o al prezzo, ma anche in base ai valori che essi rappresentano. Secondo Edelman, il 64% dei consumatori mondiali afferma di acquistare o boicottare un brand sulla base delle sue posizioni su questioni sociali. In secondo luogo, la crisi di fiducia nelle istituzioni tradizionali governi, media, partiti, ha spinto molte persone a vedere nei brand un possibile attore di cambiamento sociale, attribuendo loro un potere, e una responsabilità, che fino a poco tempo fa era riservato solo alle istituzioni pubbliche.

In questo scenario, brand come Patagonia, Ben & Jerry's, Airbnb e The Body Shop si sono affermati come pionieri del *Brand Activism* autentico, ovvero quello in cui esiste un reale allineamento tra valori dichiarati, messaggi comunicativi e pratiche aziendali. È questo il punto chiave che distingue l'autentico *Brand Activism* dal cosiddetto woke washing, ovvero l'adozione opportunistica di cause sociali a fini puramente di marketing, senza un reale impegno o coerenza valoriale. Un caso emblematico è proprio quello di Ben & Jerry's, che non si è limitato a dichiarazioni simboliche ma ha implementato politiche interne coerenti, partnership con organizzazioni attiviste e azioni dirette per influenzare il cambiamento politico, come nel caso del supporto attivo al movimento per la giustizia razziale negli Stati Uniti.

Il *Brand Activism*, dunque, non è solo una moda passeggera o una risposta "cool" alle dinamiche del momento, ma una nuova forma di espressione aziendale che riflette il

³ Approccio a lungo termine che definisce la direzione e le azioni di un'azienda per raggiungere obiettivi di business specifici, focalizzandosi su analisi di mercato, comprensione del pubblico e creazione di un vantaggio competitivo.

cambiamento dei valori sociali e il ruolo sempre più ibrido che le marche giocano nel tessuto culturale contemporaneo. Per chi si occupa di comunicazione, come un copywriter, un pubblicitario, o uno storyteller, questa trasformazione rappresenta una sfida affascinante e complessa: raccontare brand che vogliono cambiare il mondo, sapendo che ogni parola può generare adesione o rifiuto, fiducia o cinismo.

1.2 – I fattori scatenanti: perché i brand hanno iniziato a prendere posizione

Questo cambio di paradigma è influenzato da vari fattori interconnessi che hanno trasformato il rapporto tra brand, consumatori e società. In primo luogo, la crescente pressione da parte di consumatori sempre più consapevoli, informati e politicamente attivi, che non si limitano più a scegliere i prodotti in base alla qualità o al prezzo, ma anche in base ai valori che essi rappresentano.

Come evidenzia la ricerca di Sharon (2022), *“Secondo uno studio condotto da Resonate, una società di ‘Consumer Intelligence Marketing’ con sede nella Virginia settentrionale, il 60% dei consumatori ha ammesso di aver intrapreso una qualche forma di azione positiva o negativa in risposta alle attività di un marchio su questioni sociali e politiche”*. (Sharon, 2022). Questo dato sottolinea un cambiamento fondamentale nel comportamento del consumatore contemporaneo, che utilizza il proprio potere d'acquisto come strumento di espressione politica e valoriale.

La ricerca di Pimentel et al. (2024) conferma questa tendenza, evidenziando come i consumatori contemporanei si impegnino in quello che gli autori definiscono *"conscientious consumerism"*, un fenomeno per cui i consumatori acquistano prodotti con l'aspettativa di contribuire alla risoluzione di problemi sociali. Questo fenomeno è particolarmente pronunciato tra i consumatori più giovani: una ricerca citata da Sharon (2022) ha rilevato che Due terzi degli americani della Generazione Z (che comprende i nati tra il 1995 e il 2010) hanno dichiarato che il modo in cui le aziende e i loro marchi hanno reagito al movimento BLM *“influenzerà in modo permanente i loro futuri modelli di acquisto”*. (Sharon, 2022).

In secondo luogo, la crisi di fiducia nelle istituzioni tradizionali come governi, media, partiti, ha spinto molte persone a vedere nei brand un possibile attore di cambiamento sociale, attribuendo loro un potere, e una responsabilità, che fino a poco tempo fa era riservato solo alle istituzioni pubbliche. Come osserva Sharon (2022), *“L’economia di base sottolinea che sono i consumatori a guidare l’economia”* e in questo contesto i brand acquisiscono un ruolo quasi para-istituzionale (Sharon, 2022). Questa dinamica è confermata da Vredenburg et al. (2020), che sottolineano come il brand activism emerga *“come strategia nel vuoto di fiducia delle istituzioni tradizionali”* (Vredenburg et al. 2020).

Un terzo fattore determinante è rappresentato dalla trasformazione del panorama mediatico, caratterizzato dalla frammentazione delle audience e dall'emergere dei social media come spazi di dibattito pubblico. In questo nuovo ecosistema comunicativo, i brand non possono più limitarsi a comunicazioni unidirezionali e controllate, ma devono confrontarsi con una conversazione pubblica in tempo reale, dove il silenzio stesso viene interpretato come una presa di posizione.

La polarizzazione politica crescente rappresenta un ulteriore catalizzatore del fenomeno. Come evidenziato da Pimentel et al. (2024), *“I processi di attivazione dei marchi sono sostanzialmente influenzati dall’ambiente politico in cui le organizzazioni sono immerse”*, creando un contesto in cui la neutralità diventa sempre più difficile da mantenere e dove i brand sono costretti a prendere posizione, spesso loro malgrado, su questioni che in precedenza sarebbero state considerate estranee al mondo commerciale.

1.3 – I frame teorici alla base del Brand Activism

Per comprendere appieno il fenomeno del *Brand Activism*, è necessario inquadrarlo all'interno dei frame teorici che ne costituiscono le fondamenta concettuali. Tre approcci teorici emergono come particolarmente rilevanti: la *Corporate Social Responsibility* (CSR), il *Cause-Related Marketing* e la *Brand Purpose Theory*.

1.3.1 – Corporate Social Responsibility: dalle fondamenta alla trasformazione

La *Corporate Social Responsibility* rappresenta il precedente storico più diretto del *Brand Activism*. Tradizionalmente, la CSR si è focalizzata su attività filantropiche, pratiche sostenibili e iniziative di responsabilità sociale che, pur essendo meritevoli, tendevano a evitare temi controversi o politicamente divisivi. La CSR classica si caratterizza per un approccio prudente, orientato al consenso e finalizzato principalmente alla costruzione di una reputazione positiva senza rischi significativi.

Tuttavia, come evidenzia la ricerca di Sharon (2022), il panorama contemporaneo ha spinto le aziende oltre i confini tradizionali della CSR. L'autrice osserva che il 73% dei consumatori statunitensi intervistati ritiene che i marchi debbano prendere posizione su questioni che riflettono i valori aziendali fondamentali (Sharon, 2022), suggerendo una domanda crescente per un impegno più autentico e coraggioso da parte delle aziende.

La CSR riguarda gli impegni delle imprese ad adottare un comportamento etico e a contribuire a uno sviluppo economico sostenibile e comporta un elevato consenso sociale e si riferisce agli impegni verso gli obblighi previsti dalla legge. Pimentel et al. (2024). Al contrario, il *Brand Activism* si caratterizza per l'assenza di questo tipo di consenso, poiché spesso non esiste una risposta universalmente "corretta" alle questioni sociopolitiche coinvolte.

Il passaggio dalla CSR al *Brand Activism* rappresenta quindi un'evoluzione qualitativa: dove la CSR tradizionale privilegiava la sicurezza e l'universalità del consenso, il *Brand Activism* abbraccia la polarizzazione come elemento intrinseco e necessario per costruire identità valoriali distintive e autentiche.

1.3.2 – Cause-Related Marketing: l'integrazione strategica dei valori

Il *Cause-Related Marketing* rappresenta un approccio intermedio tra la CSR tradizionale e il *Brand Activism* contemporaneo. Questo modello prevede l'associazione strategica di un brand con cause sociali specifiche, spesso attraverso

partnership con organizzazioni non-profit o campagne di sensibilizzazione integrate nelle strategie di marketing.

L'essenza del *Cause-Related Marketing* risiede nella creazione di un legame diretto tra l'atto di acquisto del consumatore e il contributo a una causa benefica. Questa connessione si manifesta tipicamente attraverso la formula "acquista X e aiuterai Y", dove l'azienda si impegna a devolvere una percentuale dei ricavi o una somma fissa per ogni prodotto venduto a supporto di un'organizzazione o causa specifica. Tale meccanismo crea un ciclo virtuoso in cui il consumatore, attraverso il suo comportamento d'acquisto, diventa partecipe attivo dell'iniziativa sociale, generando al contempo benefici per l'azienda, la causa sostenuta e la società nel suo complesso.

Una delle caratteristiche distintive del CRM è la sua natura trasparente e misurabile. A differenza di altre forme di impegno sociale più generiche, il *Cause-Related Marketing* consente ai consumatori di comprendere chiaramente l'impatto del loro acquisto e alle aziende di quantificare il contributo sociale generato. Questa trasparenza rappresenta un elemento fondamentale per costruire fiducia e credibilità presso i consumatori, sempre più attenti all'autenticità degli impegni sociali dei brand.

Dal punto di vista strategico, il CRM offre alle aziende diversi vantaggi competitivi. In primo luogo, consente di differenziare i propri prodotti o servizi in mercati sempre più saturi, creando un valore aggiunto che va oltre le caratteristiche funzionali dell'offerta. In secondo luogo, facilita la costruzione di legami emotivi più profondi con i consumatori, che percepiscono il brand come allineato ai propri valori e impegnato per il bene comune. Infine, il CRM può contribuire a migliorare la reputazione aziendale e a generare publicity positiva, spesso amplificata dai media e dai social network.

Tuttavia, l'efficacia del *Cause-Related Marketing* dipende significativamente dalla coerenza e autenticità dell'iniziativa. I consumatori contemporanei, sempre più

sofisticati nella valutazione delle strategie di marketing, sono in grado di distinguere tra impegni genuini e operazioni puramente commerciali. Per questo motivo, è fondamentale che la causa scelta sia coerente con i valori e la mission aziendale, che la partnership sia duratura nel tempo e che l'impegno dell'azienda vada oltre la semplice donazione economica.

A differenza del *Brand Activism* puro, il *Cause-Related Marketing* tende a mantenere un focus sulla dimensione commerciale dell'iniziativa, cercando di massimizzare il ritorno in termini di immagine e vendite. Tuttavia, quando implementato con autenticità e coerenza, può rappresentare un ponte verso forme più mature di attivismo aziendale.

Un esempio significativo citato da Sharon (2022) è rappresentato da Dick's Sporting Goods, che dopo la strage di Parkland ha deciso di porre fine a tutte le vendite di armi d'assalto e alle vendite a compratori di età inferiore ai 21 anni (Sharon, 2022, p. 24). Questa decisione, pur comportando significativi costi economici, “l'azienda ha previsto che la sua decisione le sarebbe costata ben oltre un quarto di miliardo di dollari” (Sharon, 2022), ha dimostrato come il *Cause-Related Marketing* possa evolvere in autentico attivismo quando l'azienda è disposta a sacrificare profitti immediati per coerenza valoriale.

Il caso Dick's Sporting Goods illustra perfettamente come il confine tra CRM e *Brand Activism* possa essere fluido, con le aziende che iniziano con approcci più commerciali per poi evolversi verso forme di impegno più radicali e trasformative. Questa progressione rappresenta un'evoluzione naturale per molte aziende che, partendo da iniziative di *Cause-Related Marketing* ben strutturate, sviluppano gradualmente una maggiore consapevolezza sociale e la volontà di assumere posizioni più coraggiose su questioni controverse.

La transizione dal CRM al *Brand Activism* comporta tuttavia rischi e sfide significative, richiedendo alle aziende di abbandonare la relativa sicurezza del consenso generalizzato per abbracciare la potenziale polarizzazione che caratterizza

l'attivismo autentico. Questo passaggio richiede non solo coraggio imprenditoriale, ma anche una profonda comprensione dei propri valori aziendali e del proprio pubblico di riferimento.

1.3.3 – Brand Purpose Theory: l'identità valoriale come fondamento

La *Brand Purpose Theory* rappresenta il framework teorico più avanzato per comprendere il *Brand Activism* contemporaneo. Secondo questo approccio, ogni brand dovrebbe essere guidato da un purpose superiore che va oltre la semplice vendita di prodotti o servizi, abbracciando una missione valoriale che contribuisce al miglioramento della società.

Il *brand purpose*⁴ può essere definito come incorporato e derivato dai valori fondamentali del marchio, sottolineando che quest'ultimo non è guidato esclusivamente dal profitto, ma si concentra sul contributo che può donare ai consumatori e a un pubblico più ampio (Vredenburg et al. 2020). Questa concezione riflette un cambiamento paradigmatico nel modo in cui le aziende concepiscono il loro ruolo nella società, passando da una logica puramente transazionale a una relazionale e valoriale.

Questa teoria si basa sul presupposto che i consumatori contemporanei, specialmente quelli appartenenti alle generazioni più giovani, non si limitino a acquistare prodotti, ma investano emotivamente in brand che rappresentano i loro valori e aspirazioni. Il purpose diventa quindi l'elemento distintivo che permette ai brand di costruire relazioni durature e significative con i propri stakeholder.

Un caso emblematico di applicazione della *Brand Purpose Theory* è rappresentato da Ben & Jerry's, analizzato da Sharon (2022) e che approfondirò di seguito in questo primo capitolo. L'azienda ha rilasciato una lunga dichiarazione che chiede la fine del razzismo sistemico e chiede cambiamenti legislativi e di altro tipo nelle forze dell'ordine durante i movimenti di protesta del 2020 (Sharon, 2022). Come osserva

⁴ Il motivo profondo che guida le azioni e le decisioni di un'organizzazione. Definisce l'impatto che l'azienda vuole avere sul mondo, i suoi valori fondamentali e la sua identità, oltre al semplice profitto.

l'autrice, *"Bloomberg Businessweek l'ha definito il più dettagliato e potente messaggio di qualsiasi azienda che cerca di condannare le recenti morti di neri americani"*. (Sharon, 2022).

La coerenza tra purpose dichiarato e azioni concrete è fondamentale per il successo di questo approccio. Come ha affermato Christopher Miller, head of global activism strategy at Ben and Jerry's, intervistato da Sharon (2022), *"i consumatori acquistano Ben and Jerry's per le sue forti prese di posizione sui temi"* (Sharon, 2022), dimostrando come l'autenticità dell'impegno valoriale possa tradursi in fedeltà al marchio.

1.4 – L'autenticità come discriminante: distinguere l'attivismo dal woke washing

Una delle sfide più significative nell'analisi del *Brand Activism* contemporaneo è la distinzione tra impegno autentico e quello che è stato definito woke washing, ovvero l'adozione superficiale di istanze progressiste a fini di branding senza un impegno reale o coerente.

Il woke washing rappresenta la deriva opportunistica del *Brand Activism*, caratterizzata da dichiarazioni simboliche non supportate da azioni concrete o, peggio ancora, contraddette dai comportamenti aziendali effettivi. Possiamo definire questo fenomeno come l'azione di *"marchi che hanno una storia poco chiara o indeterminata di pratiche di causa sociale ma che tentano di commercializzarsi come interessati a questioni di disuguaglianza e ingiustizia sociale"* evidenziando le inconsistenze tra messaggi e pratiche. (Vredenburg et al. 2020)

Questo fenomeno non solo mina la credibilità del brand specifico, ma ha contribuito anche a generare cinismo e scetticismo nei confronti dell'intero movimento del *Brand Activism*. "Le aziende che lavano i panni possono compromettere l'impatto dell'autentico attivismo del marchio. Se i consumatori non si fidano dell'attivismo del marchio come modo autentico di promuovere il cambiamento sociale per le questioni sociopolitiche, allora la strategia diventa meno efficace per i risultati di utilità sociale". (Vredenburg et al. 2020)

Un esempio illuminante di questa problematica è offerto dal caso L'Oréal Paris,

analizzato da Sharon (2022). L'azienda *“è stata criticata dopo aver rilasciato una dichiarazione di due frasi su Instagram in cui diceva: ‘speaking out [against racism] is worth it’”*. Il problema è emerso quando *“nel 2017, L'Oréal ha posto fine a un contratto di sponsorizzazione con Munroe Bergdorf, una modella trans di colore, dopo che questa aveva parlato contro il razzismo sui suoi account di social media”* (Sharon, 2022). Questa contraddizione ha provocato una reazione negativa immediata: *“Il post di L'Oréal è stato sommerso da migliaia di commenti simili che esprimevano il loro sostegno a Bergdorf.* (Sharon, 2022).

Il caso di L'Oréal illustra chiaramente i rischi del *woke washing*: come osserva Sharon (2022), *“parlare a favore della BLM ha causato loro più problemi di quanti ne avrebbero causati se non avessero parlato affatto. I consumatori vogliono che le aziende condividano le loro opinioni e prendano una posizione, ma non se è solo una trovata pubblicitaria e non è supportata da azioni coerenti”*. (Sharon, 2022)

1.4.1 – I criteri per valutare l'autenticità

Vredenburg et al. (2020) propongono un framework teorico per valutare l'autenticità del *Brand Activism*, basato sull'allineamento di quattro elementi fondamentali: purpose, valori, messaggi e pratiche aziendali. Gli autori affermano che *“l'autentico Brand Activism è una strategia in cui i marchi hanno una chiara comunicazione orientata ai valori che si basa su una posizione attivista su questioni socio politiche, impegnandosi allo stesso tempo in pratiche aziendali prosociali”* (Vredenburg et al. 2020)

Per distinguere l'attivismo autentico dal *woke washing*, è possibile identificare alcuni criteri fondamentali:

- **Coerenza temporale:** L'impegno valoriale autentico si manifesta attraverso una coerenza nel tempo, non limitandosi a dichiarazioni episodiche in risposta a eventi di attualità. Come suggerisce l'analisi di Sharon (2022), i brand più credibili sono quelli che hanno dimostrato un impegno costante sui temi che dichiarano di sostenere.

- **Allineamento tra dichiarazioni e azioni:** L'autenticità richiede una corrispondenza tra i valori dichiarati e le pratiche aziendali concrete. Questo include politiche interne, scelte di business, partnership e investimenti che riflettano coerentemente i principi enunciati pubblicamente. Come sottolineano Vredenburg et al. (2020), *“Quando la messaggistica opera indipendentemente dalle pratiche, dagli scopi e dai valori aziendali, l'autenticità del Brand Activism è compromessa”*.
- **Accettazione del rischio:** L'attivismo autentico comporta inevitabilmente dei rischi – commerciali, reputazionali, o relazionali. La disponibilità di un brand ad accettare questi rischi rappresenta un indicatore significativo della genuinità del suo impegno. Pimentel et al. (2024) evidenziano come i brand autentici non siano *“a disagio nell'alienare alcuni consumatori per affrontare questioni sociopolitiche contestate e polarizzanti”*.
- **Sostegno continuativo:** L'impegno autentico non si esaurisce in singole campagne o dichiarazioni, ma si traduce in un sostegno continuativo alle cause abbracciate, attraverso risorse, competenze e piattaforme comunicative.

La crescente sofisticazione dei consumatori nella valutazione dell'autenticità dei brand rappresenta un fattore chiave nell'evoluzione del *Brand Activism*. Come evidenzia Sharon (2022), *“I consumatori vogliono che le organizzazioni condividano le loro opinioni”* ma con un avviso importante: l'aspettativa è che queste opinioni siano genuine e supportate da azioni concrete (Sharon, 2022).

Questa dinamica crea un paradosso interessante: da un lato, i consumatori richiedono un maggiore impegno valoriale da parte dei brand; dall'altro, sviluppano strumenti sempre più raffinati per identificare e penalizzare l'inautenticità. Il risultato è un ambiente competitivo in cui l'attivismo superficiale non solo è inefficace, ma può risultare controproducente.

Vredenburg et al. (2020) sottolineano questo aspetto affermando che *“Il 56% dei consumatori indica che troppi marchi ora usano le questioni sociali principalmente come uno*

stratagemma di marketing per vendere più prodotti". Allo stesso tempo, "i consumatori si aspettano sempre più che i grandi marchi entrino nel dominio sociopolitico: il 65% degli individui vuole che le aziende e gli amministratori delegati prendano posizione sulle questioni sociali".

1.5 – I pionieri dell'attivismo autentico

L'analisi dei brand pionieri nell'attivismo autentico offre preziose lezioni sulle modalità attraverso cui è possibile costruire un impegno valoriale credibile e sostenibile nel tempo. Molti di questi case studies verranno approfonditi e analizzati di seguito nel capitolo dedicato alla genesi del fenomeno *Brand Activism*.

1.5.1 – Patagonia: l'integrazione tra business e attivismo ambientale

Patagonia rappresenta probabilmente l'esempio più paradigmatico di *Brand Activism* autentico nel settore outdoor. L'azienda ha costruito la propria identità intorno



all'impegno ambientale, non limitandosi a dichiarazioni di principio ma implementando pratiche concrete che spesso vanno contro la logica del profitto immediato.

Come documentato da Vredenburg et al. (2020), Patagonia ha "ha creato 'Action Works' per mettere in contatto persone impegnate con organizzazioni che si occupano di questioni ambientali e dona l'1% delle vendite a tali organizzazioni (e ha incoraggiato altre aziende a fare lo stesso dando vita a '1% for the Planet')". La coerenza di Patagonia si manifesta attraverso multiple dimensioni: dalla scelta di materiali sostenibili alle campagne contro il consumismo eccessivo (inclusa la famosa campagna "Don't Buy This Jacket", dal sostegno finanziario alle organizzazioni ambientaliste alle cause legali contro politiche anti-ambientali.

Questa coerenza multidimensionale ha permesso all'azienda di costruire una *loyalty base* estremamente solida tra i consumatori che condividono i suoi valori, dimostrando come l'autenticità possa tradursi in vantaggio competitivo sostenibile.

1.5.2 – Ben & Jerry's: l'attivismo come DNA aziendale

Ben & Jerry's rappresenta un caso di studio particolarmente interessante per la lunga storia di impegno sociale che precede l'attuale ondata di *Brand Activism*. Come analizzato da Sharon (2022), l'azienda ha dimostrato una capacità unica di affrontare temi controversi mantenendo l'autenticità e la credibilità.



L'approccio di Ben & Jerry's si caratterizza per la specificità e la concretezza delle sue richieste. Durante i movimenti di protesta del 2020, l'azienda non si è limitata a generiche dichiarazioni di solidarietà, ma “hanno chiesto al presidente Trump e ad altri funzionari eletti di impegnare la nazione in un

periodo di guarigione; hanno chiesto al Congresso di approvare un particolare atto legislativo, l'H.R.40, e hanno chiesto la creazione di una task force nazionale”. (Sharon, 2022)

Questa specificità nelle richieste, unita alla disponibilità ad accettare critiche e controversie, ha permesso a Ben & Jerry's di mantenere la credibilità anche quando le sue posizioni hanno generato “*migliaia di telefonate ed e-mail arrabbiate di persone che accusano l'azienda di essere contraria all'applicazione della legge*”. (Sharon, 2022).



Vredenburg et al. (2020) evidenziano come Ben & Jerry's abbia saputo evolvere il proprio attivismo mantenendo l'autenticità: *“Il marchio di gelati Ben & Jerry's, noto da tempo come marchio benefico che dal 1985 ha la*

reputazione di sostenere la comunità, l'ambiente e i sistemi alimentari sostenibili, negli ultimi anni ha esteso la sua attenzione attivista al sistema carcerario e penale”.

1.5.3 – The Body Shop: commercio etico e attivismo sociale

The Body Shop ha pionieristicamente integrato l'attivismo sociale nel proprio modello di business, dimostrando come l'impegno valoriale possa diventare un elemento distintivo competitivo. L'azienda ha sviluppato campagne contro i test sugli animali, per il fair trade e per i diritti umani, anticipando di decenni le sensibilità che oggi caratterizzano il *Brand Activism* mainstream.

La strategia di The Body Shop si basa sull'integrazione tra prodotto, processo e comunicazione: ogni elemento dell'offerta aziendale riflette coerentemente i valori dichiarati, dalla formulazione dei prodotti alle modalità di approvvigionamento, dalla comunicazione di marketing alle partnership strategiche.

1.5.4 – Nike: dalla controversia al successo

Il caso Nike merita particolare attenzione per la sua capacità di trasformare una decisione controversa in un successo commerciale e reputazionale. La collaborazione con Colin Kaepernick nel 2018 rappresenta un esempio emblematico di come il *Brand Activism* autentico possa generare valore sia sociale che economico.



Come documentato da Sharon (2022), nonostante le iniziali controversie e i boicottaggi, *“l’azienda ha visto un aumento di 6 miliardi di dollari del suo valore di mercato complessivo poco dopo la pubblicazione dell’annuncio”*. (Sharon, 2022). Questo successo è attribuibile non solo al coraggio della decisione, ma anche alla coerenza con i valori di empowerment e inclusività che Nike aveva già iniziato a esplorare nei primi anni 2000.

Il caso Nike dimostra come l'autenticità del *Brand Activism* non richieda l'unanimità del consenso, ma piuttosto la coerenza con i valori del brand e l'allineamento con le aspettative del proprio pubblico di riferimento.

1.6 – L’impatto del contesto sociopolitico americano

Il *Brand Activism* contemporaneo è profondamente influenzato dal contesto sociopolitico specifico in cui si sviluppa. Il caso americano, ampiamente documentato nella ricerca di Sharon (2022), offre insight significativi sui fattori contestuali che favoriscono o ostacolano l'adozione di strategie di attivismo aziendale.

1.6.1 – La polarizzazione politica come catalizzatore

La crescente polarizzazione della società americana ha creato un ambiente in cui la neutralità è sempre più difficile da mantenere. Come osserva Sharon (2022), *“Non è un segreto che il clima politico degli Stati Uniti sia diventato sempre più diviso negli ultimi anni e non sembra esserci alcun segno di riconciliazione o bipartitismo all’orizzonte”*. Sharon, 2022

Questa polarizzazione ha spinto i brand a prendere posizione, spesso suo malgrado, su questioni che in precedenza sarebbero state considerate estranee al mondo commerciale. I casi analizzati da Sharon – dal controllo delle armi, dal movimento

Black Lives Matter alla pandemia COVID-19 – illustrano come eventi sociopolitici specifici abbiano costretto le aziende a uscire dalla neutralità.

Questa tendenza può essere confermata, evidenziando come “*I processi di attivazione dei marchi sono sostanzialmente influenzati dall’ambiente politico in cui le organizzazioni sono immerse*” e come “*le diverse prospettive dello spettro di orientamento politico potrebbero influenzare le strategie di marketing*”. (Pimentel et al. 2024)

L'analisi di Sharon (2022) evidenzia come specifici eventi abbiano funzionato da catalizzatori per l'attivismo aziendale. La strage di Parkland ha spinto Dick's Sporting Goods a rivedere la propria politica sulle armi; la morte di George Floyd ha provocato una mobilitazione senza precedenti delle aziende americane; la pandemia COVID-19 ha diviso le aziende tra sostenitori e oppositori dei mandati vaccinali.

Questi eventi hanno dimostrato che il *Brand Activism* spesso emerge non da strategie pianificate, ma come risposta reattiva a pressioni esterne. Tuttavia, la qualità e l'efficacia della risposta dipendono dalla capacità dell'azienda di allineare la propria reazione con i valori aziendali preesistenti e con le aspettative del proprio pubblico di riferimento.

Il contesto americano evidenzia anche l'importanza delle dinamiche generazionali nel determinare l'efficacia del *Brand Activism*. Come sottolineato da Sharon (2022), i consumatori più giovani, in particolare la Generazione Z, mostrano aspettative particolarmente elevate nei confronti dell'impegno sociale dei brand.

Questa dinamica generazionale ha creato un effetto di accelerazione del fenomeno, spingendo i brand a adottare posizioni sempre più esplicite per mantenere la rilevanza presso i segmenti di consumatori più giovani e politicamente consapevoli.

1.7 – Le tipologie di Brand Activism

La letteratura accademica ha sviluppato diverse tipologie per classificare le varie forme di *Brand Activism*, offrendo strumenti concettuali per comprendere la complessità e la varietà del fenomeno.

1.7.1 – La versione di Vredenburg

Vredenburg et al. (2020) propongono una tipologia bidimensionale basata sul grado di messaggi attivisti (alto/basso) e sul grado di pratiche aziendali prosociali (alto/basso), risultando in quattro quadranti:

- **Assenza di Brand Activism** (basso messaging, basse pratiche): Brand che non hanno ancora adottato pratiche prosociali e non utilizzano messaggi attivisti. Spesso operano in industrie B2B dove l'attivismo non è tradizionalmente atteso.
- **Silent Brand Activism** (basso messaging, alte pratiche): Brand che abbracciano cause sociopolitiche come parte della loro missione ma operano discretamente, spesso concentrandosi su pratiche prosociali integrate nel loro modus operandi.
- **Authentic Brand Activism** (alto messaging, alte pratiche): Brand percepiti come autentici perché allineano purpose, valori, messaggi attivisti e pratiche aziendali prosociali. Esempi includono TOMS, Ben & Jerry's e Patagonia.
- **Inauthentic Brand Activism** (alto messaging, basse pratiche): Brand che utilizzano messaggi attivisti ma mancano di purpose e valori espliciti e di pratiche prosociali sostanziali, risultando in percezioni di insincerità o inautenticità.

1.7.2 – La categorizzazione di Pimentel

Pimentel et al. (2024) offrono una categorizzazione più ampia che include diverse forme di attivismo correlate:

- **CEO Activism**: Pratica di CEO che si esprimono su questioni non correlate al core business della loro azienda, con un impatto potenziale su dipendenti, consumatori, altre aziende, mercati e società.
- **Corporate Activism**: Volontà di un'azienda di prendere posizione su questioni sociali, politiche, economiche e ambientali per creare cambiamento sociale

influenzando attitudini e comportamenti degli attori nel proprio ambiente istituzionale.

- **Commodity Activism:** Occorre nel contesto dell'impegno e attivismo dei consumatori attraverso l'acquisto, spesso associato a pratiche ingannevoli in cui le aziende usano i loro prodotti per far credere che i consumatori stiano partecipando a sforzi trasformativi.
- **Activist Advertising:** Creazione di messaggi di brand che rappresentano prodotti, servizi o organizzazioni che desiderano prendere posizione su questioni controverse.

Pimentel et al. (2024) identificano anche cinque aree tematiche principali in cui si manifesta il *Brand Activism*:

Social Activism: Questioni di inclusione sociale, uguaglianza e diversità legate a gender, razza e relazioni anagrafiche, oltre a questioni societarie e comunitarie come educazione, immigrazione, cultura, salute e privacy.

Political Activism: Partigianeria, finanziamento delle campagne, lobbying e diritti di voto.

Economic Activism: Politiche salariali e fiscali che impattano la redistribuzione della ricchezza e l'ineguaglianza di reddito, compensi per lavoratori e consigli di amministrazione.

Workplace Activism: Questioni di governance, supporto o opposizione ai sindacati, gestione della supply chain, sicurezza e salute occupazionale.

Environmental Activism: Conservazione e deforestazione, inquinamento dell'aria e dell'acqua, uso del territorio, controllo dell'impronta carbonica, alternative sostenibili, leggi e politiche ambientali.

1.8 – I meccanismi di funzionamento del Brand Activism

1.8.1 – La teoria dell'incongruenza ottimale

Vredenburg et al. (2020) introducono un concetto particolarmente innovativo per comprendere l'efficacia del *Brand Activism*: la teoria dell'incongruenza ottimale. Gli autori suggeriscono che, contrariamente alla saggezza convenzionale che privilegia la congruenza tra brand e causa, una moderata incongruenza può in realtà rafforzare gli outcome del *Brand Activism*.

Questa teoria si basa sul principio che “una moderata incongruenza tra la reputazione di un marchio attraverso il suo scopo e i suoi valori espliciti e una questione socio politica crea un’opportunità per i consumatori di evolvere attivamente la loro comprensione e le loro aspettative nei confronti del marchio” (Vredenburg et al, 2020). L'incongruenza moderata incoraggia i consumatori a impegnarsi in una maggiore elaborazione e processamento più profondo, risultando in reazioni potenzialmente più intense.

Il framework proposto dagli autori mappa le reazioni dei consumatori – che vanno dalla soddisfazione, al piacere, all'indignazione in base ai diversi livelli di congruenza tra brand e causa sociopolitica. Questo modello offre importanti implicazioni strategiche per i brand che vogliono differenziare le loro strategie di attivismo in un mercato sempre più affollato.

1.8.2 – I moderatori e mediatori dell'efficacia

La ricerca di Pimentel et al. (2024) identifica diversi fattori che moderano o mediano l'efficacia del *Brand Activism*:

Moderatori: L'ideologia politica dei consumatori, il fit tra consumatore e causa e tra brand e causa, l'equity del brand, il paese d'origine del brand e del management, la quota di mercato, le pressioni degli stakeholder, e la forma di supporto o la fonte dell'annuncio.

Mediatori: L'identificazione dei consumatori con il brand, la loro reattanza

psicologica, l'autenticità percepita del messaggio del brand, l'aggressività percepita, e le attribuzioni di leadership autentica del CEO.

Questi fattori evidenziano la complessità del fenomeno e la necessità di un approccio strategico sofisticato per massimizzare l'efficacia del Brand Activism.

Gli autori introducono anche il concetto di "*brand activism environment*" come variabile di controllo, evidenziando che un'azienda e i suoi antecedenti, decisioni, azioni e outcome sono plasmati e influenzati da tre diversi ambienti:

Macro ambiente: Istituzioni e fattori macro-societari che stabiliscono linee guida per modellare il comportamento delle aziende e influenzare come gli individui consumano.

Ambiente industriale: Tutti gli attori nell'industria in cui opera l'azienda e attraverso cui può perseguire un vantaggio competitivo.

Ambiente aziendale: Cultura, competenze, risorse, capacità e credenze collettive che costituiscono gli elementi interni che affettano le decisioni strategiche dell'azienda.

1.9 – I risultati del Brand Activism: performance e trasformazione

1.9.1 – Outcome di performance

La ricerca empirica di Pimentel et al. (2024) sul *Brand Activism* ha documentato diversi tipi di outcome di performance, che possono essere classificati in due categorie principali:

Performance operativa: Include metriche legate al customer mindset (brand love, brand authenticity, brand trust, brand loyalty, corporate reputation), customer behaviour (attitudine verso il brand, reazioni sui social media, intenzione d'acquisto, raccomandazioni di boicottaggio), e customer-level performance.

Performance organizzativa: Include metriche finanziarie di mercato (rendimenti azionari anormali a breve termine) e metriche contabili (ricavi delle vendite, crescita

dei ricavi, cash flow).

La ricerca di Pimentel et al. (2024) evidenzia che la maggior parte degli studi si concentra sulla performance operativa, mentre sono ancora limitati gli studi che analizzano l'impatto sulla performance organizzativa, specialmente sui risultati finanziari a lungo termine.

1.9.2 – Outcome trasformativi

Al di là degli outcome di performance tradizionali, il *Brand Activism* ha il potenziale per generare quello che Pimentel et al. (2024) definiscono "*transformative outcomes*" cambiamenti più ampi nei paradigmi sociali, economici, normativi, politici e ambientali.

Questi outcome includono: cambiamenti nella legislazione, nel policy making, nelle istituzioni o nella società; impatti sull'ineguaglianza sociale e l'ingiustizia; miglioramenti del benessere sociale e dell'ambiente; cambiamenti culturali o nell'opinione pubblica; promozione della diversità nei team dirigenziali; certificazioni di terze parti.

La misurazione di questi outcome trasformativi rappresenta una delle sfide più importanti per la ricerca futura, poiché richiede metodologie e metriche che vadano oltre le tradizionali misure di performance aziendale.

L'analisi delle radici storiche e teoriche del *Brand Activism* rivela un fenomeno complesso e multidimensionale che rappresenta una vera e propria evoluzione nel rapporto tra brand, consumatori e società. Dalle prime manifestazioni pionieristiche degli anni '90 fino alla sistematizzazione strategica degli anni 2010, il *Brand Activism* ha attraversato un processo di maturazione che lo ha trasformato da eccezione borderline a pratica sempre più diffusa nel marketing contemporaneo.

I frame teorici analizzati, dalla *Corporate Social Responsibility* al *Cause-Related Marketing*, fino alla *Brand Purpose Theory*, offrono strumenti concettuali per comprendere come il fenomeno si sia evoluto da approcci prudenti e consensuali

verso forme più coraggiose e potenzialmente polarizzanti di impegno valoriale. Questa evoluzione riflette cambiamenti più profondi nella società contemporanea: l'emergere di consumatori più consapevoli e attivi, la crisi di fiducia nelle istituzioni tradizionali, la trasformazione del panorama mediatico.

La distinzione tra attivismo autentico e *woke washing* emerge come discriminante fondamentale per valutare l'efficacia e la credibilità del *Brand Activism*. I casi di studio pionieristici dimostrano che il successo di questa strategia dipende dalla capacità di mantenere coerenza tra valori dichiarati e azioni concrete, accettando i rischi intrinseci di un posizionamento valoriale chiaro e distintivo.

L'analisi del contesto sociopolitico americano illustra come eventi specifici possano fungere da catalizzatori per l'attivismo aziendale, spingendo i brand a uscire dalla neutralità e a prendere posizioni che in precedenza sarebbero state considerate inappropriate per attori commerciali. Tuttavia, la qualità della risposta dipende dalla preparazione strategica e dalla coerenza valoriale preesistente.

Le tipologie sviluppate dalla letteratura accademica offrono strumenti per comprendere la varietà e la complessità del fenomeno, mentre i meccanismi di funzionamento identificati suggeriscono che l'efficacia del *Brand Activism* dipende da fattori più sottili rispetto alla semplice congruenza tra brand e causa.

Gli outcome documentati dalla ricerca mostrano che il *Brand Activism* può generare sia risultati di performance tradizionali sia outcome trasformativi più ampi, anche se la misurazione di questi ultimi rappresenta ancora una sfida metodologica significativa.

Le lezioni apprese dai casi pionieristici offrono indicazioni preziose per il futuro del *Brand Activism*: l'importanza dell'allineamento valoriale con il proprio pubblico, la necessità di una gestione proattiva del rischio reputazionale, l'esigenza di bilanciare impegno etico e sostenibilità economica. Questi elementi costituiscono le fondamenta su cui si costruirà l'evoluzione futura del fenomeno, incluse le nuove

frontiere rappresentate dai media digitali e, in particolare, dal mondo dei videogiochi.

In particolare la comprensione delle radici del *Brand Activism* fornisce quindi la base necessaria per esplorare come questo fenomeno possa trovare nuova vita e maggiore efficacia attraverso il medium videoludico, superando lo scetticismo generato dal woke washing e riscoprendo il potenziale trasformativo che originariamente aveva motivato i brand pionieri a prendere posizione su questioni di rilevanza sociale.

2 - Il *Brand Activism* negli “anni d’oro”: un overview tramite i case studies

Gli anni compresi tra il 2015 e il 2020 possono essere considerati gli "anni d'oro" del *Brand Activism*, un periodo in cui l'attivismo aziendale è passato da pratica marginale a strategia mainstream per numerosi brand globali (Sharon, 2022). Questo capitolo analizza come il fenomeno si è sviluppato attraverso l'esame approfondito di case studies emblematici, alcuni dei quali citati precedentemente, in modo da portare alla luce il contesto sociopolitico che ne ha permesso l'espansione e le risposte dei consumatori che hanno determinato successi e fallimenti.

2.1 Case studies: Brand Activism fatto bene e male

L'analisi dei case studies permette di comprendere le dinamiche sottostanti al successo o al fallimento delle campagne di *Brand Activism*, offrendo una prospettiva empirica sulle strategie implementate e sulle loro conseguenze (Wicaksono et al., 2025; Sibai et al., 2021).

2.1.1 Nike e Colin Kaepernick

La campagna Dream Crazy di Nike, lanciata nel 2018 con il quarterback Colin Kaepernick come protagonista, rappresenta uno dei casi più studiati e controversi di *Brand Activism* della storia recente (Holloway, 2023). Nel 2016, Kaepernick aveva iniziato a inginocchiarsi durante l'inno nazionale prima delle partite della NFL per protestare contro la brutalità delle forze di polizia e il razzismo sistemico negli Stati Uniti (Holloway, 2023). Il suo gesto, seppur pacifico, scatenò un'ondata di polemiche polarizzanti che attraversarono l'intera società americana, spaccando l'opinione pubblica tra sostenitori dei diritti civili e difensori del patriottismo tradizionale (Holloway, 2023).

Nike decise di fare di Kaepernick il volto della campagna celebrativa del 30° anniversario dello slogan Just Do It, accompagnando l'immagine del giocatore con la

frase *“Credi in qualcosa, anche se significa sacrificare tutto”* (Holloway, 2023). La scelta di Nike fu estremamente rischiosa: Kaepernick era stato escluso dalla NFL proprio a causa delle sue proteste, e la sua figura divideva profondamente il pubblico americano (Holloway, 2023). La reazione iniziale fu violenta: alcuni consumatori postarono video in cui bruciavano le proprie scarpe Nike sui social media, il titolo azionario della compagnia crollò del 3,2% nelle ore successive al lancio della campagna, e persino l'allora presidente Donald Trump si scagliò contro l'azienda, definendo la scelta antipatriottica (Holloway, 2023).

Tuttavia, dopo un breve periodo di turbolenza, l'opinione pubblica iniziò a cambiare. Le vendite online di Nike aumentarono del 31% nei giorni successivi alla campagna, e la presenza sui social media dell'azienda crebbe del 1.678% (Holloway, 2023). Come osserva Holloway (2023), il CEO di Nike, Phil Knight, commentò dichiarando: *“Non importa quante persone odiano il tuo brand, finché abbastanza persone lo amano”*. La campagna si rivelò un successo straordinario: secondo le stime, contribuì ad aumentare il valore di mercato di Nike di 6 miliardi di dollari (Sharon, 2022). Inoltre, nel 2019 la campagna vinse un Emmy Award e contribuì a migliorare significativamente gli indicatori di raccomandazione del brand (Holloway, 2023).

Il successo della campagna Dream Crazy si può attribuire a diversi fattori chiave. In primo luogo, Nike dimostrò coerenza valoriale: l'azienda aveva già una storia di campagne orientate all'empowerment e all'inclusività, a partire dai primi anni 2000 (Holloway, 2023). In secondo luogo, la scelta di Kaepernick si allineava perfettamente con i valori del target demografico principale di Nike: come nota Holloway (2023), il 19% del pubblico di Nike è composto da latino-americani, il 18% da afroamericani e il 5% da asiatici, gruppi demografici che si identificavano fortemente con le istanze del movimento Black Lives Matter. Come evidenzia ulteriormente Holloway (2023), *“l'80% degli adolescenti, una parte importante della demografia di Nike, si schierava a favore del movimento Black Lives Matter”*. Terzo, Nike dimostrò autenticità: non si limitò a una dichiarazione simbolica, ma assunse una posizione chiara e mantenne il suo sostegno a Kaepernick anche di fronte alle critiche

e alle minacce di boicottaggio (Sibai et al., 2021).

La ricerca di Sibai et al. (2021) suggerisce inoltre che Nike riuscì ad autenticare il proprio attivismo dimostrando *moral competency*, ovvero la capacità di formulare giudizi morali accurati, attraverso tre componenti fondamentali: sensibilità morale, visione morale (comprendendo che il futuro avrebbe premiato posizioni progressiste su questi temi) e integrazione morale (mantenendo coerenza tra dichiarazioni pubbliche e pratiche aziendali). Come sottolineano Sibai et al. (2021), *“durante le controversie, l’opinione pubblica spesso si polarizza intorno a due gruppi: i difensori del brand che autenticano fermamente i brand come attivisti, mentre i critici del brand deautenticano il posizionamento dei brand come devianti, opportunisti o conformisti”*.

2.1.2 Ben & Jerry's: l'attivismo come DNA aziendale

Ben & Jerry's rappresenta un caso paradigmatico di *Brand Activism* autentico e di lungo periodo (Young, 2020). Fondata nel 1978 da Ben Cohen e Jerry Greenfield, l'azienda ha costruito la propria identità intorno a tre missioni interconnesse: produrre gelato di qualità, generare profitto e migliorare la società (Young, 2020). A differenza di molti brand che hanno adottato l'attivismo come risposta a pressioni esterne o come opportunità di marketing, Ben & Jerry's ha integrato l'impegno sociale nella propria struttura organizzativa fin dall'inizio (Young, 2020).

Nel corso degli anni, Ben & Jerry's ha preso posizione su numerose questioni controverse: dall'uguaglianza matrimoniale per le coppie LGBTQ+ alla questione climatica, dalla riforma del sistema carcerario al razzismo sistemico (Sharon, 2022; Young, 2020). Durante le proteste del movimento *Black Lives Matter* nel 2020, l'azienda non si limitò a dichiarazioni generiche di solidarietà, ma pubblicò uno statement dettagliato che chiedeva esplicitamente al Presidente Trump e ai funzionari eletti di impegnarsi in un processo di “guarigione” nazionale, sollecitava il Congresso ad approvare legislazioni specifiche come l'H.R. 40 che istituiva una commissione per studiare le riparazioni per la schiavitù e richiedeva la creazione di una task force nazionale per affrontare la violenza della polizia (Sharon, 2022).

Questa specificità nelle richieste distingue Ben & Jerry's da altri brand che si limitano a dichiarazioni vaghe o performative (Sharon, 2022; Young, 2020).

L'autenticità dell'attivismo di Ben & Jerry's si manifesta attraverso diversi indicatori. In primo luogo, l'azienda ha dimostrato coerenza temporale: il suo impegno su questioni sociali non è episodico, ma costante e documentabile nel corso di decenni (Young, 2020). In secondo luogo, esiste un allineamento tra dichiarazioni e azioni: Ben & Jerry's non solo comunica valori progressisti, ma implementa pratiche concrete, come la partnership con organizzazioni non-profit, la redistribuzione dei profitti (donando l'1% delle vendite a cause sociali attraverso la Ben & Jerry's Foundation) e politiche interne coerenti con i valori proclamati (Young, 2020). Terzo, l'azienda ha dimostrato disponibilità ad accettare rischi: le sue posizioni hanno generato critiche significative e minacce di boicottaggio, ma Ben & Jerry's ha mantenuto le proprie posizioni anche quando ciò comportava costi reputazionali o economici (Young, 2020).

Lo studio di Young (2020) su Ben & Jerry's conferma che l'autenticità percepita delle iniziative di attivismo sociale dell'azienda ha un impatto positivo significativo sulla reputazione aziendale e sulla brand loyalty, particolarmente tra i consumatori che condividono i valori promossi dall'azienda. Come riporta Young (2020), Christopher Miller, head of global activism strategy at Ben & Jerry's, ha affermato che *“i consumatori acquistano Ben & Jerry's per le sue forti prese di posizione sui temi”*, dimostrando come l'attivismo possa diventare esso stesso un elemento di differenziazione e di valore per i consumatori. La ricerca dimostra inoltre che la percezione di fit tra l'identità organizzativa e le cause sostenute è cruciale per l'efficacia dell'attivismo: come nota Young (2020), *“quando i consumatori percepiscono che le iniziative di advocacy sociale sono coerenti con l'identità del brand, è più probabile che sviluppino atteggiamenti positivi e loyalty verso quel brand”*.

2.1.3 L'Oréal e il caso Munroe Bergdorf

Non tutti i tentativi di *Brand Activism* si rivelano autentici o efficaci. Il caso di L'Oréal Paris rappresenta un esempio emblematico di come l'incoerenza tra dichiarazioni pubbliche e pratiche aziendali possa danneggiare gravemente la reputazione di un brand (Sharon, 2022).

Nel 2017, L'Oréal Paris ingaggiò Munroe Bergdorf, una modella transgender nera, come testimonial per una campagna sulla diversità (Sharon, 2022). Tuttavia, quando Bergdorf pubblicò sui propri account social media delle dichiarazioni contro il razzismo sistemico, L'Oréal la licenziò immediatamente, sostenendo che le sue affermazioni non erano allineate con i valori dell'azienda (Sharon, 2022). Tre anni dopo, nel 2020, durante le proteste del movimento Black Lives Matter, L'Oréal pubblicò un post su Instagram che dichiarava: *“Alzare la voce, vale la pena”*, accompagnato dalla caption *“L'Oréal Paris è al fianco della comunità nera e contro ogni forma di ingiustizia. #BlackLivesMatter”* (Sharon, 2022).

La reazione del pubblico fu immediata e severa. Munroe Bergdorf rispose pubblicamente accusando L'Oréal di ipocrisia, sottolineando come l'azienda l'avesse licenziata proprio per aver fatto ciò che ora dichiarava di sostenere (Sharon, 2022). Il post di L'Oréal venne sommerso da migliaia di commenti critici, con consumatori che evidenziavano la contraddizione tra le dichiarazioni attuali dell'azienda e le sue azioni passate (Sharon, 2022).

“Parlare a favore del movimento BLM causò a L'Oréal più problemi di quanti ne avrebbe avuti se non avesse parlato affatto. I consumatori vogliono che le aziende condividano le loro opinioni e prendano posizione, ma non se è solo una trovata pubblicitaria e non è supportata da azioni coerenti” (Sharon, 2022). Questo caso illustra chiaramente i rischi del *woke washing*⁵: quando i consumatori percepiscono che l'attivismo di un brand è opportunistico e privo di autenticità, non solo l'iniziativa specifica fallisce, ma l'intera

⁵ La pratica di sfruttare i temi della giustizia sociale e dell'attivismo progressista a fini di marketing e pubblicità, senza un reale e concreto impegno da parte dell'azienda.

reputazione del brand viene compromessa (Sibai et al., 2021).

La ricerca di Wicaksono et al. (2025) conferma che l'autenticità percepita del *Brand Activism* ha un effetto significativo sulla consumer loyalty e sulla percezione di cambiamento sociale. Il caso L'Oréal dimostra il contrario: quando l'autenticità è assente, le conseguenze sono negative e durature. Come sottolineano Wicaksono et al. (2025), *“quando i consumatori rilevano inconsistenza, opportunismo o mancanza di seguito, lo stesso investimento emotivo che guida la loyalty può risultare in backlash o disaffezione”*.

2.1.4 Dick's Sporting Goods: sacrificare i profitti per i principi

Un caso particolarmente interessante di *Brand Activism* è rappresentato da Dick's Sporting Goods, una catena di negozi di articoli sportivi statunitense (Sharon, 2022). Nel febbraio 2018, dopo la strage della Marjory Stoneman Douglas High School di Parkland, in Florida, dove un giovane armato uccise 17 persone con un fucile d'assalto, Dick's Sporting Goods prese una decisione drastica: cessare immediatamente la vendita di tutti i fucili d'assalto e vietare la vendita di armi a chiunque avesse meno di 21 anni (Sharon, 2022).

Questa decisione fu particolarmente significativa perché Dick's Sporting Goods era storicamente un importante rivenditore di armi da fuoco negli Stati Uniti, e la vendita di armi rappresentava una porzione significativa del suo business (Sharon, 2022). Come riporta Sharon (2022), il CEO dell'azienda, Edward Stack, dichiarò pubblicamente che la decisione sarebbe costata all'azienda *“ben oltre un quarto di miliardo di dollari”* in mancati ricavi. Nonostante queste previsioni economiche negative, l'azienda mantenne la sua posizione, dimostrando che i suoi principi morali prevalevano sul profitto immediato (Sharon, 2022).

La decisione di Dick's Sporting Goods generò reazioni polarizzate: da un lato, attivisti per il controllo delle armi e sostenitori della sicurezza nelle scuole applaudirono il coraggio dell'azienda; dall'altro, sostenitori del Secondo

Emendamento e gruppi pro-armi minacciarono boicottaggi e accusarono l'azienda di tradire i propri clienti storici (Sharon, 2022). Tuttavia, nel lungo periodo, la decisione si rivelò positivamente per l'azienda: Dick's Sporting Goods riuscì a differenziarsi dai concorrenti, attrasse una nuova base di clienti più giovani e progressisti, e consolidò la propria reputazione come brand responsabile e attento alle questioni sociali (Sharon, 2022).

Questo caso illustra perfettamente ciò che Sharon (2022) definisce come la transizione dal *Cause-Related Marketing* al Brand Activism vero e proprio: mentre il CRM si concentra sulla dimensione commerciale delle iniziative sociali cercando di massimizzare il ritorno in termini di immagine e vendite, il *Brand Activism* autentico comporta la disponibilità a sacrificare profitti immediati per coerenza valoriale. Dick's Sporting Goods dimostrò questa disponibilità in modo tangibile e misurabile (Sharon, 2022).

2.1.5 Barilla: dalla crisi alla redenzione

Il caso Barilla offre una prospettiva unica sul *Brand Activism*: quella di un brand che ha dovuto compiere un percorso di trasformazione radicale per passare da una posizione apertamente ostile ai diritti LGBTQ+ a quella di alleato riconosciuto della comunità (Young, 2020).

Nel 2013, Guido Barilla, presidente dell'omonima azienda di pasta, dichiarò durante un'intervista radiofonica italiana che non avrebbe mai permesso che la pubblicità dell'azienda includesse coppie omosessuali, e che se ai consumatori LGBTQ+ non piaceva questa posizione, potevano semplicemente acquistare pasta di un altro brand (Young, 2020). Aggiunse inoltre di essere contrario alle adozioni da parte di coppie dello stesso sesso (Young, 2020). Queste dichiarazioni scatenarono un boicottaggio internazionale del brand, con l'hashtag #boycottBarilla che divenne virale sui social media (Young, 2020). Anche l'Università di Harvard rispose rimuovendo tutti i prodotti Barilla dalle proprie mense universitarie (Young, 2020). Il competitor Bertolli approfittò della situazione lanciando una campagna pro-

LGBTQ+ per attrarre i consumatori delusi da Barilla (Young, 2020).

Di fronte a questa crisi reputazionale devastante, Barilla intraprese un percorso di cambiamento genuino. L'azienda si scusò pubblicamente e creò un consiglio consultivo per la diversità e l'inclusione, affidandone la presidenza a David Mixner, un attivista per i diritti civili che inizialmente aveva partecipato al boicottaggio dell'azienda (Young, 2020). Con l'aiuto di Mixner e del nuovo consiglio, nel 2018 Barilla lanciò la sua prima pubblicità con una coppia omosessuale (Young, 2020). La *Human Rights Campaign*, una delle principali organizzazioni per i diritti LGBTQ+ negli Stati Uniti, riconobbe ufficialmente la trasformazione di Barilla e la identificò come un alleato fondamentale della comunità LGBTQ+ (Young, 2020).

Il caso Barilla dimostra che il *Brand Activism* autentico richiede non solo dichiarazioni pubbliche, ma trasformazioni organizzative profonde e sostenute nel tempo (Young, 2020). La nomina di Mixner, un critico iniziale dell'azienda, alla guida del consiglio consultivo fu un gesto particolarmente significativo che segnalò la serietà dell'impegno di Barilla (Young, 2020). La ricerca di Young (2020) conferma che la percezione di autenticità e di coerenza tra identità organizzativa e causa sostenuta sono fattori cruciali per il successo del *Brand Activism*, e che queste percezioni possono essere costruite nel tempo attraverso azioni concrete e coerenti.

2.2 Il contesto in cui è stato possibile lo sviluppo del Brand Activism

Il fiorire del *Brand Activism* tra il 2015 e il 2020 non è stato casuale, ma è stato reso possibile dalla convergenza di diversi fattori sociali, tecnologici, economici e politici che hanno creato un terreno fertile per questo fenomeno (Sharon, 2022; Wicaksono et al., 2025).

2.2.1 Il precedente della Corporate Social Responsibility

Infine, il terreno per il *Brand Activism* è stato preparato dalla lunga storia della *Corporate Social Responsibility* (CSR) (Sharon, 2022; Wicaksono et al., 2025). Decenni di pratiche CSR avevano già familiarizzato consumatori e stakeholder con l'idea che

le aziende hanno responsabilità che vanno oltre il profitto, includendo considerazioni etiche, sociali e ambientali (Sharon, 2022).

Tuttavia, come evidenziato nel primo capitolo, il *Brand Activism* rappresenta un'evoluzione qualitativa rispetto alla CSR tradizionale (Sharon, 2022). Come sottolinea Wicaksono et al. (2025), *“a differenza della CSR tradizionale, che enfatizza prevalentemente la filantropia e la sostenibilità ambientale, il brand activism implica il coinvolgimento pubblico di un'azienda in questioni sociopolitiche, favorendo così un più forte allineamento ideologico con i consumatori”*. Mentre la CSR si concentrava tipicamente su iniziative filantropiche, pratiche sostenibili e cause relativamente consensuali, il *Brand Activism* implica prendere posizioni su questioni controverse e polarizzanti, accettando il rischio di alienare una parte dei consumatori (Sharon, 2022; Sibai et al., 2021).

Questa evoluzione è stata possibile proprio perché la CSR aveva già creato le fondamenta concettuali e organizzative: le aziende avevano già sviluppato strutture interne per gestire questioni sociali, i consumatori avevano già iniziato a valutare i brand anche in base alle loro pratiche etiche, e il discorso pubblico aveva già legittimato l'idea che le aziende hanno responsabilità sociali (Sharon, 2022; Wicaksono et al., 2025).

2.2.2 La polarizzazione politica e sociale

Il contesto politico degli anni 2015-2020, particolarmente negli Stati Uniti ma con ripercussioni globali, è stato caratterizzato da una polarizzazione senza precedenti (Sharon, 2022; Holloway, 2023). L'elezione di Donald Trump alla presidenza degli Stati Uniti nel 2016 rappresentò un punto di svolta, dividendo profondamente la società americana su questioni fondamentali come l'immigrazione, i diritti civili e la sostenibilità ambientale (Holloway, 2023).

Come osserva Sharon (2022), *“non è un segreto che il clima politico negli Stati Uniti sia diventato sempre più diviso negli ultimi anni e non sembra esserci alcun segno di*

riconciliazione o bipartitismo all'orizzonte". Questa polarizzazione ha reso sempre più difficile per i brand mantenere una posizione di neutralità: il silenzio stesso veniva interpretato come una presa di posizione, spesso negativa (Sharon, 2022).

Eventi specifici hanno funzionato da catalizzatori, costringendo i brand a uscire dalla neutralità e a prendere posizioni chiare. La strage di Parkland del 2018 spinse Dick's Sporting Goods a rivedere la propria politica sulle armi (Sharon, 2022). La morte di George Floyd nel 2020 e le successive proteste del movimento *Black Lives Matter* provocarono una mobilitazione senza precedenti delle aziende americane (Sharon, 2022; Holloway, 2023). La pandemia COVID-19 divise ulteriormente le aziende tra sostenitori e oppositori dei mandati vaccinali e delle restrizioni sanitarie (Sharon, 2022).

Come evidenzia Holloway (2023), il contesto del 2016 fu particolarmente significativo: *"nel 2016 il movimento Black Lives Matter guadagnò un'attenzione globale significativa, a partire da una serie di afroamericani uccisi da agenti di polizia in quell'estate. Mentre esplodevano numerose proteste, la onnipresente tensione razziale in America raggiunse un punto quasi di ebollizione"*. Questa polarizzazione politica non solo ha permesso ma ha anche spinto i brand ad adottare posizioni attiviste (Sharon, 2022).

2.2.3 L'ascesa dei consumatori "belief-driven"

Un secondo fattore cruciale è stato il cambiamento nelle aspettative e nei comportamenti dei consumatori, in particolare delle generazioni più giovani (Wicaksono et al., 2025; Holloway, 2023). Come sottolinea la ricerca di Sharon (2022), *"secondo uno studio condotto da Resonate, una Consumer Intelligence Marketing company con sede in Virginia del Nord, il 60% dei consumatori ha ammesso di aver intrapreso qualche forma di azione positiva o negativa in risposta alle attività di un brand su questioni sociali e politiche"*. Questo dato sottolinea un cambiamento fondamentale nel comportamento del consumatore contemporaneo, che utilizza il proprio potere d'acquisto come strumento di espressione politica e valoriale (Sharon, 2022).

La ricerca Edelman del 2018 rivelò che il 64% dei consumatori globali si identificava come belief-driven buyers, ovvero consumatori che prendono decisioni di acquisto basandosi sulle posizioni dei brand su questioni sociali e politiche (Wicaksono et al., 2025). Come osserva Wicaksono et al. (2025), *“a differenza della CSR tradizionale, che enfatizza prevalentemente la filantropia e la sostenibilità ambientale, il brand activism implica il coinvolgimento pubblico di un'azienda in questioni sociopolitiche, favorendo così un più forte allineamento ideologico con i consumatori”*. I consumatori contemporanei, specialmente millennials e Generazione Z, non si limitano più a valutare prodotti e servizi sulla base di qualità e prezzo, ma considerano sempre più centrale l'allineamento valoriale con i brand da cui acquistano (Wicaksono et al., 2025).

Un dato particolarmente significativo emerge da uno studio citato da Sharon (2022): *“due terzi degli americani della Generazione Z, cioè coloro nati tra il 1995 e il 2010, hanno dichiarato che il modo in cui le aziende e i loro brand hanno reagito al movimento BLM ‘influenzerà in modo permanente i loro futuri modelli di acquisto’”*. Questo indica che per le generazioni più giovani, le posizioni dei brand su questioni sociali hanno conseguenze durature sulla brand loyalty (Sharon, 2022).

Inoltre, come riporta Sharon (2022), *“il 73% dei consumatori statunitensi intervistati ritiene che i brand dovrebbero prendere posizione su questioni che riflettono i valori fondamentali dell'azienda”*. Questo dato evidenzia che i consumatori non solo apprezzano quando i brand prendono posizione, ma si aspettano attivamente che lo facciano (Sharon, 2022).

2.2.4 La crisi di fiducia nelle istituzioni tradizionali

Un terzo fattore determinante è stata la progressiva erosione della fiducia nelle istituzioni tradizionali come governi, partiti politici, media mainstream, che ha creato un vuoto di legittimità che i brand hanno in parte riempito (Sharon, 2022; Wicaksono et al., 2025). Come evidenzia Vredenburg et al. (2020), il brand activism emerge *“come strategia nel vuoto di fiducia nelle istituzioni tradizionali”*.

In questo contesto, i consumatori hanno iniziato a guardare ai brand non solo come fornitori di prodotti e servizi, ma come potenziali agenti di cambiamento sociale, attribuendo loro un potere e una responsabilità che fino a poco tempo fa erano riservati solo alle istituzioni pubbliche (Sharon, 2022). *“La teoria economica di base sottolinea che sono i consumatori a guidare l’economia”*, suggerendo che in assenza di leadership efficace da parte delle istituzioni politiche, i consumatori si rivolgono ai brand come veicoli di cambiamento. (Sharon, 2022)

Questa dinamica ha creato sia opportunità che responsabilità per i brand. Da un lato, ha aperto nuovi spazi per i brand per costruire reputazione e differenziarsi dai competitor attraverso l'attivismo (Sharon, 2022). Dall'altro, ha aumentato la pressione sui brand affinché prendano posizione, con il rischio che il silenzio venga interpretato come complicità con lo status quo (Wicaksono et al., 2025).

2.2.5 La rivoluzione dei social media e la trasparenza forzata

Il quarto fattore chiave è stato il ruolo trasformativo dei social media nel ridefinire le relazioni tra brand e consumatori (Wicaksono et al., 2025; Holloway, 2023). Piattaforme come X (Twitter), Facebook e Instagram hanno creato canali di comunicazione diretta e bidirezionale tra brand e pubblico, eliminando molti dei filtri tradizionali e consentendo ai consumatori di tenere le aziende responsabili in tempo reale (Wicaksono et al., 2025).

Come nota Wicaksono et al. (2025), *“le piattaforme di social media hanno ridefinito le relazioni brand-consumatore, permettendo ai consumatori di tenere le aziende responsabili in tempo reale. Il silenzio su questioni chiave viene sempre più interpretato come complicità”*. Questa trasparenza forzata ha reso molto più difficile per i brand mantenere discrepanze tra le loro dichiarazioni pubbliche e le loro pratiche effettive (Wicaksono et al., 2025).

I social media hanno anche amplificato drasticamente la portata e la velocità delle reazioni dei consumatori alle iniziative di *Brand Activism*. La campagna Nike con

Kaepernick, ad esempio, divenne virale in poche ore, generando milioni di interazioni sui social media: come riporta Holloway (2023), *“le vendite online di Nike sono aumentate del 31% in un periodo di due giorni, e la loro presenza sui social media è cresciuta di un straordinario 1.678%”*. Allo stesso modo, il boicottaggio di Barilla dopo le dichiarazioni omofobiche del CEO si diffuse globalmente attraverso l'hashtag #boycottBarilla (Young, 2020).

Inoltre, i social media hanno dato ai brand nuovi strumenti per praticare l'attivismo in modi meno costosi e più agili rispetto alle forme tradizionali di CSR (Sharon, 2022). Un tweet o un post Instagram che prende posizione su una questione sociale richiede investimenti minimi rispetto a una campagna pubblicitaria tradizionale, ma può avere un impatto reputazionale significativo (Sharon, 2022; Wicaksono et al., 2025).

2.3 La risposta dei consumatori: brand loyalty, backlash e boicottaggi

La risposta dei consumatori alle iniziative di Brand Activism durante gli "anni d'oro" è stata complessa e variegata, caratterizzata da forti polarizzazioni che riflettevano le divisioni sociali e politiche più ampie (Wicaksono et al., 2025; Sibai et al., 2021). Analizzare queste risposte è fondamentale per comprendere quali fattori determinano il successo o il fallimento del *Brand Activism* (Young, 2020).

2.3.1 L'effetto polarizzazione

Una delle caratteristiche più distintive della risposta dei consumatori al *Brand Activism* è stata la polarizzazione estrema: le iniziative di attivismo tendevano a generare reazioni molto positive o molto negative, con poco spazio per risposte neutre o moderate (Sibai et al., 2021; Holloway, 2023).

“Durante le controversie, l'opinione pubblica spesso si polarizza intorno a due gruppi: i difensori del brand che autenticano fermamente i brand come attivisti, mentre i critici del brand deautenticano il posizionamento dei brand come devianti, opportunisti o conformisti” (Sibai et al. 2021). Nel caso di Nike e Kaepernick, che ho già citato, 37 fonti hanno definito il brand come attivista, 22 fonti lo hanno definito opportunist, e 51 fonti

hanno riportato l'alta polarizzazione dell'opinione pubblica (Sibai et al., 2021).

Questa polarizzazione riflette una dinamica più profonda: il Brand Activism non cerca consenso universale, ma piuttosto l'identificazione forte con specifici segmenti di consumatori (Sharon, 2022; Wicaksono et al., 2025). Questa filosofia riconosce esplicitamente che il *Brand Activism* autentico comporta necessariamente l'alienazione di alcuni consumatori, ma può simultaneamente rafforzare drammaticamente la fiducia di altri (Holloway, 2023; Young, 2020).

2.3.2 L'aumento della brand loyalty tra i consumatori allineati

Per i consumatori che condividevano i valori espressi attraverso le iniziative di *Brand Activism*, l'effetto sulla brand loyalty è stato significativamente positivo (Wicaksono et al., 2025; Young, 2020). La ricerca di Wicaksono et al. (2025) ha trovato che *“il brand activism ha un effetto positivo significativo sulla consumer loyalty, confermando che i consumatori sono più propensi a stabilire connessioni leali con brand che sostengono in modo coerente e visibile questioni sociopolitiche”*.

Questo effetto è particolarmente pronunciato tra le generazioni più giovani. Come riporta Holloway (2023), *“l'80% degli adolescenti, una parte importante della demografia di Nike, si schierava con il movimento Black Lives Matter”*. Per questi consumatori, la campagna Dream Crazy di Nike non fu solo una pubblicità, ma una dichiarazione di valori condivisi che rafforzò profondamente la loro identificazione con il brand (Holloway, 2023).

Nel caso di Ben & Jerry's, l'impegno di lungo periodo su questioni sociali ha creato una base di consumatori estremamente leali che non solo acquistano ripetutamente i prodotti dell'azienda, ma diventano anche sostenitori attivi del brand (Young, 2020). Come riportato da Young (2020), Christopher Miller, head of global activism strategy at Ben & Jerry's, ha affermato che *“i consumatori acquistano Ben & Jerry's per le sue forti prese di posizione sui temi”*, dimostrando come l'attivismo possa diventare esso stesso un elemento di differenziazione e di valore per i consumatori.

Wicaksono et al. (2025) spiegano questo fenomeno attraverso la Social Identity Theory, secondo cui *“gli individui traggono elementi del proprio concetto di sé dall’affiliazione con gruppi, inclusi i brand, che incarnano i loro valori e i loro impegni ideologici”*. Quando i consumatori percepiscono che un brand condivide e difende attivamente i loro valori, quel brand diventa parte della loro identità sociale, generando una forma di fiducia che va oltre le considerazioni transazionali (Wicaksono et al., 2025; Young, 2020).

2.3.3 Il backlash e i boicottaggi da parte dei consumatori non allineati

Dall'altro lato dello spettro, i consumatori che non condividevano i valori espressi attraverso le iniziative di *Brand Activism* spesso reagivano con forte disapprovazione, manifestando il loro dissenso attraverso boicottaggi, campagne negative sui social media e denunce pubbliche (Holloway, 2023; Young, 2020).

La campagna Nike con Kaepernick generò una reazione immediata da parte di consumatori conservatori e sostenitori del patriottismo tradizionale, che postarono video mentre bruciavano scarpe e abbigliamento Nike sui social media (Holloway, 2023). Come osserva Holloway (2023), *“alcuni utenti di Twitter si spinsero fino a pubblicare video in cui bruciavano il proprio abbigliamento Nike”, e “il titolo Nike scese del 3,2% nell’immediato dopo la pubblicazione dello spot con Kaepernick”*. Analogamente, il boicottaggio di Barilla dopo le dichiarazioni omofobiche del CEO divenne un fenomeno globale, con l'hashtag #boycottBarilla che raggiunse milioni di utenti. (Young, 2020).

“Quando un gruppo di stakeholder non supporta una determinata posizione su una questione sociale, e gli sforzi di Corporate Social Advocacy di un’azienda riflettono quella posizione non supportata, l’azienda non riuscirà a connettersi con quel gruppo di stakeholder e quindi influenzerà l’intenzione d’acquisto di quegli stakeholder in un modo che non è finanziariamente favorevole all’azienda” Dodd & Supa (2014). I casi di backlash confermano empiricamente questa dinamica (Holloway, 2023; Young, 2020).

Tuttavia, è importante notare che la gravità e la durata di questi boicottaggi variano significativamente. Nel caso di Nike, il boicottaggio fu intenso ma relativamente breve, e l'azienda riuscì a superarlo rapidamente grazie al forte supporto dei consumatori (Holloway, 2023). Nel caso di Barilla, invece, il boicottaggio fu più duraturo e dannoso, richiedendo anni di sforzi genuini di riparazione prima che l'azienda riuscisse a ricostruire la propria reputazione (Young, 2020).

2.3.4 Il ruolo dell'autenticità percepita nelle risposte dei consumatori

Un fattore cruciale che determina se le iniziative di *Brand Activism* generano loyalty o backlash è l'autenticità percepita (Sibai et al., 2021; Wicaksono et al., 2025; Young, 2020). I consumatori contemporanei, particolarmente le generazioni più giovani, hanno sviluppato sofisticati meccanismi per valutare se l'attivismo di un brand è genuino o opportunistico (Sibai et al., 2021). *“Quando i consumatori rilevano inconsistenza, opportunismo o mancanza di seguito, lo stesso investimento emotivo che guida la loyalty può risultare in backlash o disaffezione”* Wicaksono et al. (2025). Il caso L'Oréal illustra perfettamente questo meccanismo: il brand fu duramente criticato non tanto per aver preso posizione sul movimento *Black Lives Matter*, ma per l'ipocrisia di farlo dopo aver licenziato Munroe Bergdorf (Sharon, 2022).

Sibai et al. (2021) identificano tre componenti della moral competency che i consumatori valutano quando giudicano l'autenticità del *Brand Activism*: *“sensibilità morale (la capacità di riconoscere il contenuto morale delle situazioni), visione morale (l'intuizione sul futuro della moralità) e integrazione morale (la capacità di perseguire le proprie convinzioni morali in tutte le situazioni)”*. Quando un brand fallisce in una di queste dimensioni, viene percepito rispettivamente come deviante, conformista o opportunistico (Sibai et al., 2021).

Ben & Jerry's rappresenta un caso di alta autenticità percepita perché dimostra competenza in tutte e tre le dimensioni: l'azienda ha dimostrato sensibilità morale affrontando questioni urgenti e rilevanti, visione morale anticipando l'evoluzione dei valori sociali, e integrazione morale mantenendo coerenza tra dichiarazioni

pubbliche e pratiche aziendali nel corso di decenni (Sharon, 2022; Young, 2020).

2.3.5 L'effetto sul comportamento d'acquisto e sulle performance finanziarie

Le risposte emotive e attitudinali dei consumatori al *Brand Activism* si traducono anche in comportamenti d'acquisto concreti e, conseguentemente, in performance finanziarie per le aziende (Wicaksono et al., 2025; Holloway, 2023). Nel caso di Nike, dopo la turbolenza iniziale, le vendite online aumentarono del 31% nei giorni successivi alla campagna Dream Crazy, e il valore di mercato dell'azienda crebbe di 6 miliardi di dollari (Holloway, 2023; Sharon, 2022). Questo dimostra che, nonostante il boicottaggio da parte di alcuni segmenti di consumatori, il rafforzamento della fiducia tra i consumatori allineati con i valori del brand compensò le perdite (Holloway, 2023).

La ricerca di Wicaksono et al. (2025) conferma che *“il brand activism può migliorare la consumer loyalty attraverso diversi meccanismi chiave: favorisce la risonanza emotiva allineando i valori del brand con quelli del consumatore, rafforza le connessioni psicologiche, migliora la reputazione e la fiducia nel brand, in particolare quando le aziende sono percepite come genuinamente impegnate ad affrontare questioni sociali, e coltiva un senso condiviso di purpose tra il consumatore e il brand”*.

Al contrario, per aziende come L'Oréal, l'inautenticità percepita ha avuto conseguenze negative durature sulla reputazione e sulla fiducia dei consumatori (Sharon, 2022). Come nota Sharon (2022), nel caso L'Oréal *“parlare a favore del movimento BLM causò loro più problemi di quanti ne avrebbero avuti se non avessero parlato affatto”*, suggerendo che un attivismo inautentico può essere peggiore dell'assenza di attivismo (Sharon, 2022).

2.3.6 La formazione di comunità

Un fenomeno interessante emerso durante gli "anni d'oro" del *Brand Activism* è stata la formazione di comunità di consumatori che si identificano fortemente con i brand attivisti e che diventano essi stessi sostenitori attivi delle cause promosse dai brand

(Wicaksono et al., 2025; Young, 2020). *“I consumatori leali spesso si evolvono in sostenitori del brand, diffondendo i messaggi del brand attraverso i social media, le reti personali e l’impegno dal basso. In questo senso, la loyalty funziona non solo come asset commerciale ma anche come veicolo per estendere l’impatto sociale del brand activism”* (Wicaksono et al. 2025). Ben & Jerry's ha coltivato con successo questo tipo di comunità, con consumatori che non solo acquistano i prodotti dell'azienda ma partecipano attivamente alle campagne di *advocacy*⁶ promosse dal brand (Young, 2020).

Queste comunità amplificano l'impatto del *Brand Activism* ben oltre la portata diretta delle comunicazioni aziendali. Quando Nike lanciò la campagna Dream Crazy, i sostenitori del brand condivisero massicciamente contenuti relativi alla campagna sui social media, difesero Nike dalle critiche e generarono conversazioni che estesero notevolmente la visibilità dell'iniziativa (Holloway, 2023). Questo effetto di amplificazione organica rappresenta uno dei vantaggi strategici più significativi del *Brand Activism* autentico (Wicaksono et al., 2025; Holloway, 2023).

⁶ È l'azione di sostegno attivo per una causa, un'idea o una persona, che mira a influenzare decisioni e a promuovere il cambiamento sociale, politico o economico. Si manifesta attraverso campagne di sensibilizzazione, mobilitazione dell'opinione pubblica e dialogo con i decisori politici e gli stakeholder.

3 – Cos'è cambiato, i passi indietro dei brand e il *Brand Activism* oggi

Se il secondo capitolo ha raccontato il periodo d'oro del *Brand Activism*, quella fase di espansione accelerata in cui le aziende si schieravano pubblicamente su cause divisive con un misto di coraggio, opportunismo e genuino impegno valoriale, questo terzo capitolo si propone di analizzare la fase successiva, quella della maturità critica e della crisi. Una fase che, a partire dal 2021-2022, ha visto molti dei brand protagonisti della stagione precedente fare marcia indietro, ridurre il tono delle proprie prese di posizione o abbandonare del tutto alcune delle cause che avevano abbracciato con grande entusiasmo comunicativo. Un fenomeno che non è semplicemente il risultato di pressioni economiche, ma il sintomo di una contraddizione strutturale irrisolta all'interno del *Brand Activism* stesso: quella tra l'impegno valoriale dichiarato e le pratiche aziendali concrete, tra la visibilità del messaggio e la profondità del cambiamento reale.

Per comprendere questa fase, è necessario tenere presente che il contesto in cui i brand operano è cambiato profondamente. La polarizzazione politica, accelerata dagli eventi del 2020 e dagli anni successivi, ha reso il territorio dell'attivismo aziendale molto più pericoloso di quanto non fosse in precedenza. I consumatori si sono frammentati in segmenti sempre più ideologicamente definiti e impermeabili all'uno all'altro, rendendo ogni presa di posizione potenzialmente in grado di alienare ampie fette di mercato. Allo stesso tempo, il meccanismo di scrutinio pubblico si è intensificato: i consumatori dispongono oggi di strumenti sempre più sofisticati per verificare la coerenza tra i messaggi dei brand e le loro pratiche reali, e sono sempre meno disposti a tollerare l'inautenticità. È in questo contesto che il woke-washing, l'adozione superficiale e opportunistica di cause sociali a fini di branding, è diventato il principale nemico della credibilità del *Brand Activism*.

3.1 – La fine degli anni d'oro

Per comprendere il turning point del *Brand Activism*, è utile ripartire dai dati. Come evidenziato dalla ricerca di Moorman (2020), già nel febbraio 2020, all'alba di quella che sarebbe stata la stagione più intensa dell'attivismo aziendale, con l'esplosione delle proteste *Black Lives Matter* e della pandemia, soltanto il 18,5% dei dirigenti marketing intervistati nell'ambito del CMO Survey riteneva appropriato che il proprio brand prendesse posizione su questioni politicamente connotate (Moorman, 2020). Un dato che appare sorprendente se paragonato all'impressione di partecipazione massiccia che i brand avevano creato sui social media nel 2020, ma che rivela una realtà importante: l'attivismo aziendale di quegli anni è stato, per molti brand, una risposta reattiva e non pianificata, guidata più dalla pressione esterna e dal timore di sembrare complici del silenzio che da una genuina strategia valoriale (Moorman, 2020).

I brand che avevano abbracciato l'attivismo come risposta a eventi specifici, la morte di George Floyd, la pandemia, le elezioni americane del 2020, si sono trovati di fronte a una scelta difficile: mantenere coerentemente quelle posizioni nel lungo periodo, con tutti i rischi che questo comporta, oppure operare un graduale ritiro, sperando che la tensione mediatica si allentasse. Molti hanno scelto la seconda strada. E il pubblico se ne è accorto.

Il turning point, dunque, non è un singolo evento ma un processo. È la somma di una serie di fattori convergenti: la crescente polarizzazione del consumatore, l'intensificazione del meccanismo di scrutinio, l'emergere di una retorica anti-woke potente e organizzata, e non ultimo la delusione di quei consumatori che avevano riposto nel *Brand Activism* speranze di cambiamento reale, e che si sono trovati di fronte a dichiarazioni vuote di contenuto. Come sottolinea Warren (2022), le iniziative sociali aziendali (Corporate Social Initiatives, o CSI) si trovano ora intrappolate tra due gruppi di critici opposti: quelli che le ritengono eccessive e incompatibili con il fine economico dell'impresa, e le etichettano come woke, e quelli

che le giudicano insufficienti e ipocrite, etichettandole come *woke washing* (Warren, 2022). Questa doppia pressione crea un equilibrio impossibile: i brand vengono criticati sia quando agiscono che quando non agiscono.

3.1.1 – I brand fanno marcia indietro

A partire dal 2022, e con sempre maggiore evidenza nel 2023 e nel 2024, si è assistito a quello che i media anglosassoni hanno definito la "Great Woke Retreat" (Wall Street Journal, 2023): una serie di passi indietro da parte di grandi aziende che, negli anni precedenti, avevano investito risorse significative in iniziative di *Diversity, Equity and Inclusion*⁷ (DEI) e in campagne di attivismo sociale. Il contesto politico americano, con il ritorno di Trump alla presidenza e l'ondata legislativa anti-DEI in diversi stati, ha offerto ai brand un alibi comodo per ridimensionare impegni che in molti casi non erano mai stati pienamente integrati nella cultura aziendale.

Aziende come Disney, Target, Bud Light e numerose banche di investimento hanno ridotto o ritirato iniziative legate ai diritti LGBTQIA+, alla diversità e all'inclusione, dopo aver subito boicottaggi da parte dei consumatori. Il caso Bud Light, che nel 2023 aveva collaborato con la creator transgender Dylan Mulvaney in una campagna promozionale, è diventato il simbolo di come anche un'iniziativa di portata limitata potesse innescare una reazione sproporzionata, con conseguenze durature sulle vendite e sull'immagine del brand. In modo paradossale, nel tentativo di gestire la crisi, Bud Light aveva cercato di calmare sia i consumatori progressisti che quelli conservatori, finendo per alienare entrambi, un caso esemplare di come la mancanza di una strategia valoriale solida e di un autentico *brand purpose* renda impossibile gestire la polarizzazione.

Questo ritiro sistematico non riguarda solo gli Stati Uniti, ma è un fenomeno con ripercussioni globali. In Europa, molti brand hanno ridimensionato le proprie campagne per i diritti LGBTQIA+ in paesi come Ungheria e Polonia, dove il contesto

⁷ Approccio strategico aziendale volto a creare un ambiente di lavoro rispettoso, equo e valorizzante per tutti, indipendentemente da genere, età, etnia, religione, orientamento sessuale o abilità.

normativo è diventato ostile a tali iniziative. La decisione di Nike di ritirare, pochi giorni prima del 4 luglio 2019, una scarpa da ginnastica che portava la bandiera americana del 1776, la cosiddetta Betsy Ross flag, dopo le critiche di Kaepernick che l'aveva associata ai suprematisti bianchi, era già un segnale del grado di complessità e imprevedibilità che l'attivismo aziendale aveva raggiunto (Sibai et al., 2021).

3.1.2 – Il ruolo del contesto politico nel cambiamento

Il mutamento del clima politico è il fattore contestuale più rilevante nel determinare il turning point del *Brand Activism*. Moorman (2020) aveva già osservato come le decisioni di attivismo aziendale siano profondamente influenzate dai "*mental models*" che i dirigenti marketing utilizzano per valutare il ruolo del loro brand nella società: dalla visione autenticista, che teme il rischio di sembrare incoerenti, a quella calcolativa, che valuta solo i ritorni di mercato, fino alla visione di "*political mission*", che considera l'attivismo come la ragione d'essere dell'azienda (Moorman, 2020). In contesti di crescente polarizzazione, la "*brand authenticity view*" tende a prevalere, spingendo i brand verso una strategia difensiva che privilegia la sicurezza alla coerenza.

Il contesto politico americano post-2020 ha rappresentato una sfida inedita per i brand. Come documenta Warren (2022), l'analisi delle *Corporate Social Initiatives* adottate dalle cinquanta maggiori aziende della Fortune 500 in risposta alla pandemia da COVID-19 e alle proteste *Black Lives Matter* rivela che oltre il 62% di esse aveva adottato iniziative per entrambe le cause, esponendosi a critiche provenienti da direzioni opposte (Warren, 2022). Da un lato, i critici conservatori le accusavano di essere woke, ovvero di perseguire obiettivi sociali incompatibili con la logica del profitto e con il mandato fiduciario verso gli azionisti. Dall'altro, i critici progressisti le accusavano di woke washing, di fare dichiarazioni senza che queste si traducessero in cambiamenti reali all'interno delle organizzazioni (Warren, 2022).

L'esempio di JPMorgan Chase, citato da Warren (2022), è particolarmente illuminante in questo senso. L'azienda aveva annunciato un impegno di 30 miliardi

di dollari in cinque anni per "guidare una ripresa inclusiva e abbattere le barriere del razzismo sistemico", ma al tempo stesso soltanto il 4% dei suoi dirigenti di alto livello era di colore, nonostante anni di dichiarazioni pubbliche sull'impegno per la diversità (Warren, 2022). Questa contraddizione, grandi annunci pubblici e pratiche interne invariate, è il meccanismo tipico del *woke washing*, quello che genera le accuse di ipocrisia più devastanti per la credibilità aziendale.

3.1.3 – Il problema strutturale: il disallineamento tra messaggio e pratiche

Al cuore del fenomeno c'è un problema strutturale che la ricerca accademica ha identificato con chiarezza: il disallineamento tra i messaggi comunicativi dei brand e le pratiche aziendali reali. Warren (2022) definisce questo disallineamento come la fonte principale delle accuse di ipocrisia che erodono la credibilità delle CSI, evidenziando come la ricerca comportamentale mostri che le affermazioni ipocrite generano reazioni emotive particolarmente intense di indignazione morale, molto più forti di quelle suscitate da semplici comportamenti negativi (Warren, 2022).

Sibai et al. (2021) approfondiscono questo meccanismo attraverso il concetto di "*moral integration*", ovvero la capacità dei brand di perseguire coerentemente le proprie convinzioni morali in tutte le situazioni. Un brand che manca di *moral integration* viene giudicato dai consumatori come opportunistico, "*un attore che manipola i confini della libertà di espressione per servire i propri interessi personali piuttosto che riformare la moralità*" (Sibai et al., 2021). Questa etichetta di opportunismo è quella che, nella percezione dei consumatori, meglio descrive il *woke washing*: non una malvagità intenzionale, ma una incapacità o una mancanza di volontà di allineare costantemente la propria comunicazione esterna con le proprie pratiche interne.

L'entità del problema è evidenziata anche dalla ricerca di Hydock, Paharia e Blair (2020), che analizzano il fenomeno del *Corporate Political Advocacy* ⁸(CPA) attraverso cinque esperimenti. I loro risultati mostrano che l'autenticità percepita è una

⁸ Prevede che le aziende assumano posizioni pubbliche su questioni sociali o politiche controverse per influenzare le opinioni degli stakeholder.

condizione necessaria affinché l'attivismo aziendale abbia un effetto positivo sul mercato, soprattutto per i brand con una quota di mercato ridotta (Hydock et al., 2020). In assenza di autenticità percepita, anche il CPA di un brand piccolo, teoricamente favorito dalla sua posizione di sfidante sul mercato, perde la capacità di attrarre nuovi consumatori allineati con i propri valori. Il turning point del *Brand Activism*, dunque, non è solo una questione di clima politico esterno, ma di erosione interna della credibilità valoriale, causata da anni di attivismo performativo che ha promesso molto e realizzato poco.

3.2 La risposta dei consumatori: brand loyalty, backlash e boicottaggi

Il consumatore contemporaneo non è lo stesso del 2018-2020: è più sofisticato nella valutazione dell'autenticità dei brand, più polarizzato politicamente, e paradossalmente sia più esigente che più cinico nei confronti dell'attivismo aziendale. Come sintetizza efficacemente Warren (2022), i consumatori oggi si trovano in una posizione contraddittoria: il 66% di loro si aspetta che i CEO guidino il cambiamento sociale piuttosto che aspettare che sia il governo a imporlo, ma allo stesso tempo i meccanismi di stigmatizzazione basati sulle etichette woke e woke washing puniscono i brand che si esprimono su questioni sociali (Warren, 2022).

Questa contraddizione genera un ambiente in cui quasi qualsiasi iniziativa di *Brand Activism* è destinata a generare critiche da qualche angolazione. I brand si trovano intrappolati in quello che Warren (2022) descrive come un precario equilibrio tra due gruppi di critici: quelli che ritengono che l'attivismo aziendale sia intrinsecamente incompatibile con il fine del business (woke critics) e quelli che ritengono che le iniziative sociali dei brand siano superficiali e ipocrite (woke washing critics). Il risultato è un ambiente comunicativo altamente rischioso, in cui la neutralità è impossibile ma l'impegno è costantemente esposto al fuoco incrociato (Warren, 2022).

3.2.1 – Il meccanismo del backlash

Per comprendere come funziona il backlash nel contesto attuale, è necessario partire dalla ricerca di Hydock et al. (2020), che offre un framework teorico particolarmente utile. Gli autori dimostrano che il *Corporate Political Advocacy* genera reazioni dei consumatori governate da due principi fondamentali: *l'identity-based consumption* e il *negativity bias* (Hydock et al., 2020). Il primo principio stabilisce che i consumatori tendono a scegliere brand la cui identità valoriale è allineata con la propria, mentre si allontanano da brand con identità disallineate. Il secondo principio, il *negativity bias*, stabilisce che le persone reagiscono in modo molto più intenso alle informazioni negative rispetto a quelle positive, il che significa che la probabilità di perdere un cliente disallineato è significativamente più alta della probabilità di guadagnare un nuovo cliente allineato (Hydock et al., 2020).

Questa asimmetria ha implicazioni importanti per la comprensione del backlash contemporaneo. Come mostrano gli esperimenti di Hydock et al. (2020), il CPA tende a danneggiare i brand con una quota di mercato elevata, che hanno molti clienti da perdere e pochi potenziali nuovi clienti da guadagnare, mentre può avvantaggiare i brand con una quota di mercato ridotta, che hanno poco da perdere e molto da guadagnare. Tuttavia, questa dinamica è condizionata dall'autenticità percepita: senza di essa, anche i piccoli brand perdono la capacità di attrarre i consumatori allineati, mentre continuano a perdere quelli disallineati (Hydock et al., 2020). In un mercato sempre più polarizzato, dunque, l'autenticità non è solo un valore etico ma una condizione necessaria per la sopravvivenza commerciale.

Il *backlash* contemporaneo si caratterizza anche per la sua velocità e viralità, amplificata dai social media. A differenza dei boicottaggi tradizionali, che richiedevano tempi lunghi di organizzazione e avevano una portata geograficamente limitata, i boicottaggi contemporanei possono esplodere in poche ore, raggiungere milioni di persone e generare una pressione mediatica schiacciante prima ancora che il brand abbia avuto il tempo di formulare una risposta. Il caso Bud Light del 2023 è

emblematico: in poche settimane, la birra più venduta degli Stati Uniti aveva perso la propria posizione di leadership nel mercato, con conseguenze durature sulle vendite che si sono protratte per mesi dopo la fine della copertura mediatica.

3.2.2 – I boicottaggi: dinamiche, efficacia e implicazioni

La letteratura sui boicottaggi dei consumatori offre strumenti concettuali preziosi per interpretare le dinamiche del backlash contemporaneo nei confronti del *Brand Activism*. I boicottaggi, intesi come il rifiuto organizzato da parte dei consumatori di acquistare i prodotti di un'azienda in risposta a comportamenti percepiti come inaccettabili, sono uno degli strumenti più antichi del potere dei consumatori, ma hanno assunto forme nuove nell'era digitale.

Hoffmann e Mueller, nel loro studio sui boicottaggi dei consumatori, evidenziano come la decisione di partecipare a un boicottaggio sia determinata da una combinazione di fattori: la percezione dell'ingiustizia commessa dall'azienda, la credibilità e l'ampiezza del movimento di boicottaggio, e il costo personale percepito della partecipazione. I consumatori tendono a partecipare ai boicottaggi quando percepiscono che l'azienda ha violato valori fondamentali, che il boicottaggio ha una possibilità realistica di successo, e che il costo del cambio di prodotto o brand è relativamente basso (Hoffmann & Mueller).

Nel contesto del *Brand Activism* contemporaneo, questi meccanismi si attivano in due direzioni opposte e simultanee. Da un lato, i consumatori progressisti boicottano i brand che ritengono abbiano abbandonato cause importanti. Dall'altro, i consumatori conservatori boicottano i brand che ritengono abbiano abbracciato cause woke incompatibili con i propri valori. Il risultato è una doppia esposizione al rischio di boicottaggio che rende la gestione del *Brand Activism* una sfida di equilibrio quasi impossibile per molti brand.

La ricerca di Warren (2022) documenta come questo processo si manifesti concretamente attraverso la stigmatizzazione aziendale. Quando un brand viene

etichettato come woke o accusato di woke washing, lo stigma non si limita alla specifica iniziativa che lo ha generato, ma tende a contaminare l'intera identità aziendale: *"l'organizzazione non è semplicemente percepita come avente una CSI che sostiene il BLM considerata woke o che suggerisce il woke washing. Piuttosto, l'azienda nel suo insieme viene considerata woke"* (Warren, 2022). Questa dinamica di stigmatizzazione olistica, in cui un singolo episodio finisce per definire l'intera identità del brand, è uno dei fenomeni più pericolosi per le aziende che gestiscono iniziative di attivismo sociale.

3.2.3 – Brand loyalty in crisi

Un aspetto particolarmente rilevante della risposta dei consumatori riguarda la trasformazione della brand loyalty in un fenomeno sempre più polarizzato. Se il *Brand Activism* autentico aveva la capacità di rafforzare la loyalty tra i consumatori allineati con i valori del brand, creando comunità di sostenitori attivi e fedeli, nel contesto attuale questa dinamica si è complicata considerevolmente.

I dati del CMO Survey analizzati da Moorman (2020) mostrano che, tra i marketing leader che si sono espressi a favore dell'attivismo aziendale, il 70% aveva sottolineato come una delle ragioni principali fosse la capacità di attrarre e trattenere talenti (Moorman, 2020). Questo dato rivela come la brand loyalty nel contesto del *Brand Activism* abbia una dimensione interna, verso i dipendenti, non meno importante di quella esterna verso i consumatori. I dipendenti, in particolare quelli appartenenti alle generazioni più giovani, scelgono i datori di lavoro anche in base ai valori che essi esprimono pubblicamente, e sono disposti a mobilitarsi, attraverso lettere aperte, campagne sui social media, dimissioni collettive, quando percepiscono una contraddizione tra i valori dichiarati dall'azienda e le sue pratiche reali (Sibai et al., 2021).

Il caso di Salesforce, analizzato da Sibai et al. (2021), illustra perfettamente questa dinamica. L'azienda aveva costruito nel tempo una reputazione di brand attivista sui diritti civili LGBTQ+, minacciando di ritirarsi dall'Indiana quando lo stato aveva

approvato una legge che consentiva alle imprese di rifiutare servizi a coppie omosessuali. Tuttavia, quando Salesforce collaborò con l'Agenzia delle Dogane e della Protezione dei Confini degli Stati Uniti per l'applicazione della politica di separazione dei bambini dalle famiglie al confine con il Messico, i propri dipendenti scrissero una lettera collettiva chiedendo alla leadership di riesaminare il contratto, citando l'incompatibilità di quella collaborazione con il "core value" aziendale dell'uguaglianza (Sibai et al., 2021). Questa forma di attivismo interno dei dipendenti, che agiscono come custodi dei valori dichiarati dall'azienda, è una delle manifestazioni più significative e meno analizzate della crisi del *Brand Activism* contemporaneo.

3.2.4 – La variabile della quota di mercato: chi può permettersi l'attivismo?

Uno degli aspetti più originali e teoricamente rilevanti della ricerca contemporanea sul *Brand Activism* riguarda il ruolo della quota di mercato come determinante dell'efficacia e della sostenibilità dell'attivismo aziendale. Hydock et al. (2020) dimostrano attraverso cinque esperimenti che l'impatto di mercato del CPA è determinato da un processo di sorting, smistamento dei consumatori, che avvantaggia i brand con una piccola quota di mercato e danneggia quelli con una quota elevata (Hydock et al., 2020).

Un brand con una piccola quota di mercato ha pochi clienti esistenti da perdere e molti potenziali nuovi clienti da guadagnare tra quelli allineati con la propria posizione. Un brand dominante, al contrario, ha molti clienti esistenti che potrebbero disallinearsi con la sua posizione, e pochi nuovi potenziali clienti da conquistare (Hydock et al. 2020). Come mostrano i loro esperimenti, in uno scenario in cui il 50% dei consumatori è allineato con la posizione del brand e il *negativity bias* porta a perdere il 50% dei clienti disallineati ma ad acquisire solo il 25% dei clienti allineati, un brand con una quota iniziale del 90% vedrebbe la propria quota scendere al 69%, mentre un brand con una quota iniziale del 10% la vedrebbe salire al 20% (Hydock et al., 2020).

I brand che durante gli anni d'oro avevano adottato posizioni attiviste coraggiose, come Nike, erano spesso brand con forti identità valoriali e con una base di consumatori già chiaramente segmentata su valori progressisti, non necessariamente i leader assoluti del mercato in tutti i segmenti demografici. I brand che oggi stanno ritirandosi dall'attivismo sono spesso brand generalisti, con quote di mercato elevate e basi di consumatori trasversali alle identità politiche, esattamente la situazione in cui, secondo il modello di Hydock et al. (2020), il CPA è più rischioso.

3.3 - L'attivismo performativo e il rischio del "woke-washing"

Per comprendere appieno il fenomeno del woke-washing, è necessario partire dalla genealogia del termine woke e dalla sua evoluzione semantica negli ultimi anni. Secondo l'Oxford English Dictionary, il termine woke significa "essere attenti alla discriminazione e alle ingiustizie sociali", con origini documentate negli anni '60 nella comunità afroamericana (Warren, 2022). Nel contesto del *Brand Activism*, il termine ha inizialmente assunto una connotazione positiva: essere woke significava per un brand essere consapevole e attivo rispetto alle questioni di giustizia sociale.

Tuttavia, come documenta dettagliatamente Warren (2022), la semantica del termine ha subito un'inversione nell'ultimo decennio. Mentre ancora nel 2019 si trovavano titoli giornalistici come "How DOW Chemical Got Woke" e "Costco Is the Most Woke Company Out There", in cui il termine era usato in senso elogiativo, già nel 2021 i titoli erano diventati "*Brands Gone Woke: 5 Risks of Performative Pride Allyship*" e analoghe formulazioni (Warren, 2022). Il termine woke è passato da aggettivo positivo a caratterizzazione indesiderata, fenomeno che Warren (2022) definisce come il processo di "weaponizzazione" del termine.

Il woke washing, in questo contesto, si configura come una variante ancora più specifica e dannosa: mentre l'accusa di essere woke riguarda il fatto che un'azienda si occupi di questioni sociali che esulano dalla sua missione economica principale, l'accusa di woke washing riguarda il fatto che un'azienda finga di preoccuparsi di tali questioni senza che le sue pratiche reali ne siano coerentemente informate

(Warren, 2022). Come spiega un articolo di Forbes citato da Warren (2022), *"il woke washing è un termine usato per definire pratiche aziendali che forniscono l'apparenza di coscienza sociale senza alcuna sostanza"* un'azienda woke-washed potrebbe teoricamente promuovere l'opposto dell'uguaglianza razziale al suo interno mentre sostiene pubblicamente cause di giustizia sociale.

3.3.1 – Il processo di stigmatizzazione delle Corporate Social Initiatives

Warren (2022) propone un framework teorico particolarmente utile per comprendere come le accuse di woke e woke washing si traducano in un processo di stigmatizzazione aziendale. Riprendendo il modello classico della stigmatizzazione di Sutton e Callahan (1987) e il lavoro di Link e Phelan (2001), Warren (2022) descrive un processo in quattro fasi: (1) il pubblico organizzativo identifica le incongruenze tra le CSI e la mission, i valori o le pratiche dell'azienda; (2) l'azienda viene etichettata come woke o woke washing sulla base di tali incongruenze; (3) l'azienda subisce una perdita di status e discriminazione; (4) si verifica il backlash degli stakeholder, con conseguente perdita di clienti, fornitori e investitori (Warren, 2022).

Un aspetto cruciale di questo processo, sottolineato da Warren (2022), è che le etichette woke e woke washing, pur provenendo da direzioni politiche opposte, condividono una logica comune: quella di evidenziare incongruenze. I critici che usano l'etichetta woke ritengono che le CSI siano incongruenti con la mission economica fondamentale dell'azienda, che dovrebbe essere la creazione di valore per gli azionisti. I critici che usano l'etichetta woke washing ritengono invece che le CSI siano incongruenti con i valori e le pratiche reali dell'azienda, che non rispecchiano l'impegno dichiarato pubblicamente (Warren, 2022). In entrambi i casi, il nucleo della critica è l'ipocrisia, intesa come la percezione che un'organizzazione affermi di essere qualcosa che in realtà non è.

La ricerca comportamentale sulla psicologia dell'ipocrisia, richiamata da Warren (2022), mostra che le affermazioni di ipocrisia generano reazioni emotive particolarmente intense e persistenti. Jordan et al. (2017), citati da Warren (2022),

hanno documentato come l'ipocrisia generi indignazione morale, una reazione che è non solo più intensa di quella suscitata da comportamenti negativi semplici, ma anche più difficile da placare con successive azioni di riparazione (Warren, 2022). Questo spiega perché la reputazione di molti brand abbia subito danni duraturi in seguito ad episodi di woke washing nonostante successivi tentativi di correzione di rotta.

3.3.2 – La distinzione tra woke e greenwashing

Una comprensione più profonda del *woke washing* si ottiene anche dal confronto con il fenomeno analogo del greenwashing, l'adozione superficiale di posizioni ambientaliste a fini di marketing senza un impegno reale nella riduzione dell'impatto ambientale. Il parallelo tra i due fenomeni è stato esplorato dalla ricerca accademica, e offre strumenti analitici importanti per distinguere l'attivismo autentico da quello performativo.

De Jong et al. (2019) hanno analizzato le diverse forme di greenwashing e le reazioni dei consumatori, distinguendo tra diverse gradazioni di inautenticità: le "*lies*" (bugie esplicite sulla performance ambientale), le "*half-lies*" (affermazioni tecnicamente vere ma fuorvianti), e le "*half-truths*" (omissioni selettive di informazioni rilevanti) (De Jong et al., 2019). Questa tipologia può essere utilmente applicata al woke washing, che raramente si manifesta come una bugia esplicita ma più spesso come una *half-lie*, un'affermazione di impegno sociale che non è completamente falsa, ma che omette di menzionare le pratiche contraddittorie, o come una *half-truth*, una dichiarazione di supporto a una causa che non è supportata da azioni concrete.

De Jong et al. (2019) mostrano inoltre che i consumatori reagiscono in modo diversificato alle diverse forme di inautenticità: le *half-lies* tendono a generare reazioni di indignazione più intense delle *lies* esplicite, perché evocano la percezione di un tentativo deliberato di manipolazione che è al tempo stesso abbastanza plausibile da sembrare credibile (De Jong et al., 2019). Questa dinamica è particolarmente rilevante per il woke washing: molti consumatori non reagiscono

tanto al fatto che un brand abbia mentito esplicitamente sulle proprie pratiche sociali, quanto al fatto che abbia cercato di sfruttare retoricamente una causa senza veramente impegnarsi in essa, una forma di manipolazione della fiducia che appare tanto più grave quanto più la causa è moralmente significativa.

Il confronto tra *greenwashing* e *woke washing* rivela anche una differenza fondamentale che Warren (2022) esplicita chiaramente: mentre il *greenwashing* è criticato da un'unica direzione, da parte di chi ritiene che le pratiche ambientali dell'azienda siano insufficienti, il *woke washing* è criticato da due direzioni opposte (Warren, 2022). Un brand accusato di *woke washing* si trova di fronte sia a critici progressisti che lo accusano di non fare abbastanza, sia a critici conservatori che lo accusano di fare già troppo. Questa doppia esposizione non ha un equivalente nel *greenwashing*, il che rende il *woke washing* potenzialmente ancora più devastante per la reputazione aziendale.

3.3.3 – Il caso Disney

Il caso Disney rappresenta uno degli esempi più discussi e analizzati di come l'attivismo aziendale possa produrre effetti controproducenti quando viene percepito come incongruente con l'identità e la mission di un brand. Lo studio etnografico condotto da Averin e Vranes (2023) analizza l'impatto delle iniziative woke di Disney sulle sue performance organizzative, documentando come le scelte del management abbiano innescato reazioni negative di grande portata tra una parte significativa del pubblico tradizionale del brand.

Il caso Disney è particolarmente rilevante perché illustra la tensione tra due concezioni incompatibili dell'identità aziendale: quella del brand come agente di cambiamento culturale progressivo, e quella del brand come garante di un'esperienza familiare universale e rassicurante. Per decenni, Disney aveva costruito il proprio posizionamento sulla promessa di offrire un "Happiest Place on Earth", uno spazio di intrattenimento accessibile a tutti, indipendentemente dalle appartenenze politiche e culturali. Quando l'azienda ha cominciato a prendere

posizioni esplicite su questioni sociali controverse, dalla battaglia contro la legge florida "Parental Rights in Education Bill" del 2022, alla dichiarazione di sostenere i dipendenti che desiderano abortire, alle politiche interne di diversità e inclusione, ha inevitabilmente polarizzato un pubblico che per sua natura è trasversale alle identità politiche (Averin & Vranes, 2023).

Come documentano Averin e Vranes (2023), le conseguenze finanziarie di questa polarizzazione sono state significative. Il titolo azionario di Disney ha perso oltre il 30% del suo valore tra il 2022 e il 2023, passando da 197 dollari per azione a meno di 87 dollari, una perdita complessiva stimata intorno ai 60 miliardi di dollari di capitalizzazione. L'azienda ha poi annunciato, nel febbraio 2023, un piano di riduzione della forza lavoro di 7.000 dipendenti (Averin & Vranes, 2023). Sebbene sarebbe semplicistico attribuire tutto questo declino esclusivamente all'attivismo del brand, fattori come l'impatto residuo della pandemia, le perdite dello streaming e l'aumento dei prezzi dei biglietti dei parchi a tema hanno contribuito in modo rilevante, la correlazione temporale tra le scelte di posizionamento woke e il deterioramento delle performance non può essere ignorata.

Ciò che il caso Disney illustra con chiarezza, in linea con il framework di Warren (2022), è che quando un brand con una mission percepita come universale e inclusiva (nel senso di accessibile a tutti, non nel senso politico del termine) prende posizione su questioni sociali divisive, rischia di rompere il contratto implicito con una parte significativa del proprio pubblico. La logica dei critici woke, quelli che si oppongono all'attivismo aziendale per ragioni di principio, si applica con particolare forza a Disney: un'azienda il cui prodotto principale è l'intrattenimento rivolto ai bambini e alle famiglie sembra particolarmente esposta all'accusa di operare fuori dalla propria mission fondamentale quando si schiera su questioni politiche (Averin & Vranes, 2023).

3.3.4 – La moral competency come discriminante dell'autenticità

Il framework proposto da Sibai et al. (2021) offre lo strumento analitico più sofisticato

per distinguere l'attivismo autentico dal woke washing. Come illustrato nel capitolo precedente, gli autori identificano tre componenti della "*moral competency*" che i consumatori utilizzano per valutare l'autenticità dell'attivismo di un brand: la *moral sensitivity* (la capacità di riconoscere il contenuto morale delle situazioni), la *moral vision* (la capacità di anticipare il futuro della moralità) e la *moral integration* (la capacità di perseguire coerentemente le proprie convinzioni morali in tutte le situazioni) (Sibai et al., 2021).

Nel contesto del *Brand Activism*, il fallimento della *moral competency* si manifesta tipicamente in una delle tre dimensioni. I brand che mancano di *moral sensitivity* vengono giudicati come devianti, attori che violano i confini della libertà di espressione in modo insensibile o controproducente, come nel caso di Greenpeace che ha danneggiato un patrimonio culturale peruviano nel tentativo di attirare l'attenzione sulle energie rinnovabili (Sibai et al., 2021). I brand che mancano di *moral vision* vengono giudicati come conformisti, attori che riproducono semplicemente i giudizi morali dominanti del momento senza contribuire a riformarli, come nel caso di Mattel con Barbie che si è limitata a seguire le tendenze del femminismo pop senza proporre una visione veramente trasformativa (Sibai et al., 2021). Ma è il fallimento della *moral integration*, ovvero il disallineamento tra valori dichiarati e azioni concrete, che genera le accuse più mirate, quella di essere opportunisti e woke washers (Sibai et al., 2021).

Il caso di Starbucks e la sua collaborazione con l'Agenzia delle Dogane e della Protezione dei Confini, già citato, è un esempio emblematico di fallimento della *moral integration*: l'azienda aveva costruito la propria reputazione di brand attivista sfidando le politiche anti-immigrazione di Trump, ma aveva poi stretto un contratto proprio con l'agenzia che quelle politiche le applicava (Sibai et al., 2021). La risposta dei dipendenti, che scrissero una lettera collettiva chiedendo alla leadership di riesaminare la collaborazione, dimostra come la *moral integration* sia valutata non solo dai consumatori esterni ma anche dagli stakeholder interni, che si ergono a guardiani dei valori dichiarati dall'azienda.

Sibai et al. (2021) mostrano anche che la polarizzazione del giudizio pubblico durante le controversie è strutturalmente inevitabile: i *brand defenders* autenticano con forza il posizionamento attivista del brand, mentre i *brand critics* lo deautenticano altrettanto energicamente. Nel caso Nike-Kaepernick, le fonti analizzate dagli autori mostrano che il 37% dei media lo definiva brand attivista, il 22% lo considerava opportunist, e il 51% riportava l'alta polarizzazione dell'opinione pubblica tra i due campi (Sibai et al., 2021). Questa struttura polarizzata del giudizio è probabilmente destinata a intensificarsi nel contesto attuale, dove le identità politiche sono più rigide e impermeabili di quanto non fossero anche solo cinque anni fa.

3.3.5 – Le sei lenti del *Brand Activism*: perché i manager scelgono o evitano l'attivismo

Per comprendere perché molti brand stiano oggi scegliendo di ridurre o abbandonare le proprie iniziative di attivismo, è utile sfruttare il framework delle sei lenti del *Brand Activism* proposto da Moorman (2020). Le prospettive, che i dirigenti marketing utilizzano per valutare il ruolo del proprio brand nella società determinano in modo implicito la propensione all'attivismo e la risposta ai rischi connessi (Moorman, 2020).

La "*brand authenticity view*", la prospettiva dominante tra i marketing leader, è quella che più di tutte frena l'attivismo aziendale nel contesto attuale. Come spiega Moorman (2020), questa visione si basa sulla convinzione che le aziende non debbano fare politica a meno che non possano farlo in modo autenticamente coerente con il brand, e che il rischio di sembrare incoerenti sia più grave del rischio di sembrare neutrali. In un sondaggio condotto nell'ambito del CMO Survey del 2018, il 68% dei marketing leader che non supportavano l'attivismo politico aziendale citava come ragione principale il rischio di effetti negativi sulla capacità di attrarre e trattenere clienti e partner (Moorman, 2020). Nel contesto polarizzato del 2024-2025, questa preoccupazione è diventata ancora più intensa, portando molti brand a scegliere il silenzio come strategia difensiva.

Moorman (2020) identifica anche la "*calculative view*" come una prospettiva particolarmente diffusa nell'era attuale: i brand valutano l'attivismo come un gioco strategico da cui partecipare solo quando le probabilità di vittoria sembrano alte. In un contesto di polarizzazione crescente, le probabilità di una vittoria netta, in termini di guadagno di quota di mercato e reputazione, sono sempre più basse per i brand generalisti con ampie basi di consumatori trasversali alle identità politiche. La conseguenza è un atteggiamento di attesa e prudenza che può facilmente degenerare in un opportunismo reattivo: i brand prendono posizione solo quando l'onda di consenso è già formata, non quando sarebbe più coraggioso e più significativo farlo.

3.3.6 – Le "Pride Flags" e il rainbow washing

Un caso di attivismo performativo che ha generato un backlash importante è il fenomeno del *rainbow washing*, la pratica di brand che adottano simboli visivi della comunità LGBTQIA+ durante il mese di giugno, celebrando l'identità queer nei propri materiali di comunicazione senza che questo corrisponda a pratiche interne coerenti o a un supporto finanziario reale alle organizzazioni della comunità.

Torossian (2019), citato da Warren (2022), descrive efficacemente questa dinamica: "*Il Pride è diventato un esempio principale del trend del woke washing. Brand da Listerine a Chipotle utilizzano il branding arcobaleno durante giugno. Quando un brand si schiera su una questione politica, alla fine sceglie di alienare il 50% della popolazione che è dall'altra parte del dibattito*" (Warren, 2022). L'analisi di Torossian, pur nella sua semplificazione, coglie un elemento reale: molti brand hanno adottato il simbolismo LGBTQIA+ come scorciatoia comunicativa per segnalare progressismo senza assumersi il rischio e il costo di un impegno autentico. Il risultato è che il *rainbow washing* ha eroso la credibilità anche di quei brand che avevano un impegno genuino, creando un clima di cinismo generalizzato nei confronti di qualsiasi manifestazione di Pride aziendale.

Sibai et al. (2021) documentano questo fenomeno attraverso la loro analisi delle etichette che gli stakeholder applicano ai brand opportunisti: *woke washing* per le

questioni di giustizia sociale, greenwashing per le questioni ambientali, rainbow washing per le questioni LGBTQIA+, blue washing per i diritti umani globali, un intero vocabolario di stigmatizzazione che riflette la sofisticazione crescente con cui i consumatori identificano le forme di attivismo inautentico (Sibai et al., 2021).

Warren (2022) dedica un'attenzione particolare alla natura morale delle incongruenze tra le CSI aziendali e le pratiche organizzative, analizzando le diverse teorie etiche: utilitarismo, etica della virtù, etica kantiana, contrattualismo sociale: per determinare quando le incongruenze siano moralmente problematiche. La conclusione è sfumata ma importante: *"la valutazione morale delle incongruenze può variare in base alla prospettiva normativa e ai dettagli specifici dell'azienda e della CSI"* (Warren, 2022).

Questa sfumatura è rilevante per la comprensione del woke washing: non tutte le incongruenze sono moralmente equivalenti. Un brand che fa una donazione a una causa ambientale mentre le sue pratiche produttive sono ancora lontane dalla sostenibilità sta certamente mancando di coerenza, ma sta anche contribuendo a un obiettivo positivo. Un brand che usa retoricamente la causa dei diritti civili mentre internamente discrimina i propri dipendenti sta invece perpetrando un danno attivo, usando la retorica dei diritti per legittimarsi socialmente mentre quei diritti sono violati nel suo stesso contesto operativo. Come osserva Warren (2022), la risposta degli azionisti attivisti che, dopo le dichiarazioni di sostegno al movimento BLM, hanno chiesto alle aziende rendicontazioni più dettagliate sulla diversità demografica interna, dimostra che i meccanismi di accountability stanno diventando più sofisticati e che il *woke washing* non può sopravvivere all'aumento della trasparenza richiesta dagli stakeholder (Warren, 2022).

3.3.7 – Il paradosso dell'azione: meglio agire in modo imperfetto o non agire?

Un aspetto spesso trascurato nel dibattito sul *woke washing* riguarda il paradosso dell'inazione: se tutte le iniziative sociali dei brand sono esposte al rischio di essere accusate di woke washing, e se l'inazione è spesso percepita come complicità, qual è

la scelta migliore per un brand che vuole agire in modo autentico ma sa di non essere ancora pienamente coerente?

Warren (2022) affronta questo paradosso con una prospettiva pragmatica: anche le iniziative superficialmente motivate da ragioni strumentali possono avere impatti reali e positivi. Citando l'esempio di TOMS, il brand che aveva adottato il modello "buy one, give one", criticato per i suoi effetti distorsivi sull'economia locale africana, Warren (2022) osserva come le accuse di ipocrisia abbiano stimolato TOMS a riformare genuinamente il proprio modello di business, spostando la produzione verso le economie locali che cercava di aiutare e trasformando il contributo da donazione di scarpe a donazioni finanziarie (Warren, 2022). In questo caso, l'ipocrisia o meglio, il suo riconoscimento pubblico, ha "*generato opportunità di cambiamento che difficilmente sarebbero emerse senza di essa*" (Cho et al., 2015, citati in Warren, 2022).

Questa prospettiva è particolarmente rilevante per il futuro del *Brand Activism*: suggerisce che il rischio del *woke washing* non dovrebbe portare i brand al silenzio, ma piuttosto a un processo di miglioramento continuo e trasparente. La differenza tra un brand che sta lavorando per allineare le proprie pratiche ai propri valori dichiarati, e lo comunica con umiltà e onestà, e un brand che usa la retorica dell'impegno come schermo per pratiche invariate non è sempre visibile all'esterno, ma si costruisce nel tempo attraverso le azioni e le rendicontazioni concrete. Come suggeriscono Sibai et al. (2021), i brand che vogliono essere percepiti come autenticamente attivisti devono dimostrare *moral integration*, la coerenza tra valori dichiarati e pratiche reali, non come una condizione di partenza, ma come un processo in corso.

3.3.8 – Le implicazioni sistemiche: il *woke washing* come danno collettivo

L'analisi del *woke washing* non può fermarsi agli effetti che questo fenomeno produce sui singoli brand: è necessario considerarne le implicazioni sistemiche, ovvero il danno che l'attivismo performativo produce sull'ecosistema più ampio del *Brand Activism*. Come aveva già osservato Vredenburg et al. (2020), citati nel primo

capitolo, "le aziende che fanno *woke washing* possono compromettere l'impatto dell'autentico attivismo del marchio. Se i consumatori non si fidano dell'attivismo del marchio come modo autentico di promuovere il cambiamento sociale per le questioni sociopolitiche, allora la strategia diventa meno efficace per i risultati di utilità sociale" (Vredenburg et al., 2020).

Questo meccanismo di contagio reputazionale è uno dei più pericolosi effetti sistemici del *woke washing*: ogni brand che adotta un attivismo superficiale e incoerente contribuisce ad aumentare lo scetticismo generalizzato dei consumatori nei confronti di qualsiasi forma di impegno valoriale da parte delle aziende, rendendo più difficile per i brand genuinamente attivisti essere creduti e seguiti. Quando il CEO di Unilever Alan Jope ha dichiarato nel 2019 che "il *woke washing* sta cominciando ad infettare la nostra industria, sta inquinando il purpose, sta mettendo in pericolo la stessa cosa che ci offre l'opportunità di affrontare molti dei problemi del mondo" (citato in Warren, 2022), stava descrivendo esattamente questo meccanismo di erosione sistemica della fiducia.

De Jong et al. (2019), nel loro studio sul *greenwashing*, documentano come l'esposizione a messaggi ingannevoli da parte di un'azienda riduca la fiducia dei consumatori non solo verso quella specifica azienda, ma verso l'intera categoria di comunicazioni ambientali (De Jong et al., 2019). Questo effetto di spillover è applicabile al *woke washing*: ogni episodio clamoroso di attivismo performativo aumenta il livello di scetticismo di base con cui i consumatori si avvicinano a qualsiasi comunicazione valoriale da parte dei brand. Il risultato è un mercato in cui l'autenticità deve essere guadagnata con sforzi crescenti, in un contesto di aspettative sempre più alte e fiducia sempre più bassa.

3.3.9 – Un framework per l'autenticità nel Brand Activism contemporaneo

Alla luce delle analisi condotte in questo capitolo, è possibile proporre un framework integrato per valutare l'autenticità del *Brand Activism* nel contesto contemporaneo. Questo framework si articola su quattro dimensioni fondamentali, che sintetizzano i contributi dei principali studi analizzati.

La prima dimensione è la coerenza interna: il grado di allineamento tra i valori dichiarati pubblicamente, le pratiche interne dell'organizzazione e le scelte di business concrete. Come mostrano Warren (2022) e Sibai et al. (2021), è questa dimensione che determina se un brand viene percepito come autenticamente impegnato o come opportunista.

La seconda dimensione è la specificità temporale: il grado in cui l'impegno del brand è continuo e precede gli eventi di attualità, piuttosto che essere reattivo e limitato ai momenti di massima attenzione mediatica. I brand come Ben & Jerry's, che hanno una storia documentabile di attivismo decennale, sono percepiti come molto più autentici rispetto a quelli che si dichiarano solidali con una causa solo quando farlo è a basso rischio e ad alto ritorno d'immagine.

La terza dimensione è la proporzionalità del rischio: la disponibilità del brand ad accettare costi reali, economici, relazionali, reputazionali, in nome dei propri valori. Come dimostrano i casi di Dick's Sporting Goods e Nike, l'autenticità si misura anche dalla volontà di sacrificare profitti immediati per la coerenza valoriale.

La quarta dimensione è la trasparenza dell'impegno in corso: la capacità del brand di comunicare onestamente i propri progressi, i propri fallimenti e i propri obiettivi futuri in termini di pratiche sociali, senza aspettare di essere perfetti prima di comunicare, ma anche senza esagerare i propri risultati.

Un brand che integra queste quattro dimensioni nella propria strategia di attivismo ha le maggiori probabilità di essere percepito come autentico dai consumatori e quindi di costruire quella brand loyalty duratura che è l'obiettivo ultimo di qualsiasi strategia comunicativa.

Il turning point del *Brand Activism* che questo capitolo ha analizzato non è un fenomeno circoscritto a un settore o a una stagione politica specifica: è la manifestazione di una tensione strutturale che ha sempre attraversato il rapporto tra brand e società. La differenza rispetto al passato è che oggi questa tensione si gioca

in un contesto di polarizzazione esasperata, trasparenza forzata e aspettative di autenticità crescenti, rendendo il margine di errore per i brand quasi inesistente e la posta in gioco straordinariamente alta.

Il framework integrato proposto in questo paragrafo, fondato sulle dimensioni di coerenza interna, specificità temporale, proporzionalità del rischio e trasparenza dell'impegno in corso, non pretende di essere una ricetta definitiva.

3.4 - Brand Activism oggi: il caso di Patagonia

Patagonia rappresenta probabilmente l'esempio più paradigmatico di *Brand Activism* autentico nel settore outdoor. L'azienda ha costruito la propria identità intorno all'impegno ambientale, non limitandosi a dichiarazioni di principio ma implementando pratiche concrete che spesso vanno contro la logica del profitto immediato.

Come documentato da Vredenburg et al. (2020), Patagonia ha *“ha creato ‘Action Works’ per mettere in contatto persone impegnate con organizzazioni che si occupano di questioni ambientali e dona l’1% delle vendite a tali organizzazioni (e ha incoraggiato altre aziende a fare lo stesso dando vita a ‘1% for the Planet’)”*. La coerenza di Patagonia si manifesta attraverso multiple dimensioni: dalla scelta di materiali sostenibili alle campagne contro il consumismo eccessivo (inclusa la famosa campagna "Don't Buy This Jacket"), dal sostegno finanziario alle organizzazioni ambientaliste alle cause legali contro politiche anti-ambientali.

Questa coerenza multidimensionale ha permesso all'azienda di costruire una loyalty base estremamente solida tra i consumatori che condividono i suoi valori, dimostrando come l'autenticità possa tradursi in vantaggio competitivo sostenibile.

3.4.1 – Le radici profonde dell'attivismo: dalla passione personale all'impegno aziendale

La genesi dell'attivismo di Patagonia affonda le sue radici nella storia personale del fondatore Yvon Chouinard. Come ricostruito nel documento analizzato, tutto iniziò

nel 1957 quando Chouinard, allora giovane appassionato di arrampicata, imparò a fare il fabbro e iniziò a costruire chiodi per le scalate. La passione per l'outdoor e il desiderio di migliorare l'esperienza degli scalatori lo portarono, nel 1965, a fondare insieme a Tom Frost la "Chouinard Equipment", un'azienda con l'obiettivo di "riprogettare e migliorare gli attrezzi da arrampicata con il fine di renderli più semplici e resistenti".

Già in questa fase embrionale, emerge un elemento distintivo che caratterizzerà tutta la storia del brand: la tensione tra successo commerciale e responsabilità ambientale. Nel 1970, Chouinard Equipment era diventata il principale fornitore di attrezzi da arrampicata negli Stati Uniti, ma l'osservazione dell'impatto che questi attrezzi avevano sulle rocce portò a una svolta cruciale. Nel 1972, l'azienda introdusse una linea di attrezzi in alluminio per ridurre il danno ambientale. Come sottolinea l'autore della tesi, *"questa fu la prima azione ambientalista di Yvon Chouinard, che successivamente farà di Patagonia una delle aziende più attente ai temi ambientali"*.

Il passaggio dall'attrezzatura tecnica all'abbigliamento avvenne quasi per caso, quando Chouinard scoprì in Scozia una maglietta da rugby particolarmente adatta alle arrampicate. Il successo di questo prodotto portò alla nascita del brand Patagonia nel 1973, con il momento di svolta rappresentato dalla creazione della "Pile Fleece Jacket" nel 1977, ispirata ai maglioni dei pescatori del Nord Atlantico.

3.4.2 – La cristallizzazione del purpose: "Siamo in business per salvare il nostro pianeta"

La mission di Patagonia, *"Siamo in business per salvare il nostro pianeta"*, non è uno slogan creato a tavolino da un'agenzia pubblicitaria, ma il risultato di un'evoluzione valoriale profonda. I core values dell'azienda, come documentato nell'analisi, riflettono questa filosofia:

- *Build the best product*: La qualità e la durabilità come antidoto al consumismo
- *Cause no unnecessary harm*: Il miglioramento continuo per minimizzare

l'impatto ambientale

- *Use business to protect nature*: Il business come strumento di cambiamento
- *Not bound by convention*: L'innovazione come motore del progresso sostenibile

Questi valori non rimangono dichiarazioni di principio, ma si traducono in pratiche concrete: il 72% delle collezioni utilizza materiali riciclati, il 100% del cotone è coltivato biologicamente, e la piuma utilizzata è completamente tracciabile. Gli obiettivi per il 2025 includono la neutralità climatica dell'intera catena di fornitura e l'utilizzo esclusivo di materiali riciclabili, rigenerati o rinnovabili.

3.4.3 – "Don't Buy This Jacket" (2011)



Lanciata il 25 novembre 2011 in occasione del Black Friday sul New York Times, questa campagna rappresenta quello che l'autore della tesi definisce "un chiaro esempio di *unconventional marketing*". Il messaggio era rivoluzionario nella

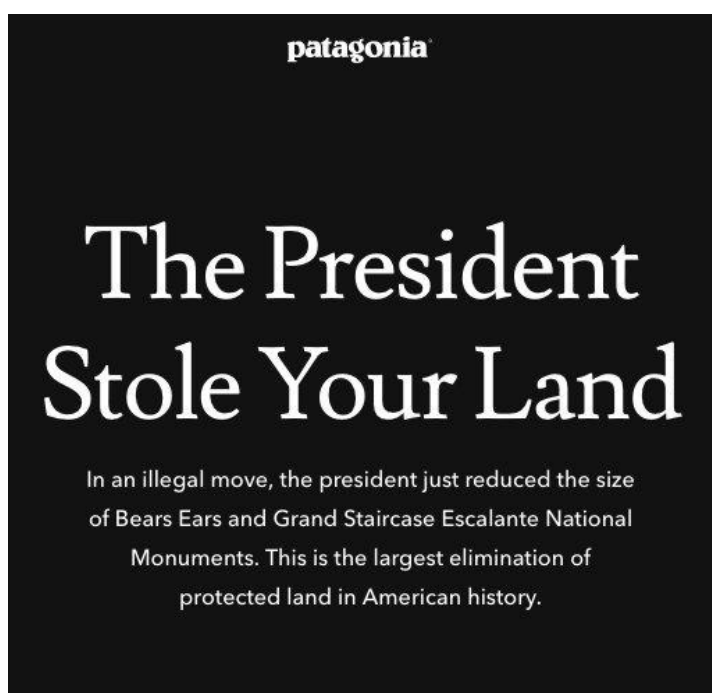
sua semplicità: un invito esplicito a NON acquistare il prodotto pubblicizzato.

- L'inserzione presentava elementi comunicativi studiati nei minimi dettagli:
- Una call to action diretta e provocatoria: "Don't buy this jacket"
- La scritta "Urging customers not to shop" che catturava l'attenzione per la sua natura controintuitiva
- Un vademecum educativo che illustrava l'impatto ambientale del prodotto: 135 litri d'acqua e 20 libbre di CO2 per produrre una giacca

Come documentato nell'analisi, la campagna si inseriva nella "Common Threads Initiative" basata su cinque principi: Riduci, Ripara, Riutilizza, Ricicla, Reimmagina. L'obiettivo era "indurre i consumatori a riflettere maggiormente prima di un acquisto riducendo sprechi inutili che impattano sul pianeta".

I risultati furono paradossali ma significativi: le vendite aumentarono del 30%, generando quello che viene definito un "*buycott*" - un acquisto motivato dal sostegno a cause sociali ed etiche. L'analisi tramite Google Trends mostra picchi significativi di ricerche durante tutto il periodo della campagna, dimostrando l'efficacia nel generare conversazioni e visibilità.

3.4.4 – "*The President Stole Your Land*" (2017)



Il 5 dicembre 2017, Patagonia compì quello che viene definita "*l'iniziativa più progressista dell'azienda*" Citino, (2022), una denuncia pubblica contro il presidente Trump per la riduzione dei monumenti nazionali Bears Ears e Grand Staircase-Escalante nello Utah.

La sentiment analysis condotta sui social media mostra risultati illuminanti:

- Su Facebook: 66% di commenti positivi (35,2% ammirazione, 30,2% gratitudine)
- Su Instagram: 55,75% di commenti positivi (42,2% ammirazione, 10,6% supporto, 8,9% difesa)

Come evidenziato nell'analisi, "*nessuna azienda si era mai spinta così avanti nella storia nell'impegno sociale ed ambientale*" Citino (2022), con Patagonia che non si limitò alla denuncia pubblica ma intentò causa legale contro l'amministrazione Trump

3.4.5 – "*100% for the Planet*" (2016)

Durante il Black Friday 2016, Patagonia annunciò di voler devolvere il 100% dei

ricavi della giornata a organizzazioni ambientaliste. *"Raramente si è visto un'azienda comunicare la decisione di donare il 100% dei ricavi derivanti dalle vendite"*. Citino (2022)

I risultati superarono ogni aspettativa:

- Ricavi previsti: 2 milioni di dollari
- Ricavi effettivi: 10 milioni di dollari
- Sentiment analysis: 65,9% ammirazione, 23,8% gratitudine su Facebook; 70,1% ammirazione, 24,8% gratitudine su Instagram

3.4.6 – L'ecosistema dell'attivismo

Patagonia ha costruito quello che viene definito un vero e proprio *"ecosistema dell'attivismo"* che va ben oltre le singole campagne. Citino (2022)

In tal senso ha creato Action Works una piattaforma digitale che rappresenta il tentativo di *"creare un'attività scalabile, ovvero trasmettere il purpose del brand a più persone possibili"*. Citino (2022)

Il sito permette agli utenti di:

- Scoprire e firmare petizioni ambientali.
- Trovare gruppi ambientalisti locali.
- Partecipare a eventi e workshop.
- Candidarsi per progetti di volontariato specifici.

3.4.7 – Le implicazioni per il futuro del *Brand Activism*

Il caso Patagonia offre spunti fondamentali per comprendere il *Brand Activism* autentico:

La coerenza cinquantennale di Patagonia dimostra che l'attivismo autentico richiede un impegno di lungo termine, non campagne episodiche. *"Il merito di Patagonia è quello, dunque, di aver compreso che una strategia di brand activism non può esimersi dal*

coinvolgimento dei clienti e dei collaboratori". Citino (2022)

Le campagne di Patagonia dimostrano che prendere posizione su temi divisivi, quando fatto con autenticità, può rafforzare il legame con il target di riferimento. La campagna *"The President Stole Your Land"*, mostra che, nonostante il 34% di commenti negativi, l'impatto complessivo sulla brand reputation è stato positivo.

Patagonia ha dimostrato che il *Brand Activism* efficace richiede un approccio sistemico che integri:

- Pratiche operative sostenibili
- Comunicazione coerente e provocatoria
- Piattaforme di partecipazione per i consumatori
- Alleanze e movimenti scalabili
- Commitment finanziario reale e misurabile

L'analisi del caso Patagonia solleva una domanda cruciale: è questo un modello replicabile o un'eccezione. *"Mentre ogni brand deve trovare la propria strada verso l'attivismo autentico, alcuni principi fondamentali emergono come universalmente applicabili"* Citino (2022)

"Patagonia ha saputo dunque dimostrare di come sia effettivamente possibile far passare i profitti e il guadagno in secondo piano, o anzi, utilizzarli a beneficio della comunità tutta" Citino (2022). In un'epoca caratterizzata da crescente scetticismo verso il greenwashing e il woke washing, Patagonia rimane la dimostrazione vivente che l'attivismo aziendale autentico non solo è possibile, ma può rappresentare il fondamento di un successo duraturo e significativo.

Ciò che emerge con chiarezza dall'analisi complessiva di questo capitolo è che la crisi del Brand Activism tradizionale non è necessariamente la fine del Brand Activism in quanto tale. È piuttosto la fine di una particolare forma di attivismo: quella che Moorman (2020) associa alla *"calculative view"*, ovvero all'attivismo come scommessa

reputazionale da fare solo quando le probabilità di vittoria sembrano alte. In un contesto in cui la polarizzazione ha reso le probabilità di vittoria netta sempre più basse per i brand generalisti, questa forma di attivismo si è rivelata insostenibile.

La domanda che rimane aperta, e che costituisce il filo conduttore del prossimo capitolo, è se esistano forme di attivismo che riescano a aggirare le trappole del woke washing e della polarizzazione; forme che permettano ai brand di costruire relazioni valoriali autentiche con i consumatori attraverso canali e linguaggi che riducano la conflittualità ideologica e aumentino la partecipazione emotiva. È qui che si apre lo spazio per un'analisi della cultura pop, e in particolare del medium videoludico, come potenziale terreno di rinnovamento del *Brand Activism*: un territorio in cui la natura immersiva, partecipativa e narrativa dell'esperienza potrebbe offrire ai brand una via d'uscita dal vicolo cieco della polarizzazione, senza rinunciare all'impegno valoriale che rimane la ragione d'essere dell'attivismo autentico.

4 - *Brand Activism* nei media pop: videogiochi

I capitoli precedenti hanno tracciato un percorso articolato dall'entusiasmo delle origini teoriche del *Brand Activism*, passando per gli anni d'oro delle grandi campagne identitarie, fino alla crisi silenziosa che ha portato molti brand a ritirarsi dalla scena, impauriti dal rischio di backlash, dall'accusa di strumentalizzazione e dall'ombra sempre più lunga del woke washing.

I videogiochi non sono più da tempo quello che erano percepiti fino a pochi decenni fa: un passatempo per bambini o un prodotto di nicchia per appassionati. Sono diventati uno dei medium di massa più importanti della nostra epoca. Milioni di persone non solo giocano ai videogiochi, ma li vivono: ne costruiscono le comunità, ne seguono lo sviluppo, ne discutono le scelte narrative, ne condividono i momenti più significativi sulle piattaforme di streaming.

È proprio questa qualità esperienziale e immersiva del medium che lo rende, a mio avviso, particolarmente adatto a ospitare forme di attivismo autentico. Come ha dimostrato il caso "To the Last Tree Standing" di Greenpeace Poland un videogioco può diventare uno spazio in cui il giocatore non è un destinatario passivo di un messaggio, ma un agente attivo che contribuisce a costruirne il senso.

Questo capitolo esplora questo potenziale attraverso uno strumento di ricerca sociale: una serie di interviste qualitative condotte con professionisti e addetti ai lavori dell'industria videoludica. L'obiettivo è raccogliere prospettive dirette, vissute dall'interno di un settore che spesso sfugge agli schemi della ricerca accademica tradizionale, per cercare di capire se e come i videogiochi possano essere utilizzati come veicoli credibili di *Brand Activism* e a quali condizioni questo possa avvenire senza ricadere nelle stesse incoerenze che hanno compromesso l'attivismo nei media tradizionali.

Il percorso del capitolo si articola a partire dalla presentazione della metodologia adottata, per poi entrare nell'analisi tematica dei contenuti emersi dalle interviste.

La struttura rifletterà i nuclei tematici che hanno guidato la ricerca sul campo: il videogioco come medium attivista, il problema dell'autenticità, il confronto con altri linguaggi comunicativi, e le dinamiche interne al processo creativo dell'industria.

4.1 - Metodologia: l'intervista qualitativa come strumento di ricerca

La scelta metodologica che guida questo capitolo è quella dell'intervista qualitativa semi-strutturata. È una decisione epistemologicamente motivata, strettamente legata alla natura dell'oggetto di studio e alle domande di ricerca che si intende esplorare

Quando si studia un fenomeno come l'attivismo nei videogiochi, ancora scarsamente mappato dalla letteratura accademica, in rapida evoluzione i metodi quantitativi mostrano i loro limiti strutturali. Un questionario a risposta chiusa può misurare quante persone ritengono che i videogiochi possano veicolare messaggi sociali, ma non può spiegare perché lo pensano, come vivono questa possibilità nel quotidiano professionale, né quali resistenze, opportunità o contraddizioni incontrano nel farlo. Per rispondere a questo tipo di domande, è necessario avvicinarsi al fenomeno con strumenti che lascino spazio alla complessità, all'ambiguità e alla ricchezza dell'esperienza umana.

L'intervista qualitativa semi-strutturata risponde esattamente a questo bisogno. Questo approccio permette al ricercatore di guidare la conversazione intorno ai temi di interesse, mantenendo al contempo una flessibilità che consente all'intervistato di approfondire le aree che ritiene più significative, di introdurre prospettive impreviste e di articolare il proprio punto di vista con la complessità che gli è propria. Il risultato non è un dato statisticamente rappresentativo, ma qualcosa di potenzialmente più prezioso in questa fase della ricerca: un insieme di interpretazioni, vissuti ed esperienze che permettono di costruire ipotesi solide, identificare pattern ricorrenti e aprire nuove direzioni di indagine.

Le interviste sono state condotte seguendo una traccia tematica semi-strutturata, sviluppata in cinque nuclei progressivi pensati per accompagnare l'intervistato dal

proprio profilo professionale verso le questioni più specifiche al centro della ricerca. La logica della traccia è quella di un imbuto: si parte da un terreno familiare e personale, la presentazione del proprio lavoro nel mondo dei videogiochi, per scendere gradualmente verso temi più complessi, come il rapporto tra grammatica videoludica e attivismo, il problema dell'autenticità dei messaggi sociali, il confronto con i media tradizionali e le dinamiche di produzione interna all'industria.

I cinque nuclei tematici sono costruiti in modo da essere indipendenti l'uno dall'altro nella logica della risposta, ma complementari nella costruzione complessiva del quadro conoscitivo:

Nucleo 1

Introduzione e profilo professionale: apertura della conversazione con una domanda biografica “di cosa ti occupi nell'industria dei videogiochi?” che serve a mettere l'intervistato a proprio agio, a contestualizzare le risposte successive e a raccogliere informazioni sul background di chi parla.

Nucleo 2

Il videogioco come medium e l'attivismo: è il cuore tematico dell'intervista. Partendo dal caso "To the Last Tree Standing" di Greenpeace Poland come esempio concreto e narrativamente forte, l'intervistato è invitato a ragionare sulla grammatica del videogioco in relazione ai messaggi sociali. Domande di approfondimento approfondiscono quali elementi specifici del medium come narrativa, gameplay, interazione e estetica siano più efficaci per veicolare contenuti attivisti.

Nucleo 3

Autenticità e credibilità: collegato al precedente, questo nucleo affronta la questione centrale di tutta la tesi, la distinzione tra attivismo autentico e woke washing, declinandola però all'interno del medium videoludico. Si chiede all'intervistato se e come sia possibile riconoscere un messaggio sociale genuino da uno strumentale in un videogioco, quali segnali lo rendono credibile o percepito come opportunistico.

Nucleo 4

Comunicazione tradizionale e videogiochi: in questo nucleo si allarga lo sguardo, invitando l'intervistato a posizionare il videogioco nel panorama più ampio dei media contemporanei. Il focus è su concetti come immersività, immedesimazione e interattività, analizzati in relazione agli effetti che possono generare nel giocatore rispetto agli altri media. L'obiettivo è capire, attraverso la prospettiva di chi lavora nel settore, in che cosa consista la specificità comunicativa del videogioco e perché questa possa essere particolarmente rilevante per il Brand Activism.

Nucleo 5

Processo creativo e pressioni di mercato: l'ultimo nucleo affronta le dinamiche interne all'industria, una riflessione su come i temi sociali vengano, o non vengano introdotti nel processo creativo e produttivo di un videogioco. Una domanda specifica indaga l'eventuale presenza di pressioni esterne da parte di publisher, investitori o piattaforme per prendere o evitare posizioni su certi temi: una questione cruciale per capire se l'attivismo videoludico possa essere autentico in un settore fortemente condizionato da logiche commerciali e da equilibri di potere tra sviluppatori e distributori.

Ogni intervista ha seguito il proprio ritmo, con spazio per deviazioni produttive, approfondimenti spontanei e riflessioni che a volte hanno portato in direzioni inaspettate. Proprio questi momenti di deviazione dalla traccia si sono spesso rivelati i più ricchi: è lì che emergono le intuizioni più originali, le contraddizioni più interessanti, le esperienze che nessun questionario avrebbe saputo intercettare.

Sono stati coinvolti professionisti con background differenti: chi lavora nel design dei personaggi e nella costruzione visiva dei mondi di gioco, chi si occupa di traduzione e localizzazione, chi lavora nella comunicazione legata all'industria videoludica e chi ha un punto di osservazione privilegiato sull'ecosistema creativo e produttivo del settore. Alcuni degli intervistati hanno scelto di mantenere

l'anonimato, e questa scelta è stata rispettata e garantita nel testo.

Questa varietà di profili permette di guardare al tema da angolazioni diverse e complementari: chi progetta un personaggio vive il medium in modo radicalmente diverso da chi lo traduce in un'altra lingua, e questo a sua volta è diverso dall'esperienza di chi lo analizza da una prospettiva comunicativa o di mercato. Mettere a sistema queste prospettive e rintracciarne le convergenze, ma anche le divergenze è uno degli obiettivi principali dell'analisi che seguirà.

4.1.1 - Il quadro analitico: temi e pattern trasversali

L'analisi delle interviste è stata condotta in modo tematico, cercando di identificare i pattern ricorrenti, i nodi concettuali comuni e le linee di tensione che attraversano le diverse conversazioni. Non si è puntato a costruire categorie rigide o schemi classificatori chiusi, ma piuttosto a far emergere una mappa di temi e intuizioni che potessero dialogare con il quadro teorico elaborato nei capitoli precedenti.

In questa prospettiva, le interviste non sono trattate come semplici "dati" da codificare, ma come testi narrativi da interpretare — ricchi di sfumature, impliciti culturali e ragionamenti a più livelli. La voce degli intervistati sarà citata direttamente nei paragrafi successivi, preservandone il registro e la specificità, con l'obiettivo di restituire al lettore non solo le opinioni espresse, ma il modo in cui queste opinioni vengono articolate da chi vive il settore dall'interno.

4.2 - Analisi Intervista a Pietro Polsinelli

Pietro Polsinelli emerge come una delle voci più teoricamente strutturate dell'intero campione di intervistati. La sua posizione di piccolo sviluppatore indipendente e designer di *Applied Games*⁹ gli consente di parlare sia dall'interno della pratica progettuale quotidiana che con uno sguardo critico e disincantato sul sistema industriale più ampio. A differenza di chi opera dentro grandi strutture corporate,

⁹ Noti anche come Serious Games, sono giochi interattivi, digitali o fisici, progettati espressamente con uno scopo primario che va oltre il puro intrattenimento.

con molte risorse e team numerosi, Polsinelli conosce direttamente le dinamiche di produzione a risorse limitate, la necessità di fare scelte precise su ogni singolo layer espressivo, e il valore reale di un messaggio che deve guadagnarsi l'attenzione del giocatore senza poter contare su budget pubblicitari massicci.

4.2.1 - Identità professionale

Polsinelli descrive la sua attività professionale su due binari apparentemente distinti ma profondamente interconnessi: da un lato i cosiddetti *Applied Games*, giochi per educazione, cambiamento sociale e consapevolezza civica, un settore su cui lavora da oltre vent'anni e che ha visto evolvere significativamente metodi, standard e criteri di efficacia, dall'altro giochi commerciali con una forte componente narrativa come *Football Drama* e *Become a Saint*, quest'ultimo costruito attorno a un sistema di carte e a una riflessione sulla rappresentazione della storia. Questa dualità non è una contraddizione interna alla sua carriera, ma una posizione identitaria coerente e consapevole: il *Serious Game* non è per lui un genere separato dal mercato, bensì un approccio progettuale che può innestarsi anche sul commerciale, purché la componente narrativa e l'intenzione rimangano al centro dello sviluppo fin dalle prime fasi. Il fatto che lavori su produzioni di piccole dimensioni non lo rende marginale rispetto al dibattito sull'industria: al contrario, lo rende uno dei pochi interlocutori capaci di ragionare sull'efficacia reale dei messaggi veicolati dai giochi senza il filtro degli interessi di publisher, investitori o piattaforme di distribuzione. La sua è una prospettiva artigianale nel senso più nobile del termine e quindi fondamentale per la mia tesi

4.2.2 - Il videogioco come medium totale

Uno dei nuclei teorici più forti e originali dell'intervista è la visione del videogioco come opera lirica contemporanea: un medium che mobilita simultaneamente suono, interazione, grafica, animazione, scripting e recitazione, in modo analogo a come l'opera tradizionale integrava musica, voce, scenografia e libretto. Polsinelli usa questa metafora con intenzione precisa: non per esaltare il videogioco in modo

celebrativo, ma per sottolinearne la complessità produttiva e comunicativa, spesso sottovalutata proprio perché il medium è ancora associato culturalmente all'idea di gioco e quindi di leggerezza. Per lui questa complessità non è una caratteristica neutrale, ma una responsabilità da governare attivamente in fase di design. Il messaggio non abita solo nel testo scritto o nei dialoghi, ma deve essere diegeticamente connesso a tutti gli strati del medium: la grafica veicola un messaggio, lo stile visivo veicola un messaggio, così l'ambientazione e le meccaniche di gioco. Tutti questi elementi devono essere coerenti tra loro altrimenti il risultato è un cortocircuito comunicativo in cui un layer contraddice l'altro. Inserire un tema sociale a posteriori, a gioco già avviato o peggio già completato, è per lui l'errore progettuale fondamentale. Si può decorare un gioco con simboli di attivismo, ma non si può trasformarne retroattivamente il significato.

4.2.3 - La dissonanza ludonarrativa come strumento espressivo

Polsinelli introduce la nozione di dissonanza ludonarrativa¹⁰ non come difetto tecnico da correggere, come spesso viene trattata nella letteratura accademica di game studies, bensì come chiave espressiva potenzialmente molto sofisticata. La dissonanza ludonarrativa indica tradizionalmente il contrasto tra ciò che la narrativa di un gioco racconta e ciò che le meccaniche di gioco effettivamente fanno fare al giocatore; Polsinelli la ribalta, mostrando come questo contrasto possa essere costruito intenzionalmente per amplificare il peso emotivo di un contenuto difficile. Cita il gioco indie *Wednesdays*, una microproduzione autobiografica realizzata da un singolo sviluppatore, ambientata in un parco giochi per bambini, che affronta il tema degli abusi con un registro visivo e ludico apparentemente innocuo. Il parallelo che traccia con Tarantino non è poi casuale: riflette una formazione culturale trasversale che va ben oltre il perimetro dei videogiochi, e che permette a Polsinelli di leggere il medium con gli strumenti della teoria dei media e della retorica visiva. La dissonanza diventa così un dispositivo retorico che intensifica il messaggio

¹⁰ È il contrasto tra ciò che la storia di un videogioco vuole raccontare, tramite filmati e dialoghi e le azioni effettive che il giocatore compie giocando.

anziché indebolirlo, e il fatto che questo meccanismo funzioni meglio nelle piccole produzioni indie, dove spesso un singolo autore o un team ristretto controlla tutti gli strati espressivi simultaneamente, non è affatto casuale, ma rispecchia la libertà creativa che solo la dimensione indipendente può garantire.

4.2.4 - Il *purpose game* tra efficacia e autoreferenzialità

Polsinelli è esplicitamente e lucidamente critico verso le strategie di brand-game superficiali. Le operazioni di modding su piattaforme esistenti come Minecraft o Roblox, spesso presentate come esempi virtuosi di *Brand Activism* videoludico, offrono accessibilità a grandi audience ma generano un problema strutturale legato all'aspettativa di qualità che quelle piattaforme inevitabilmente portano con sé. Il giocatore che entra in quelle piattaforme ha sviluppato un'aspettativa di qualità tecnica e di coinvolgimento paragonabile a quella di una produzione Nintendo o Ubisoft; se il brand ha investito ventimila euro invece di venti milioni, il divario percepito è immediato e il risultato è quasi inevitabilmente autoreferenziale. Non raggiunge un'audience realmente significativa al di fuori di chi già conosce e segue quel brand, e soprattutto non riesce a trasmettere messaggi formativi o di cambiamento complessi, che richiedono per loro natura un coinvolgimento articolato, progressivo e non superficiale. Questo ragionamento è direttamente collegabile al fenomeno del *woke washing*: l'attivazione di facciata, costruita più per generare visibilità mediatica che per produrre un reale impatto sui comportamenti o sulle percezioni del pubblico, non funziona semplicemente perché i giocatori hanno sviluppato un senso sottile per l'autenticità o l'artificiosità di un'esperienza ludica.

4.2.5 - Indie vs. AAA: dove nasce l'innovazione

Polsinelli colloca la produzione di *Applied Games* significativi quasi esclusivamente nel mondo indie, per ragioni che non dipendono dalla qualità tecnica o dalla scala della produzione, ma dalla struttura economica e decisionale che governa l'industria nel suo complesso. Nelle grandi produzioni, spiega, le decisioni editoriali sono spesso prese non per competenza artistica o per coerenza con una visione creativa,

ma per dinamiche di potere economico: comitati di redazione, pressioni dei publisher, e in ultima istanza le scelte arbitrarie di chi detiene il controllo finanziario senza necessariamente avere competenze sul medium. Questa struttura erode sistematicamente le intenzioni creative originali, non per malevolenza, ma per logica strutturale. Cita a sostegno di questa tesi il saggio *The Video Game Industry Does Not Exist* di Brendan Keogh, che documenta con precisione come l'innovazione autentica emerga quasi sempre dal mondo indipendente prima di essere eventualmente assorbita dalle grandi produzioni commerciali. Il caso di *Disco Elysium* è per lui l'esempio più emblematico e doloroso: un'opera di straordinaria ambizione narrativa e politica, il cui team creativo è stato distrutto finanziariamente proprio dopo il successo del gioco, mentre il prodotto sopravviveva come asset commerciale. Dal punto di vista di Polsinelli, sviluppatore che ha scelto consapevolmente di restare in dimensioni ridotte, il mondo indie non è un ripiego o una seconda scelta rispetto alle produzioni AAA: è lo spazio in cui l'autenticità del messaggio trova le condizioni strutturali per esistere, perché chi crea controlla ancora, almeno in parte, le proprie decisioni.

4.2.6 - Implicazioni per la tesi

La voce di Polsinelli svolge nella tesi una funzione specifica e insostituibile: quella di prospettiva del sistema produttivo indipendente, radicata in una pratica concreta di oltre vent'anni di design. La sua critica alla finanziarizzazione dell'industria non è la critica astratta di un accademico, ma la descrizione di dinamiche che ha incontrato e navigato direttamente, spesso dall'esterno delle grandi strutture proprio per preservare la propria autonomia creativa. Questa prospettiva offre una griglia interpretativa solida per comprendere perché molte operazioni di *Brand Activism* attraverso i videogiochi possano produrre risultati indesiderati invece di attivismo autentico: non per mancanza di intenzione o di risorse, ma per incompatibilità strutturale tra la logica del messaggio autentico, che richiede coerenza diegetica, coinvolgimento articolato e libertà creativa, e la logica di grandi aziende strutturate. Bilanciata con le testimonianze di chi opera a livello corporate o istituzionale, la sua

voce contribuisce a costruire nella tesi un quadro dialettico capace di dare conto della complessità reale del fenomeno.

4.3 - Analisi intervista a Christian Born

L'intervista a Christian Born, Country Manager di Bandai Namco Entertainment Italia, offre una prospettiva rara e preziosa: quella di chi si trova al vertice di una filiale locale di una multinazionale giapponese e deve ogni giorno mediare tra le direttive della casa madre, le logiche di mercato e le aspettative dei consumatori. Questa prospettiva aziendale permea ogni suo ragionamento e rende la sua lettura dell'attivismo nel videogioco particolarmente significativa per la ricerca.

4.3.1 - Il rischio d'impresa come filtro

Il primo grande tema che emerge con forza è quello del rischio d'impresa come variabile decisiva nelle scelte di contenuto di un publisher AAA. Born descrive con precisione come il mercato del videogioco sia profondamente cambiato rispetto al passato: se nell'era del Nintendo Wii era possibile vendere decine di cloni qualitativamente mediocri perché il mercato era in espansione e il consumatore poco informato, oggi quella finestra si è chiusa definitivamente. Il consumatore è più esigente, va su *Metacritic*¹¹ a leggere le recensioni prima di spendere €70, e il bacino di acquirenti è stabile: non si può più contare su una crescita automatica.

Questo ha una conseguenza diretta sull'attivismo: i tempi di sviluppo di un titolo AAA si sono allungati enormemente, e una tematica sociale "calda" che viene integrata in un videogioco può risultare già superata tre o quattro anni dopo quando il gioco finalmente esce. Dal punto di vista di chi gestisce un'azienda, questo non è un limite etico ma una realtà strutturale del settore. Il publisher, di conseguenza, non censura l'attivismo per paura ideologica, ma lo filtra attraverso un calcolo di sostenibilità: "*Mi conviene davvero espormi?*".

¹¹ Metacritic è un sito web di aggregazione di recensioni che raccoglie recensioni di film, programmi televisivi, album musicali e videogiochi. Converte i singoli voti della critica in un unico punteggio medio chiamato Metascore.

4.3.2 - La grande azienda non può permettersi l'attivismo puro

Born è esplicito nel tracciare una distinzione netta tra grandi publisher e studi indipendenti sul fronte dell'attivismo. Gli studi indie godono di libertà strutturale: hanno budget contenuti, tempi di sviluppo brevi, minor esposizione pubblica e spesso non dipendono da un publisher, il che li rende capaci di prendere rischi comunicativi e narrativi che una multinazionale non può permettersi. Una grande azienda come EA, Bandai Namco o Ubisoft è invece "super esposta": ogni messaggio che veicola, anche all'interno di un videogioco, ha ricadute su tutto il brand, sui partner commerciali, sulle relazioni istituzionali, sulla percezione del pubblico globale e, non da ultimo, sul valore dell'azienda stessa.

C'è però una sfumatura importante che Born introduce, e che rivela la sua profonda conoscenza del settore: anche uno studio indie che voglia in futuro proporsi a un grande publisher dovrà fare i conti con il proprio passato. *"L'indie che poi vuole andare a proporsi alle grandi aziende deve stare bene attento se ha un passato fortemente politicizzato"*. Questo significa che il confine tra libertà indie e vincolo corporate non è così netto come sembra: il mercato tende a ri-assorbire e normalizzare anche le voci più radicali.

4.3.3 - Il modello valoriale

Una delle intuizioni più dense dell'intervista riguarda il posizionamento identitario di Bandai Namco nel panorama dell'industria. Born usa un'analogia che vale più di molte analisi accademiche: *"La scelta di Bandai Namco è molto più simile a quella di Disney rispetto a una scelta di Rockstar"*. Non si tratta di una semplice preferenza estetica, ma di una scelta strategica radicata nell'intero ecosistema produttivo dell'azienda. Bandai Namco non è solo un publisher di videogiochi: produce giocattoli, gestisce parchi di divertimento in Giappone, è il marchio che pubblica prodotti di Dragon Ball, Gundam, Pac-Man.

Questo si traduce in politiche concrete: attenzione alla sostenibilità nel packaging e

nei materiali, un concetto applicato sia ai contenuti dei videogiochi che al trattamento interno dei dipendenti. Born sottolinea che il publisher esercita pressioni reali sugli studi di sviluppo in questo senso, Bandai Namco non collaborerà mai con chi produce contenuti analoghi a GTA, ed è una scelta dichiarata e consapevole, non una restrizione imposta dall'esterno.

4.3.4 - La gestione della contraddizione

Born introduce un tema apparentemente minore ma in realtà rivelatore della sofisticatezza comunicativa che si nasconde dietro le scelte editoriali dei grandi publisher. Come può un'azienda che si dichiara "family friendly" e orientata al divertimento distribuire titoli PEGI 18¹² come The Witcher o Cyberpunk, caratterizzati da violenza estrema? La risposta che Born offre è quella di un escamotage comunicazionale ormai consolidato nell'industria: uccidere cyborg, zombie o guerrieri fantastici medievali non equivale, nella percezione pubblica e nelle logiche del rating, ad uccidere esseri umani reali.

Questo meccanismo non è solo una giustificazione etica, ma una vera e propria strategia di gestione del rischio reputazionale. Born cita il caso della Germania, dove per anni il sangue nei giochi come Call of Duty era stato reso verde per adeguarsi alla sensibilità locale, un esempio di come i publisher si adattino alle normative etiche di ogni mercato senza rinunciare ai prodotti. Dal punto di vista di un Country Manager, questa capacità di calibrare il messaggio in base al contesto locale è una competenza fondamentale, che rivela come le grandi aziende non agiscano mai con un approccio monolitico, ma con una flessibilità tattica che spesso il pubblico non vede.

4.3.5 - Ubisoft come caso

Il passaggio forse più acuto e personale dell'intervista riguarda il caso Ubisoft, azienda in cui Born ha lavorato. L'azienda aveva costruito nel tempo un'identità

¹² Il PEGI (Pan-European Game Information) è il sistema standard di classificazione dei contenuti dei videogiochi utilizzato nella maggior parte dei paesi europei.

molto precisa: l'alternativa europea al dominio americano di EA, quello di franchise originali come Assassin's Creed, Splinter Cell, Prince of Persia. Era percepita come l'azienda che non seguiva il profitto a tutti i costi, che aveva qualcosa da dire. Poi sono emersi gli scandali interni: mobbing sistematico, sexual harassment, una cultura aziendale tossica che contraddiceva frontalmente ogni valore dichiarato pubblicamente

I valori di un brand devono essere vissuti prima di tutto internamente, dai dipendenti, prima ancora di essere comunicati verso l'esterno attraverso i prodotti.

Nell'ultima parte dell'intervista, Born offre una distinzione operativa molto utile per la tesi sulla relazione tra videogiochi e *Brand Activism*. Il videogioco, per via dei suoi tempi di sviluppo lunghi e della sua complessità produttiva, non è adatto a comunicare un prodotto specifico, perché quando il gioco esce, il prodotto in questione potrebbe non esistere più sul mercato. È invece uno strumento eccellente per la comunicazione di brand a lungo termine: valori, identità, posizionamento, universi narrativi.

Born porta l'esempio di EA Sports FC (ex FIFA) come caso in cui il videogioco è già utilizzato come media pubblicitario sofisticato, con Nike e Adidas che si contendono la copertina e il testimonial, la stessa persona che indossa le scarpe del brand compare nel gioco, rendendo le due comunicazioni inseparabili. Questo schema dimostra che l'industria ha già compreso il potenziale del videogioco come spazio di brand: il passo verso l'attivismo non è un salto concettuale impossibile, ma una questione di coraggio, coerenza e di esempi ancora maturi da costruire.

4.4 - Intervista a Andrea Schiesaro

Andrea Schiesaro è un professionista con oltre vent'anni di esperienza nel campo delle media relations nel settore videoludico, avendo operato come agenzia esterna indipendente per alcuni dei publisher più rilevanti del panorama internazionale. La sua posizione di consulente esterno, non vincolato a un singolo editore, gli ha

garantito nel tempo una prospettiva privilegiata e trasversale sui meccanismi della comunicazione di settore. È un osservatore che ha vissuto in prima persona la trasformazione del gaming da prodotto di nicchia a industria culturale di massa, ed è proprio questa traiettoria biografica a rendere il suo contributo particolarmente denso di implicazioni teoriche per la ricerca.

4.4.1 - La fase artigianale della comunicazione del gaming

Nella ricostruzione di Schiesaro, la comunicazione nel mondo dei videogiochi dei primi anni 2000 era gestita in modo quasi completamente informale, basata su scambi merce, accordi di co-marketing e visibilità reciproca, senza budget strutturati né strategie di lungo periodo. I tabelloni pubblicitari all'interno dei giochi sportivi venivano ceduti come permuta tra partner, un sistema che oggi appare rudimentale, ma che all'epoca rappresentava già un tentativo di integrare i mondi del gioco e dell'informazione mainstream.

4.4.2 - Il gaming come anticipatore dei new media

Uno dei contributi più rilevanti dell'intervista riguarda il ruolo storico del gaming nell'anticipare i linguaggi e le dinamiche dei new media. Schiesaro è esplicito: il successo della sua agenzia è stato costruito proprio sulla capacità di riconoscere che il mondo dei videogiochi e della comunicazione digitale nativa stava prefigurando ciò che sarebbe diventato l'intero ecosistema mediatico. Già nel 2002 intravedeva nei gestori appassionati dei primi siti di settore il prototipo di ciò che oggi chiamiamo content creator: figure capaci di aggregare community, generare opinione e potenzialmente influenzare la percezione pubblica di un prodotto o di un brand.

Schiesaro individua nel biennio 2012-2015 il momento in cui le aziende iniziano finalmente ad adeguarsi, ma sottolinea come si trattasse di un adattamento reattivo e tardivo rispetto a una trasformazione che il gaming aveva già guidato almeno un decennio prima.

Il cambiamento strutturale nella comunicazione gaming avviene, secondo Schiesaro, tra il 2006 e il 2007, quando i grandi brand americani iniziano a investire in modo sistematico nell'in-game advertising nei titoli calcistici. Il ragionamento sottostante è lucido e anticipa teorie oggi consolidate nel marketing esperienziale: il videogiatore dedica al titolo una o due ore al giorno, con un'attenzione sostenuta e un coinvolgimento emotivo che nessun altro medium riesce a replicare con quella costanza.

Questo principio, il brand come partecipante all'esperienza emotiva, non come interruzione di essa, è centrale per la domanda di ricerca della tesi. L'in-game advertising efficace non funziona come la pubblicità tradizionale, ma come integrazione narrativa e sensoriale: guidare un'automobile specifica all'interno di un titolo di racing modifica la percezione di quel veicolo nel mondo reale.

4.4.3 - Autenticità vs. PR washing

Il passaggio dell'intervista più rilevante per il tema del *brand activism* e del *woke washing* è la distinzione netta che Schiesaro traccia tra chi usa il videogioco come strumento autentico di engagement e chi lo utilizza esclusivamente per ottenere un ritorno di visibilità mediatica senza costruire un'esperienza reale. Il suo riferimento a Second Life è paradigmatico: nei momenti di massima attenzione mediatica intorno a quella piattaforma, numerosi brand di lusso annunciavano il proprio sbarco con grande clamore, ma i numeri effettivi di utenti che interagivano con quei contenuti erano pressoché nulli. Lo stesso meccanismo si ripete, a suo avviso, con le piattaforme metaverse più recenti.

Questa dinamica descrive con precisione il *woke washing* applicato al gaming: l'operazione costruita per generare copertura mediatica, senza una vera integrazione esperienziale, viene percepita come vuota da un pubblico di giocatori abituato a interazioni ricche, complesse e partecipative.

Alla domanda sul modo in cui i grandi publisher affrontano i temi sociali, Schiesaro

offre una lettura precisa: le multinazionali americane del gaming tendono ad allinearsi rapidamente al trend culturale dominante, adattando la propria posizione valoriale in funzione del clima sociale e delle pressioni esterne più che di una convinzione interna. Porta l'esempio di un videogioco, in cui le politiche iniziali escludevano esplicitamente la rappresentazione di relazioni omosessuali, per poi virare radicalmente con l'arrivo dell'ondata culturale sulla diversity e l'inclusione. Questo adattamento reattivo è sintomatico di un approccio strumentale ai valori, che si presta naturalmente alle critiche di opportunismo e di comunicazione performativa.

4.4.4 - Il mercato indie: un hook comunicativo

Alla domanda sul potenziale del mercato indie come spazio privilegiato per messaggi sociali forti, Schiesaro risponde con una metafora efficace: il mercato indie è ai videogiochi quello che i vini biologici sono all'industria vinicola. La percezione pubblica e mediatica è molto superiore ai numeri reali di consumo. Il mercato è strutturalmente dominato da pochi grandi operatori, e i costi di produzione si sono talmente alzati da rendere difficile la sopravvivenza di chi non ha spalle finanziarie solide. L'indie può funzionare come "hook" comunicativo ma non come strumento di reach di massa.

Questa lettura è preziosa per la tesi perché suggerisce che il *Brand Activism* videoludico efficace non sia necessariamente quello più inclusivo in termini di audience, ma quello che produce il maggiore ritorno narrativo sui media.

4.5 - Intervista a Alessandro Masciari

Masciari è Principal Environment Artist presso Milestone, studio di sviluppo italiano parte del macrogruppo Embracer, specializzato in videogiochi di corse (MotoGP, motocross). Il suo percorso è quello di chi ha vissuto dall'interno la trasformazione di uno studio: ha iniziato come generalist, figura polivalente chiamata a supportare ogni reparto grafico per poi diventare, con la crescita e la specializzazione di

Milestone, il responsabile esclusivo della produzione degli ambienti di gioco.

4.5.1 - Il brand nei videogiochi

Il primo e più netto tema che emerge dall'intervista è la distinzione radicale tra brand come visibilità pubblicitaria e brand come attivismo. I marchi presenti nei giochi Milestone, spiega Masciari, pagano per esistere nell'ambiente, non per veicolare valori. È una logica di pura brand awareness, in cui il nome appare sulle livree e sui cartelloni, ma non comunica nulla oltre sé stesso.

L'environnement di gioco è il luogo fisico in cui il brand si materializza. Cartelloni, livree, sponsor locali sui tracciati sono tutti elementi che lui costruisce e posiziona nello spazio virtuale. C'è però un cortocircuito interessante: l'environnement è il medium più immersivo del videogioco, è lo spazio vissuto dal giocatore, eppure viene usato in modo meramente decorativo e commerciale. Questa osservazione apre uno spazio teorico rilevante: se la letteratura sull'impatto dei videogiochi (Lavender, 2011; Gawrysiak et al., 2020) sottolinea che l'efficacia del messaggio risiede nell'integrazione organica nel gameplay, allora l'environnement sarebbe il luogo ideale per un brand activism sottile e non didascalico ma oggi non viene usato in questo senso. C'è un potenziale inespresso enorme.

4.5.2 - La struttura corporate come filtro ideologico silenzioso

Uno dei passaggi più densi dell'intervista è quello relativo alla relazione Milestone e Embracer. Masciari rivela che il macrogruppo ha una blacklist di stati con cui non collabora, motivata da ragioni etiche, una forma di attivismo istituzionale, mai comunicato nei prodotti. Richiamando Moorman (2020), con il concetto di *calculative view* del *Brand Activism*: l'azienda fa scelte valoriali, ma solo quando il rischio reputazionale è gestibile e invisibile al grande pubblico. Embracer, in altri termini, non pratica *Brand Activism* almeno non come viene definito dalla letteratura corrente.

Masciari descrive un'azienda che ha valori interni forti ma che deliberatamente sceglie di non tradurli nei prodotti. Questo è un fenomeno teoricamente affascinante

e poco discusso nella letteratura sul *Brand Activism*: non si tratta di woke washing classico (valori falsi comunicati all'esterno), ma del fenomeno opposto, valori autentici deliberatamente tenuti nascosti.

4.5.3 - La logica del publisher come struttura di controllo universale

Un tema che emerge con chiarezza pragmatica è che nemmeno l'indie sfugge completamente al sistema. Masciari precisa che anche uno studio indipendente, per raggiungere un pubblico significativo, ha bisogno di un publisher e nessun publisher investe su prodotti che rischiano di danneggiare la sua immagine. L'unica vera eccezione è il modello di crowdfunding¹³: finanziamento diretto dalla community, distribuzione digitale senza intermediari, investitori che hanno pagato per quello specifico messaggio. Questa architettura descrive l'unico ecosistema in cui i videogiochi possono essere autenticamente attivisti senza il filtro del mercato, ma è anche il sistema meno probabile di ricevere il supporto di un brand esterno.

4.6 - Intervista a Nicola Veneziani

Nicola Veneziani è responsabile della comunicazione e degli eventi per la filiale italiana di Bandai Namco Entertainment, una delle major globali dell'industria videoludica, editrice di franchise come Dragon Ball, One Piece, Tekken, Tales of series. Il suo ruolo copre le relazioni con i media, la gestione degli influencer e la presenza agli eventi, con un'estensione naturale ad attività di marketing sui singoli prodotti. Si tratta di un profilo radicalmente diverso, non è un creativo tecnico che costruisce mondi, ma un professionista della comunicazione che gestisce il perimetro esterno del brand, con 13 anni di esperienza nell'azienda.

4.6.1 - La logica della sottrazione

Il concetto più originale e teoricamente fertile dell'intera intervista è quello che Veneziani definisce lavorare per sottrazione. Bandai Namco non costruisce messaggi

¹³ Il crowdfunding è un processo collaborativo in cui un gran numero di persone (la "folla") finanzia con piccole somme di denaro progetti, idee imprenditoriali o cause benefiche tramite piattaforme digitali.

attivisti, ma rimuove elementi potenzialmente problematici: non si associa ad alcol, fumo, non pubblica giochi con rating PEGI 18 tranne rarissimi casi, non stringe partnership con brand incompatibili con la sua immagine. Questo approccio è presentato come una strategia deliberata e coerente, non come un vuoto comunicativo. Dal punto di vista teorico, questa posizione si colloca in un territorio quasi inesplorato rispetto alla letteratura sul *Brand Activism*: non è *woke washing*, non è attivismo autentico, ma è una forma di posizionamento valoriale per esclusione, un brand che definisce la propria identità non dicendo cosa è, ma cosa non vuole essere.

4.6.2 - Il fattore culturale giapponese come sistema di valori

Veneziani spiega che Bandai Namco, in quanto azienda giapponese, si muove con maggiore circospezione rispetto alle major americane. Questa cultura del consenso implicito è una forma strutturale di neutralizzazione del messaggio. Non è paura del pubblico ma una filosofia aziendale profonda che tende per natura a evitare la polarizzazione. Il *brand activism* non è solo un problema di mercato occidentale, ma ha radici culturali profonde che influenzano in modo determinante la possibilità stessa che certi messaggi vengano veicolati.

4.6.3 - Il tempo di sviluppo come barriera strutturale al messaggio

Veneziani introduce un argomento già trattato con il collega Born: i cicli di sviluppo lunghissimi dei videogiochi (5-7 anni per i titoli AAA) li rendono strutturalmente inadatti a cavalcare fenomeni culturali contingenti. Un messaggio pensato come rilevante oggi può risultare fuori moda o addirittura controproducente al momento dell'uscita. Porta l'esempio dei live service games: studi che hanno investito decine di milioni sviluppando un formato che il pubblico non voleva più quando il gioco uscì. Il videogioco in questo senso sembrerebbe essere strutturalmente un medium a lungo termine, mentre l'attivismo efficace, come dimostra il caso Nike/Kaepernick, spesso richiede reattività e tempestività.

4.6.4 - CSR esterna come sostituto "sicuro" del *Brand Activism* nei prodotti

Un passaggio chiave dell'intervista avviene quando Veneziani distingue esplicitamente tra inserire messaggi nei videogiochi e fare CSR al di fuori di essi. L'esempio è emblematico: piantare 20 milioni di alberi è un'azione che piace a tutti, veloce da comunicare, difficilmente attaccabile; inserire un messaggio specifico in un videogioco rischia di colpire una determinata community. Questa distinzione fotografa con precisione il meccanismo con cui le major gestiscono la propria reputazione etica: esternalizzano l'attivismo dal prodotto che deve rimanere universale e commercialmente sicuro verso azioni di CSR tradizionali, più controllabili e meno rischiose. Questo confermerebbe la tesi di Vredenburg et al. (2020) sulla differenza tra CSR classica e *Brand Activism* autentico, applicata però a un contesto inedito.

Viene introdotto poi un elemento strutturale che va al di là delle scelte comunicative: anche se un videogioco veicolasse un messaggio potente e rilevante, raggiungerebbe solo chi già possiede una console e gioca. Secondo la sua esperienza è difficile attrarre nuovi pubblici sensibili a una tematica se quella tematica non li ha già resi videogiocatori. Porta l'esempio dei manga: non tutti i lettori di Dragon Ball o One Piece comprano i videogiochi derivati e lo stesso potrebbe valere per i messaggi attivisti. Questo è un limite che la letteratura accademica (Gawrysiak et al., 2020; Lavender, 2011) tende a sottovalutare: gli studi sull'efficacia dei games for change lavorano spesso su campioni già predisposti, non sul grande pubblico.

4.6.4 - Le pressioni esterne: un fenomeno americano, non italiano

Veneziani è l'unico intervistato a geolocalizzare il problema delle pressioni ideologiche su prodotti specifici, identificandole come un fenomeno prevalentemente americano. In Italia e in Giappone, dice, non ha mai visto giochi creati per soddisfare stakeholder ideologici esterni. Questa osservazione è rilevante perché il dibattito sul woke washing nei videogiochi è stato principalmente anglosassone, e Veneziani lo conferma da insider: le pressioni che hanno generato

quel fenomeno sono culturalmente localizzate, non universali.

4.7 - Intervista a un traduttore di videogiochi

L'intervistato è un traduttore e localizzatore di videogiochi, ha studiato lingue e letteratura straniera con specializzazione in traduzione letteraria, passando per anni per romanzi, saggi e testi teatrali prima di approdare quasi per caso al mondo videoludico. Si è poi specializzato su titoli a forte componente narrativa come RPG, avventure grafiche, visual novel. Il suo punto di osservazione è unico, arriva nella fase finale della produzione, legge il testo dopo che tutte le decisioni creative e di mercato sono state prese, e lo traduce. Questo lo rende un testimone atipico di tutto ciò che è stato prodotto dall'industria videoludica.

4.7.1 - L'agentività come valore differenziale unico del videogioco

Il concetto cardine con cui apre la riflessione sul medium è quello di agentività: il giocatore non è spettatore, è agente, fa scelte, subisce conseguenze, e in questo processo si rivela a sé stesso. L'esempio di *Papers Please*, in cui il giocatore interpreta un funzionario di frontiera costretto a decidere se lasciare passare o respingere migranti con documenti irregolari, illustra perfettamente come il gameplay possa essere il messaggio, non solo contenerlo.

L'intervistato introduce un'osservazione teoricamente rilevante: il *woke washing* nei videogiochi è più difficile da nascondere che in qualsiasi altro medium, perché il videogioco è un sistema con interconnessi. Se un brand dichiara di promuovere la *diversity* ma le meccaniche premiano comportamenti opposti, quella contraddizione emerge in modo clamoroso, impossibile da occultare come si potrebbe fare in uno spot pubblicitario di 30 secondi. Questo è un contributo critico originale rispetto alla letteratura sul *woke washing*. Il framework teorico esistente parla di incoerenza tra dichiarazioni e pratiche aziendali in senso generale, ma nel videogioco quella incoerenza ha una caratteristica tecnica precisa, è sistemica e quindi irreversibile una volta che il prodotto è pubblicato.

4.7.2 - La didascalia come nemico dell'autenticità

Uno dei passaggi più densi e originali dell'intervista è la critica all'eccesso di esplicitazione nei messaggi attivisti videoludici. L'intervistato descrive un pattern ricorrente nei progetti di *Brand Activism*: il messaggio viene detto, sottolineato, come se i creatori avessero paura che il pubblico non lo capisse. Questa didascalia tradisce una diffidenza verso il giocatore che i giocatori stessi percepiscono e contro cui si ribellano. I messaggi più potenti, dice, sono quelli che si fidano del pubblico e lasciano spazio all'interpretazione. Non è solo un'osservazione estetica: è una diagnosi del perché il *Brand Activism* nei videogiochi fallisce comunicativamente anche quando parte da intenzioni genuine. Questa intuizione si connette al tuo capitolo sul woke washing in modo inedito: l'attivismo performativo non è solo eticamente vuoto, ma stilisticamente riconoscibile.

4.7.3 - La traduzione come amplificatore delle fragilità del testo

L'intervistato osserva che un testo costruito su fondamenta solide si traduce bene scorre, ha una logica interna coerente, mentre un testo in cui il messaggio è stato cucito sopra in corso d'opera su indicazione del marketing, presenta sempre una frattura visibile: il testo dice una cosa, il gameplay ne fa un'altra. Questa frattura diventa ancora più acuta nella localizzazione, dove la pressione dei tempi e la mancanza di contesto possono portare il traduttore a optare per la soluzione più letterale e sicura, perdendo le sfumature calibrate dell'originale. La catena di produzione del messaggio si allunga fino alla traduzione, e ogni anello è un potenziale punto di cedimento dell'autenticità.

4.7.4 - Le pressioni di mercato in entrambe le direzioni

A differenza di Masciari e Veneziani, che parlano solo di pressioni contro l'inserimento di messaggi sociali, l'intervistato descrive pressioni che operano in entrambe le direzioni. Da un lato, pressioni per evitare certi temi per non alienare il mercato asiatico (in particolare quello cinese); dall'altro, pressioni per includere certi

temi perché sono di tendenza, aumentano la visibilità o danno accesso a fondi riservati a progetti con determinate caratteristiche. Quest'ultima osservazione è particolarmente preziosa: non tutti i messaggi attivisti nei videogiochi nascono da una volontà autentica. Questo è esattamente il meccanismo che genera *woke washing* non per malafede, ma per incentivi strutturali di mercato.

4.8 - Intervista a un *character artist*

L'intervistato è un *character artist* 3D¹⁴ con oltre dieci anni di esperienza nell'industria, che ha attraversato tutte le sue dimensioni: ha iniziato come junior in un grande studio europeo, ha lavorato per anni in produzioni AAA, per poi scegliere deliberatamente una dimensione ibrida e autonoma, collaborazioni con studi diversi, sia su titoli AAA che indie.

4.8.1 - Il *character design* come linguaggio

Il tema fondante dell'intera intervista è che il personaggio 3D comunica prima ancora di parlare. Silhouette, proporzioni, texture della pelle, asimmetrie del viso, tessuti e materiali indossati, tutto questo racconta chi è il personaggio, da dove viene, in cosa crede, a quale classe sociale appartiene.

L'intervistato porta l'esempio più diretto di questa logica: per decenni il *character design* AAA ha prodotto personaggi con fisici irrealistici e stereotipati e quella non era solo un'estetica, era un messaggio normativo su quali corpi contano. Il contrasto con *The Last of Us Part II* dove i personaggi hanno fisici reali, diversi, costruiti con cura per la credibilità anatomica e culturale, illustra come il *character design* possa costituire una presa di posizione sociale senza che questa venga mai dichiarata esplicitamente. Questo si allinea con la distinzione che il traduttore traccia tra messaggio autentico e messaggio didascalico: il corpo non annuncia di essere inclusivo, è inclusivo. Non c'è sovrastruttura retorica, c'è una scelta visiva strutturale. Questo esempio è particolarmente prezioso perché dimostra come il *Brand Activism*

¹⁴ Un artista digitale che progetta e realizza l'aspetto fisico, l'abbigliamento e la personalità dei personaggi per videogiochi, film e animazione.

nei videogiochi possa operare a un livello sub-testuale, quasi invisibile, ma capace di un impatto culturale profondo.

4.8.2 - La specificità come cifra dell'autenticità visiva

Uno dei passaggi teoricamente più densi dell'intervista è la distinzione tra inclusività generica e specificità autentica. L'autenticità visiva non è mettere insieme tratti da culture diverse in modo intercambiabile: è il contrario: è la cura del dettaglio specifico. La texture dei capelli, la struttura ossea del viso, i pattern sui vestiti, le cicatrici, i segni dell'età. I giocatori che appartengono alla cultura rappresentata lo riconoscono immediatamente: sentono di essere visti davvero, non rappresentati per soddisfare una quota. Questa osservazione ha una risonanza diretta con il framework di Vredenburg et al. (2020) sull'autenticità del *Brand Activism*: la coerenza tra valori dichiarati e pratiche concrete, nel character design, si misura proprio in questo livello di cura e ricerca. La genericità inclusiva è la versione visiva del *woke washing* superficialmente presente e culturalmente vuota.

L'intervistato introduce uno strumento diagnostico molto preciso per distinguere attivismo autentico da *woke washing*: quando il messaggio arriva nel processo di produzione. Se l'istanza di inclusività o rappresentanza è autentica, arriva nel concept iniziale, c'è ricerca, ci sono consulenti appartenenti alle comunità rappresentate coinvolti fin dall'inizio, c'è una visione condivisa. Se è opportunistica, arriva dopo, quando il gioco è quasi finito e qualcuno in alto decide che serve più diversità. E lì si vede: un personaggio a cui viene cambiato il colore della pelle in post-produzione senza che cambino i tratti del viso, il contesto culturale, i vestiti.

4.8.3 Il tempo come leva di empatia

Il *character artist* porta una prospettiva sul tempo che integra e amplia quella di Veneziani sui cicli di sviluppo: se Veneziani vedeva i lunghi tempi del videogioco come svantaggio strutturale per la comunicazione attivista, l'intervistato li ribalta come vantaggio unico. Nel cinema passi due ore con un personaggio. In un

videogioco ci passi cinquanta, cento, duecento ore. Lo vedi muoversi da angolazioni diverse, cambiare nel tempo. Questa durata crea un tipo di familiarità che la ricerca psicologica identifica come uno degli strumenti più efficaci per abbattere pregiudizi e costruire empatia. La familiarità prolungata con un personaggio che rappresenta un'identità diversa dalla propria è, di fatto, una forma di contatto sociale.

4.8.4 - La tripla pressione di mercato: omologazione, diversità meccanica, rating geografici

L'intervistato descrive pressioni che operano in entrambe le direzioni, ma aggiunge una terza dimensione: quella dei rating systems e delle linee guida di contenuto per mercato. I publisher che vogliono accedere al mercato cinese, giapponese o mediorientale devono modificare certi personaggi abbigliamento, proporzioni, a volte interi redesign per rispettare le sensibilità locali. Questi compromessi possono entrare in conflitto diretto con le intenzioni artistiche e con i messaggi sociali che il gioco vuole comunicare. È una forma di autocensura geograficamente distribuita, ancora più sistematica di quella descritta da Veneziani, perché non agisce solo sul testo ma sul corpo del personaggio.

4.9 - Conclusioni: convergenze, divergenze e silenzi

L'analisi trasversale delle interviste raccolte disegna un quadro complesso, internamente coerente nelle sue contraddizioni, che conferma ma anche arricchisce e in alcuni punti supera il framework teorico costruito nei capitoli precedenti. Le voci provengono da posizioni radicalmente diverse all'interno della filiera produttiva e comunicativa del videogioco: dal country manager, al traduttore, dall'artista, al consulente. Eppure convergono su un nucleo problematico comune: il rapporto tra autenticità valoriale e struttura industriale è, nei videogiochi come altrove, profondamente squilibrato. E questo squilibrio non è neutro e produce conseguenze nel panorama comunicativo.

La ricchezza di questa analisi non sta tanto nelle risposte che le interviste forniscono,

quanto nel sistema di tensioni irrisolte che rivelano: un sistema che il quadro teorico precedente aveva anticipato ma non poteva descrivere con la granularità che solo la ricerca sul campo può offrire. Il framework di Vredenburg et al. (2020), che nel primo capitolo aveva articolato la tipologia quadripartita del *Brand Activism*: autentico, silenzioso, inautentico e assente, trova qui una sua verifica empirica parziale e, al tempo stesso, una sfida significativa. Le grandi aziende intervistate non si collocano con facilità in nessuno dei quattro quadranti teorici, suggerendo che la realtà industriale del settore videoludico presenti configurazioni che il modello accademico non aveva previsto.

4.9.1 - La frattura strutturale tra grandi aziende e produzione indie

Il tema più ricorrente e trasversale è la distinzione tra produzione AAA e produzione indie come discriminante fondamentale per la possibilità di fare *Brand Activism* autentico nei videogiochi. Questa opposizione non è mai presentata come semplice preferenza estetica o ideologica, ma come vincolo strutturale derivante dalla logica del capitale finanziario: più un'azienda è grande, più è esposta agli occhi del mercato globale, più è costretta a ottimizzare questo aspetto. Born espone con lucidità: una grande azienda come EA, Bandai Namco o Ubisoft è super esposta, e ogni messaggio veicolato, anche all'interno di un videogioco, ha ricadute su tutto il brand, sui partner commerciali, sulle relazioni istituzionali, sulla percezione del pubblico globale.

Non si tratta di un'astrazione teorica, ma di una realtà operativa vissuta ogni giorno. Il publisher non censura l'attivismo per paura ideologica, ma lo filtra attraverso un calcolo di sostenibilità. È la versione pragmatica e aziendalizzata della *calculative view* che Moorman (2020) aveva identificato nel terzo capitolo come uno dei motori principali del ritiro del *Brand Activism* nei media tradizionali. Se nel contesto del marketing tradizionale questa prospettiva portava i brand a scegliere il silenzio come strategia difensiva, il 68% dei marketing leader citava come ragione principale il rischio di effetti negativi sulla capacità di attrarre clienti, nel contesto videoludico la *calculative view* opera con ancora maggiore forza, perché i cicli di produzione

lunghissimi amplificano il rischio di restare esposti su una posizione valoriale che il clima culturale potrebbe aver già abbandonato al momento dell'uscita.

Masciari conferma questa diagnosi da un punto di vista diverso, quello di chi costruisce gli spazi all'interno del gioco. Il macrogruppo Embracer ha una blacklist di stati con cui non collabora per ragioni etiche, pratica politiche interne antiguerra, promuove la parità di genere, combatte il burnout eppure queste scelte non escono mai dai confini dell'organizzazione per tradursi in contenuto narrativo o in posizionamento pubblico. Questa forma di attivismo istituzionale rimane deliberatamente invisibile al grande pubblico, mai tradotta nei prodotti, mai comunicata come messaggio al consumatore. Nel framework teorico di Vredenburg et al. (2020), questa posizione corrisponderebbe al *Silent Brand Activism*, alto grado di pratiche prosociali, basso grado di messaging, che gli autori descrivevano come il quadrante dei brand che abbracciano cause sociopolitiche come parte della loro missione ma operano discretamente. Ma le interviste rivelano che per le grandi aziende del gaming questo silenzio non è una scelta strategica ponderata, bensì il risultato di una pressione strutturale che lascia poco spazio alla deliberazione.

Ciò che emerge da questo confronto è una distinzione cruciale, inedita rispetto alla letteratura: le grandi aziende dell'industria videoludica non si trovano nella posizione del brand che finge di avere valori per ragioni di marketing, la posizione classica del *woke washer* descritta da Vredenburg et al. (2020) come *Inauthentic Brand Activism*, ma nella posizione del brand che ha valori e sceglie consapevolmente di non comunicare. Se il *woke washing* può essere definito, riprendendo De Jong et al. (2019), come l'uso di *half-lies* e *half-truths* per costruire un'immagine di impegno sociale non supportata da pratiche reali, questo meccanismo rappresenta la sua specularità rovesciata: la pratica interna esiste e funziona, ma la dichiarazione pubblica è deliberatamente assente.

Questa dinamica, emersa con particolare chiarezza nelle interviste a Born, Veneziani e Masciari, costituisce una delle scoperte qualitative più significative dell'intera

ricerca: per le grandi aziende del settore videoludico, l'impegno su temi sociali è un fatto di governance interna, di gestione degli stakeholder interni, dipendenti, azionisti, partner istituzionali ma non di comunicazione esterna. I valori circolano nei corridoi, nelle policy HR, nei codici etici aziendali; non nei giochi. Questa separazione tra etica d'impresa e narrazione dei prodotti viene vissuta non come incoerenza ma come prudenza necessaria, il che la rende paradossalmente più stabile e resistente al cambiamento rispetto al woke washing opportunistico, che tende a esporre le sue contraddizioni col tempo.

Il caso Ubisoft, portato da Born come esempio, spiega molto bene questa dinamica. Ubisoft aveva costruito nel tempo una reputazione valoriale autentica, il publisher europeo alternativo, romantico, con franchise iconiche e un'identità culturale riconoscibile. Poi sono emersi gli scandali interni, mobbing sistematico, molestie sessuali, una cultura aziendale tossica, che hanno contraddetto frontalmente ogni valore dichiarato pubblicamente. La conclusione che Born trae si allinea perfettamente con la diagnosi di Sibai et al. (2021) sulla *moral integration*: i valori di un brand devono essere vissuti prima di tutto internamente, dai dipendenti, prima ancora di essere comunicati verso l'esterno attraverso i prodotti. È esattamente il meccanismo che il caso Starbucks, analizzato nel terzo capitolo, aveva illustrato nei media tradizionali, l'azienda che aveva costruito la propria reputazione sfidando le politiche anti-immigrazione di Trump ma poi aveva stretto un contratto con l'agenzia che quelle politiche le applicava, scatenando la ribellione interna dei dipendenti. Nel videogioco, il meccanismo è identico ma amplificato: la catena tra cultura interna e prodotto finale è più lunga e passa attraverso centinaia di persone che devono credere nel progetto, e ogni anello è un potenziale punto di rottura della *moral integration* descritta da Sibai et al. (2021).

Veneziani aggiunge a questo quadro una sfumatura operativa che nessun altro intervistato articola con la stessa chiarezza: la strategia di Bandai Namco non è costruire messaggi attivisti, ma lavorare per sottrazione. Il brand definisce la propria identità non dicendo cosa è, ma cosa non vuole essere: non si associa ad alcol, fumo,

prodotti PEGI 18 salvo rarissime eccezioni, non stringe partnership con brand incompatibili con la sua immagine family-friendly sintetizzata nel claim aziendale "More fun for everyone". È un posizionamento valoriale per esclusione, che riduce il rischio di polarizzazione senza rinunciare a un profilo etico, ma che genera un'identità definita dai confini di ciò che non viene fatto piuttosto che dall'affermazione di ciò che si vuole costruire. Nel framework di Moorman (2020), questa posizione è affine alla brand *authenticity view*, la convinzione che le aziende non debbano fare politica a meno che non possano farlo in modo autenticamente coerente con il brand ma applicata non a un dilemma etico contingente bensì a una scelta strutturale di posizionamento che si ripete in ogni decisione operativa. Dal punto di vista teorico, questa posizione occupa un territorio quasi inesplorato dalla letteratura: non è *woke washing*, non è attivismo autentico, è una terza categoria che potremmo chiamare attivismo difensivo, la costruzione di un'identità valoriale fondata non sull'azione ma sulla rinuncia deliberata a certi tipi di azione.

4.9.2 - Il mercato come filtro ideologico

Un secondo nucleo di forte convergenza tra gli intervistati è la lettura del mercato come sistema di autoregolazione che tende strutturalmente a neutralizzare i messaggi polarizzanti, indipendentemente dalle intenzioni creative originarie. Born, Veneziani, Masciari e Schiesaro convergono tutti su questa diagnosi attraverso linguaggi e prospettive diverse, ma con una coerenza che trasforma l'osservazione individuale in dato qualitativo strutturale. Veneziani introduce il fattore temporale come variabile dimenticata nel dibattito: i cicli di sviluppo di 5-7 anni per i titoli AAA rendono qualsiasi tema potenzialmente già superato, o peggio diventato controproducente, al momento dell'uscita. Questa osservazione entra in risonanza diretta con quanto il secondo capitolo documentava a proposito dell'attivismo reattivo, la tendenza dei brand a prendere posizione solo quando l'onda di consenso era già formata, non quando sarebbe stato più coraggioso e più significativo farlo, ma lo radicalizza: nel videogioco, l'attivismo reattivo è strutturalmente impossibile, non per mancanza di coraggio ma per incompatibilità fisica con i tempi della

produzione.

Schiesaro osserva questo meccanismo da una prospettiva storica che conferisce alle sue letture una profondità nelle voci più vicine al sistema industriale. Le multinazionali americane del gaming tendono ad allinearsi rapidamente al vento culturale dominante, adattando la propria posizione valoriale in funzione delle pressioni esterne, il mercato, i media, l'opinione pubblica, piuttosto che di una convinzione interna profonda. L'esempio che porta, una storica serie di life sims che per anni aveva escluso esplicitamente la rappresentazione di relazioni omosessuali, per poi virare radicalmente con l'arrivo dell'ondata culturale sulla diversity, è sintomatico di un approccio che Pimentel et al. (2024) avevano classificato come *commodity activism*: l'uso dei prodotti per far credere ai consumatori di partecipare a sforzi trasformativi, senza che ci sia una reale architettura valoriale alla base. La serie citata da Schiesaro non aveva cambiato i propri valori: aveva cambiato la propria strategia commerciale in risposta alle pressioni di mercato, producendo esattamente il tipo di conformismo valoriale che Sibai et al. (2021) classificano come assenza di moral vision attori che riproducono semplicemente i giudizi morali dominanti del momento senza contribuire a riformarli.

Il traduttore introduce a questo punto una variabile che nessun altro intervistato ha articolato con questa precisione, e che rappresenta uno dei contributi più originali. Le pressioni di mercato non operano in una sola direzione, come la letteratura sul *woke washing* tenderebbe a suggerire, ma in entrambe simultaneamente. Da un lato, pressioni per evitare certi temi che potrebbero alienare parti del pubblico, soprattutto il mercato asiatico: ha lavorato su un titolo in cui alcune scelte narrative erano state modificate proprio per ragioni di accesso al mercato cinese, e questo condizionamento si era tradotto nel testo in una forma di autocensura stilistica. Dall'altro, pressioni per includere certi temi perché sono di tendenza, perché danno visibilità, perché certi fondi sono accessibili solo a progetti con determinate caratteristiche. Quest'ultima osservazione è particolarmente preziosa dal punto di vista teorico: il woke washing applicato al videogioco non è sempre il prodotto del

cinismo deliberato descritto da Vredenburg et al. (2020), ma può essere il risultato di una razionalità economica degli incentivi strutturali di mercato, una forma di *inauthentic brand activism* che si produce non perché qualcuno voglia fingere di avere valori, ma perché il sistema di finanziamento e distribuzione premia determinati tipi di contenuto valoriale e punisce altri.

4.9.2 - L'autentico nasce nel DNA, non in post-produzione

Un terzo nucleo di convergenza forte riguarda il momento temporale in cui le scelte valoriali entrano nel processo creativo, identificato da tutti gli intervistati con esperienza diretta del processo come l'indicatore empirico più affidabile dell'autenticità. Questo trasforma un concetto teorico astratto, l'autenticità come allineamento tra valori dichiarati e pratiche concrete, nel linguaggio di Vredenburg et al. (2020), in un parametro verificabile con relativa facilità da chiunque osservi il processo dall'interno. Il framework integrato costruito nel capitolo terzo, fondato sulle quattro dimensioni di coerenza interna, specificità temporale, proporzionalità del rischio e trasparenza dell'impegno in corso, trova qui una sua verifica nella pratica produttiva: le stesse dimensioni che nel marketing tradizionale si applicano all'intera strategia comunicativa di un brand, nel videogioco si applicano al processo di design nel suo dettaglio operativo.

Il *character artist* intervista lo formula con un'immagine efficace: "*si vede un personaggio a cui viene cambiato il colore della pelle in post-produzione senza che cambino i tratti del viso, il contesto culturale, i vestiti: urla opportunismo da ogni pixel*". Non si tratta di un'ipotesi teorica ma di una pratica osservata direttamente, più di una volta, nelle grandi produzioni in cui ha lavorato. Paradossalmente, queste correzioni tardive danneggiano anche il lavoro degli artisti: vengono associate a un'operazione di marketing e non vengono lette come un tentativo di miglioramento. Questo rispecchia esattamente il meccanismo che De Jong et al. (2019) avevano documentato nel contesto del greenwashing "*l'esposizione a messaggi ingannevoli da parte di un'azienda riduce la fiducia dei consumatori non solo verso quella specifica azienda, ma verso*

l'intera categoria di comunicazioni" e che nel terzo capitolo era stato identificato come una delle implicazioni sistemiche più pericolose del woke washing: l'erosione della fiducia che rende più difficile per i brand genuinamente attivisti essere creduti e seguiti.

Il traduttore porta la stessa osservazione a un livello diverso della catena produttiva, quello del testo scritto. Un testo costruito su fondamenta solide si traduce bene, scorre, ha una logica interna coerente, le sfumature reggono anche in un'altra lingua. Quando il tema è stato invece "cucito sopra" in corso d'opera su indicazione del marketing, c'è sempre una frattura visibile: il testo dice una cosa, il gameplay ne fa un'altra. Questa frattura diventa ancora più acuta nella fase di localizzazione, dove la pressione dei tempi porta quasi inevitabilmente il traduttore a optare per la soluzione più letterale e sicura, perdendo le sfumature calibrate dell'originale. La letteralità, su certi testi, è una forma di tradimento non delle convenzioni linguistiche, ma dell'intenzione comunicativa che le aveva costruite. Questo introduce nella ricerca una variabile completamente nuova, assente in tutti gli studi accademici analizzati nei capitoli precedenti: la catena di produzione del messaggio videoludico si allunga fino alla traduzione, e ogni anello è un potenziale punto di cedimento dell'autenticità. Nessun contributo nell'ambito dei *Games for Change* né Gawrysiak et al. (2020), né Lavender (2011), né Hera e Conde-Pumpido (2017) considerano la fase di localizzazione come variabile rilevante nell'analisi dell'efficacia comunicativa. Il traduttore introduce questo gap come contributo empirico originale della ricerca.

Polsinelli radicalizza questa osservazione trasformandola in principio progettuale: inserire un tema sociale a posteriori, a gioco già avviato, è un ossimoro concettuale. Il videogioco è un sistema dove ogni elemento, meccaniche, grafica, animazione, audio, testo, struttura delle scelte porta un messaggio, e tutti devono essere coerenti tra loro e con l'intenzione di fondo. Polsinelli chiama questa necessità, coerenza diegetica del messaggio: non è sufficiente che il tema sociale sia presente nel gioco, deve essere incorporato nell'esperienza ludica a un livello che lo renda

indistinguibile dal gameplay stesso. È la differenza tra *Papers, Please*, dove il dilemma etico sull'immigrazione non è una storia raccontata ma una situazione fatta vivere al giocatore in prima persona e l'operazione superficiale di modding su piattaforme esistenti, dove il brand applica una narrativa attivista su meccaniche che non hanno nulla a che fare con essa. Questa distinzione rispecchia direttamente quanto l'introduzione della tesi aveva già teorizzato a partire dalla campagna *To the Last Tree Standing* di Greenpeace Poland: il caso di Minecraft funziona proprio perché il disboscamento è letteralmente una meccanica del gioco, non una metafora sovrapposta ma una connessione strutturale tra medium e messaggio.

4.9.3 - Il testo come strato invisibile

Il punto di vista del traduttore merita un approfondimento specifico, perché introduce nella ricerca una prospettiva che non era contemplata nel quadro teorico di partenza e che si rivela, in retrospettiva, uno dei punti di vista più ricchi. Il traduttore è, nella filiera produttiva del videogioco, l'ultimo prima che il prodotto raggiunga il consumatore finale. Arriva quando storia, meccaniche, character design, musiche, è già stato deciso. Legge il testo come un medico legge i sintomi: con uno sguardo diagnostico su ciò che è accaduto a monte, con la capacità di vedere nelle parole le tracce delle decisioni, dei compromessi, delle paure di chi le ha scritte.

Il suo background, anni di traduzione letteraria, romanzi, saggi, testi teatrali prima di approdare quasi per caso ai videogiochi, lo dota di strumenti interpretativi specifici. Nei testi di videogiochi con una forte componente tematica sociale, questa differenza si manifesta con precisione: il testo autentico *"ha un tono coerente che si sente che viene da qualcuno che conosce quel tema dall'interno"*, mentre il testo opportunistico *"usa le parole giuste in modo meccanico, senza la sfumatura giusta"*. È la differenza che, in termini teorici, Sibai et al. (2021) avevano tradotto nella distinzione tra *moral sensitivity*, la capacità di riconoscere il contenuto morale delle situazioni e di darne una rappresentazione autentica, e la sua assenza, che produce testi moralmente corretti ma emotivamente vuoti.

Uno degli elementi più originali dell'intervista è la critica all'eccesso di esplicitazione come segnale diagnostico del woke washing comunicativo. Il messaggio viene detto, ridetto, sottolineato, come se i creatori avessero paura che il pubblico non lo capisse. Questa didascalia del valore tradisce una diffidenza verso il giocatore che i giocatori stessi percepiscono e contro cui si ribellano. Nel secondo capitolo, la stessa logica era emersa a proposito della campagna Dont Buy This Jacket di Patagonia: il paradosso comunicativo del messaggio contro-intuitivo funzionava perché si fidava del consumatore, lasciando che la conclusione logica arrivasse in autonomia invece di essere imposta dall'alto. I messaggi più potenti, dice il traduttore, sono quelli che si fidano del pubblico e lasciano spazio all'interpretazione e questa osservazione si allinea con la concezione di Gee (2012), richiamata nell'introduzione, del giocatore come "*agente critico che costruisce attivamente significati attraverso l'interazione con il medium*". L'attivismo performativo non è solo eticamente vuoto: è stilisticamente riconoscibile.

4.9.4 - La dimensione semiotica del character design

Il *character artist* introduce nella ricerca una prospettiva teorica di grande potenziale, rimasta quasi completamente assente dalla letteratura accademica sul *Brand Activism* nei videogiochi. Mentre gli studi esistenti si concentrano sulla narrativa, sul gameplay, sulle meccaniche di scelta come veicoli del messaggio sociale, il *character artist* introduce il livello visivo-corporeo come strato di comunicazione autonomo, preverbale potente, quello che parla prima ancora che il giocatore abbia letto una riga di testo o premuto un tasto. Il personaggio 3D comunica prima di parlare: silhouette, proporzioni corporee, texture della pelle, asimmetrie del viso, qualità dei tessuti indossati, segni dell'età e della storia sul corpo tutto questo racconta chi è il personaggio, da dove viene, in cosa crede.

Per il *brand activism*, questo significa che il livello visivo del personaggio costituisce il primo e più immediato punto di contatto tra il messaggio e il consumatore ed è anche il livello su cui il woke washing si rende più immediatamente visibile, perché

le correzioni tardive non possono essere nascoste dall'abilità retorica del copywriter o dalla complessità narrativa dello sceneggiatore. Questa osservazione si connette direttamente alla tipologia di *Authentic Brand Activism* descritta da Vredenburg et al. (2020) nel primo capitolo, brand che "allineano purpose, valori, messaggi attivisti e pratiche aziendali prosociali" ma scende a un livello di granularità operativa che il framework teorico non aveva previsto: nel videogioco, l'allineamento tra values e practices passa anche attraverso ogni singola scelta estetica nel design di un personaggio. La moral integration di Sibai et al. (2021) non è solo un fatto di politiche aziendali e dichiarazioni pubbliche è anche, concretamente, la coerenza tra la texture di un volto e la narrativa che quel volto è chiamato a incarnare.

La riflessione del *character artist* sul tempo ribalta completamente la lettura negativa dei lunghi cicli di sviluppo proposta da Veneziani. Se quest'ultimo li vedeva come barriera strutturale all'attivismo reattivo, il *character artist* li trasforma in vantaggio psicologico unico per l'attivismo strutturale. Nel cinema si passa due ore con un personaggio, al massimo. In un videogioco se ne passano cinquanta, cento, duecento. Questa durata crea un tipo di familiarità che non ha equivalenti in nessun altro medium. L'argomento si connette alla logica che il secondo capitolo aveva esplorato a proposito dell'efficacia del *Brand Activism* di lungo periodo: esattamente come Ben & Jerry's costruisce credibilità attraverso decenni di impegno documentabile e non attraverso un singolo statement virale il videogioco costruisce cambiamento valoriale attraverso ore di esperienza condivisa, non attraverso un messaggio che il giocatore consuma passivamente.

4.9.5 - Elementi discordanti

A fronte di questa convergenza strutturale su numerosi temi fondamentali, emergono alcune divergenze significative che arricchiscono il quadro e impediscono una lettura semplicistica dei dati. La più rilevante riguarda il valore del mercato indie come spazio privilegiato per l'attivismo autentico. Polsinelli, che opera da oltre vent'anni in questo spazio, lo considera l'unico ecosistema in cui l'autenticità del

messaggio trova le condizioni strutturali per esistere, perché chi crea controlla ancora le proprie decisioni, senza il filtro dei comitati editoriali, dei team legali, dei dipartimenti marketing che nelle grandi produzioni tendono a "levigare tutto fino all'irrelevanza". Schiesaro è più scettico, la percezione pubblica è molto superiore ai numeri reali di consumo. L'indie può funzionare come hook comunicativo, un oggetto capace di generare conversazione mediatica, ma non come strumento di reach di massa. Questa divergenza non è irrisolvibile: Polsinelli e Schiesaro parlano di autenticità il primo e di scala dell'impatto il secondo. Ma la tensione tra i due piani rispecchia una questione che la letteratura teorica aveva lasciato aperta: nel framework di Vredenburg et al. (2020), la colonna delle pratiche prosociali non specifica una soglia minima di reach perché l'attivismo possa essere definito autentico.

Una seconda divergenza significativa riguarda la geolocalizzazione del problema. Veneziani è l'unico intervistato a sostenere con chiarezza che le pressioni ideologiche su prodotti specifici siano un fenomeno prevalentemente americano: in Italia e in Giappone, dice, non ha mai visto giochi creati per soddisfare stakeholder ideologici esterni. Questa osservazione ridimensiona la portata universalistica di certe diagnosi accademiche, ed è coerente con quanto Pimentel et al. (2024) avevano osservato nel primo capitolo che *"i processi di attivazione dei marchi sono sostanzialmente influenzati dall'ambiente politico in cui le organizzazioni sono immerse"*, ma ne inverte la direzione: non è che il contesto politico spinga i brand ad agire, è che il contesto politico americano produce specifici tipi di pressione che in altri mercati non esistono o operano con logiche diverse. Per estensione, ciò suggerisce che qualsiasi framework teorico sul *brand activism* nei videogiochi che ignori l'origine culturale dello studio di sviluppo e del mercato di riferimento primario stia operando con uno strumento troppo grossolano.

Una terza divergenza, più sottile ma teoricamente fertile, riguarda il carattere del *woke washing* che ciascun intervistato descrive. Per Born e Masciari il problema principale è strutturale: i tempi di sviluppo, la pressione del mercato, l'esposizione

delle major impediscono oggettivamente certe scelte, indipendentemente dalla volontà individuale. Per il traduttore il problema è processuale: il messaggio entra troppo tardi nella filiera, e a quel punto non c'è più niente che la buona volontà di chi lavora sulle fasi finali possa fare per recuperare una coerenza che non è mai stata costruita. Per il *character artist* il problema è tecnologico-culturale: la mancanza di competenze specifiche nei decision maker produce correzioni tarde e superficiali. Per Polsinelli il problema è economico-politico: la finanziarizzazione dell'industria ha eroso sistematicamente gli spazi di autonomia creativa. Queste quattro diagnosi non si contraddicono ma si stratificano, descrivendo un sistema complesso in cui ogni livello, economico, processuale, organizzativo e tecnico contribuisce al risultato finale. Il woke washing nei videogiochi, alla luce di questa analisi, corrisponde alla terza tipologia di fallimento della *moral competency* identificata da Sibai et al. (2021) il fallimento della *moral integration*, ma non come scelta deliberata di un soggetto unico, bensì come prodotto emergente di un sistema a feedback multipli che si auto-sostiene.

4.9.6 - Ciò che non è emerso

L'analisi delle interviste lascia emergere alcune lacune significative, temi che la traccia aveva previsto ma che non sono stati toccati con sufficiente profondità, o che sono rimasti completamente assenti. Il primo riguarda il punto di vista del consumatore/giocatore come soggetto attivo nella costruzione del significato di un messaggio attivista. Le riflessioni sulla ricezione rimangono sempre nel registro dell'osservazione esterna, "i giocatori percepiscono", "il pubblico riconosce" mai di un'esperienza diretta misurata o di dati raccolti sistematicamente. Questo gap conferma quanto Pimentel et al. (2024), già richiamati nel primo capitolo, avevano identificato come la sfida metodologica principale del campo: la scarsità di studi che analizzano gli outcome trasformativi del *Brand Activism*, quei "*cambiamenti più ampi nei paradigmi sociali, economici, normativi, politici e ambientali*", nel medio e lungo periodo.

Il secondo punto riguarda il rapporto tra industria videoludica e società civile organizzata. Polsinelli ha sfiorato il tema menzionando i *purpose games* istituzionali finanziati da enti pubblici, ma senza approfondire la dimensione della collaborazione con ONG, movimenti sociali, comunità organizzate. Questo elemento è indicativo di una tendenza dell'industria a pensare il *Brand Activism* videoludico come problema interno ai brand e ai publisher, un problema di comunicazione aziendale, quasi mai come possibilità che provenga dall'incontro tra industria culturale e istanze sociali organizzate dal basso. Il caso *To the Last Tree Standing* di Greenpeace Poland, con cui si è aperta l'introduzione della tesi, rimane in questo senso un'eccezione anomala nel panorama che le interviste descrivono: un caso in cui la committenza attivista non era aziendale ma civile, e in cui la logica dell'impegno si innestava su una struttura organizzativa che non aveva bisogno di costruire la propria credibilità valoriale attraverso il gioco, perché l'aveva già costruita in decenni di attivismo concreto.

Il terzo è forse il più importante: nessuna intervista ha toccato esplicitamente il tema del giocatore come soggetto politico, la possibilità che l'esperienza videoludica di un messaggio attivista si traduca in partecipazione politica reale, in comportamenti pro-sociali misurabili al di fuori dello schermo. La letteratura sui *Games for Change* (Gee, 2012; McGonigal, 2011), richiamata nell'introduzione, ipotizza questo effetto, e l'esperimento di Lavender (2011) con *Homeless: It's No Game* ne aveva fornito una prova empirica parziale, "*il coinvolgimento diretto dei giocatori in un contesto narrativo realistico può aumentare l'empatia verso i senza tetto*", anche se "limitato e condizionato dalla percezione di realismo dell'esperienza". Ma nessuno degli intervistati conferma o smentisce questo effetto attraverso l'esperienza diretta. È un punto cieco che la ricerca qualitativa non è riuscita a illuminare, e che rimane probabilmente la domanda più interessante da approfondire in futuro, non se il videogioco può veicolare valori, ma se quei valori escono dallo schermo.

4.9.7 - La mappa che emerge

Mettendo a sistema tutti questi elementi il quadro che emerge dalla ricerca qualitativa è più sfumato, più sistemico e più perturbante di quanto la letteratura teorica lasciasse presupporre. Le grandi aziende non sono amorali: hanno valori, li praticano internamente, costruiscono culture organizzative che in alcuni casi si traducono in scelte operative concrete. Ma il salto dal valore interno al messaggio incorporato nel prodotto non avviene quasi mai, per una combinazione di rischio reputazionale, tempi di sviluppo lunghissimi, pressioni dei mercati globali e una cultura organizzativa che tende a separare l'etica d'impresa dalla narrazione dei prodotti. La struttura che impedisce questo salto è un'architettura industriale che sistematicamente incentiva la superficialità contro la profondità, la visibilità di breve periodo contro l'impatto duraturo.

Questa architettura è, in ultima analisi, la risposta empirica alla domanda di ricerca che ha strutturato l'intera tesi: i videogiochi possono essere utilizzati per l'attivismo dei brand e rendere quest'ultimo più vicino ai consumatori, superando lo stop avvenuto negli ultimi anni legato anche al *woke washing*? Le interviste suggeriscono che la risposta è condizionale. Potrebbe essere sì, ma solo a patto che le scelte valoriali entrino nel processo creativo dal principio, che la struttura organizzativa garantisca coerenza tra tutti gli strati del medium, che i tempi di sviluppo siano compatibili con la natura non-reattiva che il *brand activism* videoludico deve necessariamente avere, e che la committenza, che sia un brand, una ONG o un publisher, abbia già costruito la propria credibilità valoriale prima di usare il gioco come veicolo. Sono condizioni che la grande industria soddisfa raramente, e che la produzione indie soddisfa strutturalmente ma con reach limitata. La tensione tra queste due realtà si cristallizza come il problema aperto più urgente per il futuro del brand activism videoludico, e per la ricerca che dovrà seguire.

5 – Il futuro del *Brand Activism*

Il percorso compiuto nei capitoli precedenti ha tracciato un arco narrativo preciso: dall'entusiasmo delle origini all'istituzionalizzazione degli "anni d'oro", fino alla crisi di credibilità che ha caratterizzato gli ultimi anni. Il *Brand Activism* ha attraversato, in poco più di un decennio, la parabola tipica di molti fenomeni culturali e comunicativi: ascesa rapida, saturazione, reazione. In questo contesto di incertezza strategica e valoriale, la domanda di ricerca che ha guidato l'intera tesi diventa più urgente che mai: esiste ancora spazio per un attivismo dei brand credibile? E, soprattutto, è possibile ripensarlo in modo radicalmente diverso, abbandonando la logica della dichiarazione pubblica per abbracciare quella della relazione autentica con le persone?

Questo capitolo finale prova a rispondere, muovendosi attraverso tre direzioni interconnesse. Il futuro non sta nel *Brand Activism* così come lo abbiamo conosciuto, ma in qualcosa di più profondo e meno spettacolare, che alcuni studiosi chiamano *Brand Humanism* e che affonda le radici nel filone del *Humanistic Marketing*. La terza è un'analisi onesta dei limiti, dei rischi etici e delle opportunità concrete che questo cambiamento di paradigma comporta, con uno sguardo privilegiato al mondo dei videogiochi e della cultura pop come terreno di sperimentazione privilegiato.

È importante precisare, prima di procedere, che questo capitolo non si pone come punto di arrivo definitivo di una questione risolta, ma come contributo a un dibattito ancora aperto, che coinvolge al tempo stesso la teoria del marketing, la comunicazione aziendale, la sociologia del consumo e la cultura digitale e videoludica. La letteratura sul *Humanistic Marketing*, raccolta e sistematizzata da Varey e Pirson (2014), offre un punto di vista particolarmente fertile per questo percorso.

5.1 - C'è ancora spazio per il *Brand Activism*?

Per capire se esiste ancora spazio per il *Brand Activism*, è necessario osservare con onestà il contesto in cui i brand si trovano ad operare oggi. Il quadro è, a prima vista, scoraggiante. Negli ultimi anni si è assistito a un'ondata sistematica di ritirate da parte di brand che, fino a pochi anni prima, si erano posizionati come campioni di inclusività, giustizia sociale e impegno valoriale. Target ha ridotto sensibilmente le proprie collezioni dedicate alla comunità LGBTQ+. Bud Light ha subito un boicottaggio devastante dopo la collaborazione con la creator transgender Dylan Mulvaney. Disney si è trovata al centro di battaglie politiche per aver preso posizione contro la legge "Don't Say Gay" in Florida. Anche brand storicamente attivisti come Nike hanno progressivamente abbassato i toni, evitando di rinnovare lo stesso livello di esposizione pubblica raggiunto con la campagna Kaepernick.

Questo fenomeno non è casuale né isolato. Riflette un cambiamento strutturale nel clima culturale e politico, particolarmente marcato negli Stati Uniti, il paese che, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, ha funzionato da laboratorio principale per il *Brand Activism* contemporaneo. La crescente polarizzazione politica, già identificata da Sharon (2022) come uno dei catalizzatori del fenomeno, si è ora trasformata in un boomerang: in un contesto in cui qualsiasi posizione valoriale viene immediatamente reinterpretata attraverso lenti politiche contrapposte, i brand si trovano a dover scegliere tra alienare metà del proprio pubblico o restare in silenzio, rischiando comunque di essere accusati di omissione o ipocrisia. Come già evidenziato da Pimentel et al. (2024), "*i processi di attivazione dei marchi sono sostanzialmente influenzati dall'ambiente politico in cui le organizzazioni sono immerse*" e l'ambiente politico attuale è tra i più ostili degli ultimi decenni per chi voglia fare attivismo credibile.

Vi è poi un secondo fattore, di natura sistemica, che pesa sul futuro del *Brand Activism*: la crisi di fiducia generalizzata nel sistema mediatico. Come osserva Rivera Baiocchi (2023) riferendosi al docufilm Netflix *The Social Dilemma*, le grandi

piattaforme digitali, Facebook, Twitter, Instagram, che per anni hanno rappresentato il teatro principale del *Brand Activism*, "*manipolano gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone, diffondendo fake news e disinformazione nonché provocando dipendenze e problemi di salute mentale*". In un ecosistema comunicativo percepito come intrinsecamente manipolativo, qualsiasi presa di posizione valoriale di un brand rischia di essere filtrata attraverso la lente del cinismo e dello scetticismo.

Il mercato pubblicitario digitale, che nel 2022 ha raggiunto i 616 miliardi di dollari (pari al 67% della spesa globale in advertising), con una crescita annua del 14,7% (Statista, 2021), ha saturato gli spazi di attenzione delle persone al punto da rendere praticamente impossibile distinguere tra comunicazione valoriale autentica e comunicazione progettata per sembrare tale (Rivera Baiocchi, 2023). Questa saturazione non è solo un problema quantitativo: è un problema qualitativo che tocca la struttura stessa della credibilità nel discorso pubblico dei brand.

5.1.1 - La stanchezza del mercato: il paradosso del consenso

C'è un paradosso al cuore della crisi del *Brand Activism* che vale la pena esaminare con attenzione. I dati sul comportamento dei consumatori sembrano contraddittori: da un lato, il 73% dei consumatori statunitensi ritiene che i brand debbano prendere posizione su questioni che riflettono i loro valori fondamentali (Sharon, 2022); dall'altro, il 56% degli stessi consumatori dichiara che troppi brand utilizzano ormai le questioni sociali come uno stratagemma di marketing per vendere più prodotti (Vredenburg et al., 2020). Come è possibile che la domanda di attivismo e lo scetticismo verso di esso crescano contemporaneamente?

La risposta è che non si tratta di una vera contraddizione, ma di due risposte coerenti a due fenomeni distinti. I consumatori non chiedono ai brand di smettere di prendere posizione: chiedono che lo facciano in modo genuino e coerente. Il problema non è l'attivismo, ma la qualità di quell'attivismo. Come scrivono Vredenburg et al. (2020), "*i consumatori si aspettano sempre più che i grandi brand entrino nel dominio sociopolitico: il 65% degli individui vuole che le aziende e gli amministratori delegati prendano posizione*

sulle questioni sociali", ma pretendono, al tempo stesso, che questa posizione sia supportata da "pratiche aziendali prosociali" concrete.

In altri termini, quello che il mercato sta rigettando non è il *Brand Activism* in sé, ma il *Brand Activism* come performance comunicativa. La stanchezza del pubblico è stanchezza verso l'ipocrisia, non verso l'impegno. E questa distinzione è fondamentale per capire dove si nasconde il futuro del fenomeno.

5.1.2 - I segnali di trasformazione

Anche nel momento di maggiore difficoltà per il *Brand Activism* tradizionale, emergono segnali di una trasformazione in atto. Patagonia, come abbiamo analizzato nel capitolo terzo, continua a portare avanti il suo modello di attivismo sistemico, quello che abbiamo definito un vero e proprio "ecosistema dell'attivismo", senza cedere alla tentazione di abbandonare le proprie posizioni per compiacere un pubblico più ampio. Ben & Jerry's ha mantenuto il suo impegno anche di fronte alle pressioni e alle critiche, continuando a fare richieste di cambiamento legislativo concreto, non limitandosi a dichiarazioni simboliche (Sharon, 2022). Questi casi dimostrano che l'attivismo autentico, quello radicato nel DNA aziendale, coerente nel tempo e disposto ad accettare i rischi economici delle proprie posizioni non solo sopravvive, ma mantiene la propria capacità di generare fedeltà e credibilità.

La differenza tra questi brand e quelli che hanno subito i contraccolpi più gravi non è di messaggio, ma di struttura. Patagonia non ha deciso di diventare ambientalista perché era strategicamente conveniente: lo era dall'inizio, dalla scelta dei materiali di produzione alle politiche di riparazione dei capi, dai fondi donati alle organizzazioni ambientaliste alle cause legali contro l'amministrazione pubblica. Ben & Jerry's, idem: come ha affermato Christopher Miller, head of global activism strategy del brand, "*i consumatori acquistano Ben & Jerry's per le sue forti prese di posizione sui temi*" (Sharon, 2022). L'attivismo non è una strategia comunicativa sovrapposta all'identità aziendale: è l'identità aziendale stessa.

Un ulteriore segnale positivo viene dalle nuove generazioni. La Gen Z, nata tra il 1997 e il 2012, si distingue per un rapporto con i brand profondamente diverso rispetto alle generazioni precedenti. Non solo valuta i brand in base ai loro valori dichiarati, ma è significativamente più abile nel riconoscere e penalizzare l'ipocrisia. Come osserva Sharon (2022), *"due terzi degli americani della Generazione Z hanno dichiarato che il modo in cui le aziende hanno reagito al movimento Black Lives Matter influenzerà in modo permanente i loro futuri modelli di acquisto"*. Questa generazione non chiede ai brand di tacere sui temi sociali: chiede coerenza.

5.1.3 - Nuovi spazi comunicativi: la cultura pop come terreno

Il futuro del *Brand Activism* non risiede solo nella trasformazione della qualità dell'impegno, ma anche nell'esplorazione di nuovi spazi comunicativi in cui il messaggio possa essere veicolato in modo più organico, esperienziale e meno esposto alla polarizzazione tipica dei social media tradizionali. È qui che il mondo dei videogiochi e della cultura pop assume un ruolo strategico, come abbiamo argomentato nel capitolo precedente attraverso case studies emblematici.

I videogiochi offrono un contesto comunicativo radicalmente diverso da quello dei social media o della pubblicità tradizionale. L'ambiente ludico abbassa la guardia critica del giocatore, crea un coinvolgimento emotivo profondo e permette di veicolare messaggi valoriali attraverso l'esperienza diretta piuttosto che attraverso la dichiarazione. Come dimostrato da Lavender (2011) con il gioco "Homeless: It's No Game", il coinvolgimento diretto in un contesto narrativo realistico può aumentare significativamente l'empatia verso condizioni di vita diverse dalla propria, un risultato che nessuna campagna pubblicitaria tradizionale potrebbe produrre con la stessa efficacia. E come ha dimostrato il caso Greenpeace Poland in Minecraft, analizzato nel capitolo precedente, l'attivismo nel gaming può generare non solo consapevolezza, ma mobilitazione concreta: 170.000 firme per fermare la deforestazione di Białowieża, ottenute attraverso un'esperienza di gioco condivisa e non attraverso una campagna di sensibilizzazione tradizionale.

5.2- Brand Activism o Brand Humanism?

Per rispondere in modo adeguato alla domanda sul futuro del *Brand Activism*, è necessario guardare oltre le strategie comunicative e interrogarsi più in profondità sul paradigma di marketing che le sottende. Il *Brand Activism*, nella sua versione più diffusa degli ultimi anni, si è sviluppato all'interno di un sistema di marketing fondamentalmente orientato alla logica della transazione e dell'utilità: si prendevano posizioni valoriali non perché fosse moralmente necessario, ma perché funzionava. Questa logica strumentale è, in ultima analisi, la radice più profonda del problema del woke washing: quando l'attivismo è un mezzo per un fine commerciale, prima o poi la contraddizione emerge.

Come osservano Pirson e Varey (2014) nell'introduzione al volume *Humanistic Marketing*, "il pensiero di marketing attuale è basato sul paradigma dello scambio ed è largamente informato dall'economia. Di conseguenza, si basa sostanzialmente dalle teorie neo-classiche degli esseri umani: un essere umano è un massimizzatore di utilità materialistica che valorizza il beneficio individuale rispetto a quello di gruppo e societale". Un sistema costruito su queste premesse è strutturalmente incapace di produrre un attivismo autentico, perché non ha gli strumenti concettuali per riconoscere il valore delle cose che non hanno prezzo. Applicare questa logica alle cause sociali significava inevitabilmente ridurle a leve di marketing, con i risultati che i capitoli precedenti hanno documentato.

Questo è precisamente il punto di partenza del filone del *Humanistic Marketing*, che Pirson e Varey (2014) descrivono come una risposta alla "crisi kuhniana di paradigma nella ricerca sul business in senso ampio e nella ricerca di marketing in modo specifico". Non si tratta di una semplice critica alle pratiche aziendali scorrette: è una critica strutturale al paradigma stesso, all'insieme di assunzioni filosofiche e antropologiche che guidano il marketing nel suo complesso. E questa critica, come vedremo, ha conseguenze dirette per il modo in cui pensiamo il futuro del *Brand Activism*.

5.2.1 - Il Humanistic Marketing come risposta di sistema

Il campo del *Humanistic Marketing*, rappresentato dagli autori raccolti nel volume curato da Varey e Pirson (2014), offre un quadro teorico alternativo che potrebbe rappresentare la vera risposta alla crisi del *Brand Activism* contemporaneo. La sua domanda fondamentale è: *"come possono i principi e le pratiche del marketing essere fondati su valori umanistici come altruismo, empatia, rispetto, affidabilità, onestà, integrità, cura, compassione, servizio, intelligenza, bellezza, giustizia, virtù?"*. E ancora: *"come può il marketing aiutare a proteggere la dignità umana e a promuovere un benessere umano sostenibile?"*.

Queste domande non sono domande di strategia comunicativa: sono domande di etica fondamentale. E il fatto che siano necessarie nel contesto del marketing, disciplina tradizionalmente restia a interrogarsi sui propri fondamenti filosofici, è di per sé significativo. Come nota Pirson e Varey (2014), ci troviamo di fronte a una crisi che non può essere risolta con strumenti del vecchio paradigma: *"il sistema di marketing progettato e sviluppato per risolvere il problema del XX secolo non è efficace nell'affrontare il bisogno del XXI secolo: 'benessere per tutti' entro i limiti della capacità di carico degli ecosistemi che supportano la vita sulla Terra"*.

Come osserva Porter e Kramer (2011), citati da Pirson e Varey (2014), *"il vecchio pensiero, ciò che è buono per il business è buono per la società, deve essere sostituito dalla prospettiva: ciò che è buono per la società è buono per il business"*. Questa inversione di prospettiva è esattamente ciò di cui il *Brand Activism* ha bisogno per ripartire su basi solide.

Il concetto centrale attorno a cui ruota il *Humanistic Marketing* è quello di dignità umana, Pirson e Varey (2014) richiamano la celebre distinzione kantiana: *"tutto ha un prezzo o una dignità. Ciò che ha un prezzo può essere sostituito da qualcos'altro come suo equivalente; d'altra parte, ciò che è al di sopra di ogni prezzo, e quindi non ammette equivalenti, ha una dignità"* (Kant, 1785, citato in Pirson & Varey, 2014). Un sistema di marketing che riduce le persone a consumatori, e le cause sociali a strumenti di

posizionamento, sta mettendo un prezzo su ciò che non dovrebbe averne.

La studiosa Nussbaum (2003), citata da Pirson e Varey (2014), ha elaborato il catalogo più articolato degli elementi costitutivi della dignità umana, che includono: il diritto alla vita, alla salute corporea, all'integrità fisica, al pieno coinvolgimento di sensi, immaginazione e pensiero, alla capacità di esprimere emozioni, alla ragione pratica, alla possibilità di affiliarsi ad altri, di vivere in relazione con la natura, di godere del gioco, e di esercitare controllo sul proprio ambiente politico e materiale (Pirson & Varey, 2014). Il marketing contemporaneo e il *Brand Activism* opportunistico sono stati accusati di "*funzionare meglio quando lo sviluppo personale rimane limitato o inibito*": un'accusa radicale che invita a una riflessione profonda.

Questa critica ha implicazioni dirette per il *Brand Activism*. Quando un brand sostiene la causa dei diritti di una minoranza durante il periodo in cui questo è comunicativamente conveniente, per poi tornare a pratiche aziendali in contraddizione con quei valori, non sta solo facendo woke washing: sta strumentalizzando la dignità delle persone. La risposta sempre più arrabbiata del pubblico è, in questo senso, una risposta giusta: il riconoscimento intuitivo che qualcosa di fondamentale è stato violato.

5.2.2 - Il well-being come obiettivo, non come strumento

Un secondo pilastro del *Humanistic Marketing* con implicazioni dirette per il *Brand Activism* è il concetto di *well-being* come fine in sé piuttosto che come variabile dipendente della performance commerciale. Come osservano Pirson e Varey (2014), "*raramente la ricerca di marketing si occupa direttamente delle questioni legate al miglioramento della condizione umana, come il benessere degli stakeholder o dei consumatori come variabile dipendente. Il well-being rimane una variabile indipendente, inquadrata nella ricerca di performance migliori: un mezzo, non un fine*".

Grace Yu et al., nel loro contributo al volume di Pirson e Varey (2014), propongono il concetto di *well-being marketing* come evoluzione naturale del marketing

relazionale, fondato su due principi gemelli: la marketing beneficence, le decisioni di marketing progettate per migliorare il benessere dei clienti e la *marketing non-maleficence*, le decisioni progettate per preservare il benessere di dipendenti, azionisti, distributori, fornitori, comunità locale e ambiente. Questo framework bi-direzionale, che tiene insieme il benessere del consumatore e quello di tutti gli altri stakeholder, offre un criterio operativo concreto per valutare la genuinità di qualsiasi iniziativa di *Brand Activism*: non basta che una campagna benefici i consumatori target o la causa sostenuta, deve non danneggiare nessun altro stakeholder nel processo.

5.2.3 - Dal consumatore alla persona: il cambio ontologico

Un elemento fondamentale del *Humanistic Marketing*, forse quello con le implicazioni più radicali per il *Brand Activism*, è il superamento della categoria di "consumatore" in favore di quella di "persona". Come osserva Rivera Baiocchi (2023), l'autore utilizza deliberatamente la parola "*person*" invece di "*individual*" o "*self*" per "*evidenziare una realtà che trascende le dimensioni esclusivamente fisiche, psicologiche o consumistiche*". La persona non è un'unità atomica di consumo con preferenze stabili e prevedibili: è un essere relazionale, dotato di storia, di emozioni, di valori, di capacità di riflessione e di autoconsapevolezza. Come specifica Rivera Baiocchi (2023), "*l'esistenza personale è confermata quando consideriamo la capacità dell'essere umano di autoconsapevolezza, auto-riflessione e auto-organizzazione della propria vita in una biografia individuale*".

Questo cambiamento di prospettiva trasforma radicalmente la logica del *Brand Activism*. Non si tratta più di identificare una causa capace di attrarre un determinato segmento di "consumatori", ottimizzando il messaggio attraverso strumenti di segmentazione demografica e psicografica. Si tratta di costruire relazioni genuine con persone che hanno valori, preoccupazioni e aspirazioni reali, che vivono in comunità e che costruiscono la propria identità anche attraverso le scelte di consumo ma non esclusivamente con i pattern che i dati suggerirebbero.

Questa distinzione ha un riflesso diretto anche nel modo in cui il *Brand Humanism*

nel gaming dovrebbe essere concepito. Il giocatore non è un "consumatore di contenuti gamificati", ma una persona che sceglie di investire tempo, attenzione ed emozione in un'esperienza. Come ha argomentato Gee (2012), i giocatori sono "agenti critici che costruiscono attivamente significati attraverso l'interazione con il medium". Un *Brand Humanism* nel gaming che non tenga conto di questa agentività rischia di riprodurre, in un formato nuovo, gli stessi errori del *Brand Activism* tradizionale.

5.2.4 - Il marketing come *constructive engagement*

Shultz e Shapiro (2014), nel loro contributo al volume sul *Humanistic Marketing*, propongono un concetto che ha implicazioni molto concrete per il ridisegno del *Brand Activism*: quello di marketing come *constructive engagement*. Partendo da una critica alle definizioni dell'American Marketing Association (AMA) del 2004 e del 2007 che giudicano "troppo microscopiche" e incapaci di "coincidere con le interpretazioni storiche del marketing", gli autori propongono una definizione alternativa: "*il marketing è una forma di engagement costruttivo; una funzione sociale e un insieme sistemico di processi per creare, comunicare e consegnare valore ai clienti e per gestire le relazioni con i clienti e con la società in modi che beneficino gli stakeholder locali e globali*" (Shultz & Shapiro, 2014).

Questa definizione espande radicalmente la responsabilità del marketing, includendo non solo la transazione commerciale ma l'intera rete di relazioni sociali e istituzionali in cui essa si iscrive. Se accettiamo questa definizione, allora un brand che si impegna genuinamente su questioni sociali non sta facendo qualcosa di "extra" rispetto al suo ruolo, sta esercitando la sua funzione più autentica. Il problema non è che i brand prendano posizione su questioni sociali: il problema è che lo facciano in modo strumentale, superficiale e scarsamente radicato in pratiche concrete.

Shultz e Shapiro (2014) richiamano anche la dimensione storica di questa prospettiva: "*la lunga storia dei mercati e del marketing è stata in gran parte una narrazione macromarketing. Solo di recente il marketing è diventato più micro e forse persino atomistico*".

L'idea che il marketing sia fundamentalmente macro, orientato al benessere della società nel suo complesso è in questa prospettiva più vicina alle radici storiche della disciplina di quanto non lo sia il marketing micro della transazione individuale. E questa prospettiva storica offre legittimità teorica al progetto di un *Brand Activism* reinventato come funzione sociale autentica.

5.2.5 - Il modello H2H: dalle transazioni alle relazioni umane

Rivera Baiocchi (2023) propone un framework teorico particolarmente interessante per il *Brand Humanism* nell'era digitale: il modello *Human-to-Human* (H2H), sviluppato da Kotler et al. (2020). Questo approccio sostituisce la logica B2B e B2C con una prospettiva radicalmente diversa: le interazioni di mercato non avvengono tra organizzazioni astratte o tra aziende e consumatori anonimi, ma tra persone. Il modello H2H "*pone l'essere umano e la soluzione di rilevanti problemi umani al centro della propria attenzione, affrontando ciò che attualmente manca: credibilità, onestà, integrità, empatia reciproca, vulnerabilità e dialogo costruttivo, oltre a sostenibilità e altri problemi*" (Kotler et al., 2020, citato in Rivera Baiocchi, 2023).

In questo framework, il ruolo del marketing e di conseguenza, del *Brand Activism* cambia profondamente. Non si tratta più di progettare messaggi che colpiscano i "consumatori" giusti con la causa giusta al momento giusto. Si tratta di costruire piattaforme di relazione genuina tra persone che condividono valori, obiettivi e preoccupazioni. Rivera Baiocchi (2023) sottolinea che il marketing in questo modello "*è più di una funzione organizzativa gestita con logica strumentale: le sue strategie facilitano interazioni sociali di beni, servizi, norme sociali prescrittive, idee persuasive e ragioni per attivare impegni sociali*".

Questo approccio ha un correlativo diretto nel mondo del gaming. Le community di giocatori sono, per definizione, reti H2H: si formano attorno a esperienze condivise, costruiscono identità collettive, generano sistemi di valori e rituali propri. Un brand che voglia operare in questo spazio con finalità di *Brand Humanism* deve saper dialogare con queste reti in quanto reti di persone.

Rivera Baiocchi (2023) propone, inoltre, un modello articolato in cinque elementi: *processes, platforms, promotion, people e purpose* che insieme definiscono un approccio al marketing orientato alla qualità della vita.

Una delle riflessioni più stimolanti e, al tempo stesso, più scomode dell'intero filone del *Humanistic Marketing* viene da Jafari (2013), nel suo saggio "*Can Society Nurture Humanistic Marketing?*". La tesi di Jafari è, in apparenza, paradossale e disarmante: "il marketing umanistico può essere realizzato solo in una società umanistica" (Jafari, 2013). Non è il marketing che può trasformare la società: è la società che deve prima trasformarsi perché il marketing possa diventare umanistico.

Jafari (2013) costruisce questa tesi partendo da una critica alla struttura stessa del dibattito sulla moralità del marketing. Per decenni, il dibattito si è mosso su due poli contrapposti: da un lato chi accusa il marketing di "*usare tecniche promozionali manipolative, sfruttare le risorse multiple della società, accelerare il consumismo, coltivare valori artificiali*"; dall'altro chi difende il marketing come strumento di miglioramento della qualità della vita e di democratizzazione dell'accesso ai beni (Jafari, 2013). Questo dibattito, sostiene Jafari, "non è più veramente progressivo. Impegnarsi in tali discussioni ci intrappola solo in circoli viziosi di argomentazione".

La domanda giusta, secondo Jafari (2013), non è se il marketing sia buono o cattivo, ma "perché siamo arrivati dove siamo?". E la risposta è che il marketing è "*il figlio legittimo delle nostre aspirazioni, idee, ideali e azioni [...] solo lo specchio della nostra immagine*". Finché la società misurerà il proprio standard di vita, la qualità della vita e la felicità sulla base dei possessi materiali, il marketing continuerà a rispecchiare e amplificare queste aspirazioni. Il problema non è nel marketing come strumento, ma nella società che lo genera e che esso riflette.

Questa tesi ha implicazioni profonde per il *Brand Activism*. Se Jafari ha ragione, il progetto di usare il *Brand Activism* come leva di cambiamento sociale è fundamentalmente invertito. Non si tratta di brand che guidano una società ancora impreparata: si tratta, piuttosto, di brand che rispondono e amplificano cambiamenti

valoriali che sono già in corso nella società. Jafari (2013) chiama questo processo "*Collective Social Responsibility*": non la responsabilità del singolo brand o della singola campagna, ma la responsabilità collettiva di tutti gli attori: aziende, consumatori, istituzioni, accademici nel costruire il tipo di società in cui vogliono vivere.

5.2.6 - Verso una definizione operativa di Brand Humanism

Sulla base di questo percorso teorico, è possibile proporre una definizione operativa di *Brand Humanism* come evoluzione o più precisamente, come superamento critico del *Brand Activism* tradizionale.

Il *Brand Humanism* è un approccio alla comunicazione e alla strategia aziendale fondato sulla protezione della dignità umana e sulla promozione del benessere delle persone, non come mezzo per obiettivi commerciali, ma come fine in sé che orienta l'intera attività del brand. Si distingue dal *Brand Activism* tradizionale per tre caratteristiche fondamentali: primo, non si manifesta principalmente attraverso dichiarazioni pubbliche su cause specifiche, ma attraverso pratiche quotidiane, relazioni autentiche e strutture organizzative coerenti; secondo, non tratta le persone come "consumatori" da convincere, ma come individui complessi con valori, storia e aspirazioni da rispettare; terzo, non mira a generare consenso attorno a posizioni valoriali, ma a costruire comunità attorno a esperienze condivise e a obiettivi comuni.

In questo senso, il *Brand Humanism* non è meno impegnativo del *Brand Activism*: è più impegnativo, perché richiede una trasformazione profonda del modo in cui un'azienda si concepisce e si relaziona con il mondo. Ma è anche più sostenibile, perché non dipende dalla capacità di cavalcare i temi del momento, ma dalla coerenza valoriale di lungo periodo. E, soprattutto, è più resistente al cinismo: perché non chiede alle persone di credere alle dichiarazioni, ma di osservare i comportamenti.

5.3 - Limiti, Rischi e Opportunità

Il passaggio dal *Brand Activism* al *Brand Humanism* non è privo di ostacoli. Il primo e

più fondamentale è di natura strutturale: la maggior parte delle grandi aziende è organizzata attorno a obiettivi di performance finanziaria a breve termine che sono, per definizione, in tensione con la logica del benessere umano come fine in sé. Come osservano Pirson e Varey (2014), *"l'ipotesi attualmente prevalente che le imprese, attraverso il solo contributo alla performance finanziaria, contribuiscano anche al fiorire umano complessivo, è sempre meno sostenibile"*. Cambiare paradigma non significa scrivere un nuovo manifesto valoriale: significa riformare i meccanismi di governance, le strutture di incentivo e i criteri di misurazione del successo.

Pochi brand sono strutturalmente attrezzati per fare questo cambiamento in modo genuino. Patagonia, come abbiamo visto, lo ha fatto nel corso di decenni, costruendo una coerenza tra valori dichiarati e pratiche operative che pochissimi competitor sono riusciti a replicare. Ben & Jerry's ha potuto farlo perché i fondatori hanno integrato l'impegno sociale nella struttura aziendale fin dall'inizio, con meccanismi di governance che includono rappresentanza dei dipendenti e della comunità. Per un brand che non ha questo patrimonio valoriale preesistente, il percorso è molto più arduo.

Vi è poi un limite che Firat (2014) identifica come il problema intrinseco del marketing nell'era moderna: la difficoltà di separare il marketing dalle sue radici storiche nell'istituzione del mercato. Come scrive Firat (2014), *"separare il 'marketing dal suo bagaglio storico di connessioni al mercato [...] è difficile se non impossibile"*. Anche il marketing più umanistico e il *brand activism* più autentico continuano a operare all'interno di un sistema economico che ha la crescita come obiettivo primario. Il *Brand Humanism* non può essere una soluzione totale a questo problema: può essere, nella migliore delle ipotesi, un'argine, una tensione costruttiva verso qualcosa di meglio.

5.3.1 - Il rischio dell'intelligenza artificiale e della manipolazione sofisticata

Un rischio specifico, particolarmente rilevante nel contesto attuale, riguarda l'uso dell'intelligenza artificiale e del data analytics avanzato nelle strategie di *Brand*

Humanism. La capacità di analizzare in tempo reale i valori, le preoccupazioni e le sensibilità di specifici segmenti di pubblico può sembrare un'opportunità per costruire messaggi più mirati e più rilevanti. In realtà, se utilizzata senza un solido framework etico, rischia di produrre una versione ancora più sofisticata del woke washing: messaggi iper-personalizzati ottimizzati per sembrare autentici, costruiti su un'analisi statistica delle preferenze valoriali del pubblico, senza alcun radicamento genuino in pratiche aziendali reali.

Rivera Baiocchi (2023) individua questo rischio nel contesto più ampio della digitalizzazione del marketing, osservando che *"studi recenti considerano la digitalizzazione del commercio come un problema sociale negativo che facilita alle aziende la capacità di manipolare le debolezze cognitive e comportamentali dei consumatori, influenzando negativamente i loro processi decisionali e il loro benessere"*. La tecnologia, in altre parole, amplifica sia le opportunità che i rischi del marketing: può rendere le relazioni più genuine e personalizzate, ma può anche rendere la manipolazione più precisa e difficile da riconoscere.

Questo rischio è particolarmente rilevante nel mondo dei videogiochi, dove le tecniche di game design orientate all'engagement, dalle micro-transazioni alle notifiche push, dai sistemi di reward variabile alle community online — sono state già criticate per i loro effetti sulla salute mentale e sul comportamento dei giocatori, in particolare dei più giovani. Un *Brand Humanism* nel gaming che utilizzasse queste stesse tecniche per veicolare messaggi valoriali si troverebbe in una contraddizione di fondo: starebbe usando strumenti progettati per sfruttare le vulnerabilità cognitive delle persone per costruire relazioni che si presentano come fondate sulla dignità umana. Sarebbe, in altri termini, il woke washing dell'era algoritmica.

La soluzione non è evitare il gaming come spazio di comunicazione, ma adottare un approccio etico coerente nel design dei progetti di attivismo nel medium videoludico: trasparenza sugli obiettivi comunicativi, rispetto dell'autonomia del giocatore, assenza di meccaniche manipolative, autenticità strutturale del messaggio

rispetto all'identità del brand.

5.3.2 - La *morality of marketing* e la questione della colpa condivisa

Una terza dimensione critica emerge dalla riflessione di Jafari (2013), che invita ad andare oltre la semplice critica aziendale per assumere una prospettiva di responsabilità collettiva. "*Siamo tutti colpevoli. Per le pratiche commerciali non etiche, le crescenti crisi ambientali, il sovraconsumo, i comportamenti scorretti del mercato, l'ingiustizia sociale [...] siamo tutti colpevoli*" (Jafari, 2013). Questa affermazione, che all'apparenza suona come un atto di accusa universale, è in realtà una chiamata alla *Collective Social Responsibility*: il riconoscimento che il *Brand Activism* non può essere la responsabilità dei soli brand, ma richiede il coinvolgimento di tutti gli attori del sistema consumatori, istituzioni, media, accademici.

Per il *Brand Humanism* nel gaming, questo ha implicazioni concrete: le community di giocatori devono essere partner attivi, non pubblici passivi, di qualsiasi iniziativa valoriale nel medium. Come abbiamo visto nel capitolo precedente con il caso di Greenpeace Poland in Minecraft, l'efficacia dell'attivismo nel gaming dipende in misura significativa dalla capacità di coinvolgere la community come co-costruttrice del significato, non come destinataria di un messaggio preconfezionato (Amadori, 2023).

5.3.3 - Il rischio della meta-appropriazione: il *woke washing* del *Brand Humanism*

Un rischio ulteriore, forse il più insidioso, riguarda quella che potrebbe essere chiamata la meta-appropriazione del linguaggio del *Brand Humanism*. Il *woke washing* non nasce, nella maggior parte dei casi, con l'intenzione deliberata di ingannare: nasce dalla pressione a rispondere a tendenze comunicative percepite come necessarie, adottandone il linguaggio senza la sostanza. Il rischio è che la stessa cosa accada con il *Brand Humanism*: che i brand più attenti alle tendenze inizino a utilizzare questo nuovo vocabolario "dignità umana", "relazioni autentiche", "benessere delle persone", "approccio H2H" senza un reale cambiamento nelle loro

pratiche strutturali.

Come mette in guardia Jafari (2013), *"chiamare a un marketing umanistico ha un'implicazione allarmante: il modo in cui collettivamente abbiamo teorizzato, praticato e interagito con i mercati e il marketing fino ad ora non ha funzionato per il bene comune"*. Riconoscere questa crisi non è sufficiente: richiede un cambiamento profondo nei comportamenti, non solo nel linguaggio. La risposta al woke washing non può essere il humanism washing.

La misura concreta per evitare questo rischio è quella che Vredenburg et al. (2020) avevano già identificato per il *Brand Activism* tradizionale: l'allineamento tra purpose, valori, messaggi e pratiche aziendali. Nel *Brand Humanism*, questo allineamento deve andare ancora più in profondità: non basta che la comunicazione sia coerente con le pratiche di marketing, deve essere coerente con l'intera struttura aziendale dai modelli di governance alle catene di approvvigionamento, dai criteri di selezione del personale alle politiche di welfare interno.

5.3.4 - Le opportunità: autenticità differenziante e community building

A fronte di questi limiti e rischi, le opportunità del *Brand Humanism*, e del Brand Activism rinnovato che ne deriva, sono reali e significative. La prima e più importante è quella dell'autenticità come fattore di differenziazione in un mercato saturo di simulacri. In un panorama comunicativo in cui ogni messaggio è costruito, ottimizzato e testato, la genuinità ha un valore sempre più raro e prezioso. Come dimostra il caso di Patagonia, un brand che costruisce coerenza valoriale nel corso di decenni non ha bisogno di campagne ad alto impatto per mantenere la propria credibilità: la credibilità è la sua identità, e l'identità non si può copiare.

La seconda opportunità è quella della costruzione di community come asset strategico. Come osservano Pirson e Varey (2014), citando Grace Yu et al., *"impegnandosi nel well-being marketing, le aziende sviluppano probabilmente una relazione a lungo termine con i clienti e beneficiano dell'avviamento aziendale"*. Questo principio,

applicato al *Brand Humanism* nel gaming, trova una conferma empirica potente: le community di giocatori hanno una coesione, una profondità di engagement e una capacità di mobilitazione che le community dei social media tradizionali raramente raggiungono. Come ha dimostrato il caso Greenpeace Poland in Minecraft, una community di giocatori mobilitata attorno a una causa percepita come autentica può generare effetti di cambiamento concreti che nessuna campagna pubblicitaria tradizionale potrebbe produrre con la stessa efficacia e a costi comparabili.

La terza opportunità è quella dell'immersività come vettore di empatia. Come ha dimostrato la ricerca di Lavender (2011) con "Homeless: It's No Game", il coinvolgimento diretto in un contesto narrativo realistico può aumentare significativamente l'empatia verso condizioni di vita diverse dalla propria. Questa capacità è particolarmente preziosa per temi che richiedono non solo consapevolezza intellettuale, ma comprensione emotiva profonda. Il videogioco e, più in generale, i media interattivi hanno una capacità di generare prospettiva emotiva che la pubblicità tradizionale non può eguagliare, proprio perché il giocatore non riceve un messaggio ma vive un'esperienza.

5.3.5 - Un modello operativo per il futuro: i tre principi del *Brand Humanism*

Sulla base di questa analisi, è possibile delineare un modello operativo per il futuro del *Brand Humanism*. Questo modello si articola attorno a tre principi che si integrano e si rafforzano reciprocamente.

Il primo è quello della normalizzazione profonda. Il *Brand Humanism* efficace non si manifesta attraverso campagne eccezionali e ad alto impatto mediatico, ma attraverso pratiche quotidiane, coerenti e sistematiche. Come suggerisce l'analisi del caso Patagonia, la credibilità si costruisce attraverso decenni di coerenza, non attraverso singole campagne rivoluzionarie. L'obiettivo non è essere visibili sull'attivismo, ma essere affidabili su di esso. La normalizzazione profonda significa che l'impegno valoriale non è un'attività speciale da comunicare, ma il modo normale in cui il brand opera.

Il secondo è quello del radicamento strutturale. L'impegno valoriale deve essere incorporato nelle strutture organizzative, nei processi decisionali e nei meccanismi di governance del brand non limitarsi al dipartimento marketing o comunicazione. Come osserva Pirson e Varey (2014), il Marketing Umanistico richiede una *"riprogettazione sistemica della prosperità creazione di valore autentica, sostenibile e significativa"*. Il radicamento strutturale significa che la coerenza valoriale è misurabile attraverso metriche che vanno oltre il ROI: indicatori di benessere degli stakeholder, di impatto sociale e di qualità della vita delle comunità coinvolte, come propone Rivera Baiocchi (2023) nel suo framework H2H.

Il terzo è quello dell'engagement esperienziale. Piuttosto che fare dichiarazioni pubbliche su cause sociali, il *Brand Humanism* dovrebbe costruire esperienze che permettano alle persone di comprendere, vivere e contribuire a quelle cause in modo diretto. È qui che i videogiochi, i media interattivi e le piattaforme di partecipazione hanno un ruolo privilegiato: non come canali per trasmettere messaggi, ma come spazi per costruire esperienze condivise. Come scrive Rivera Baiocchi (2023), *"il marketing umanistico è la prassi che facilita l'emergere di beni relazionali"* quei beni che *"possono essere prodotti e goduti solo insieme, attraverso la condivisione volontaria"* (Donati, 2010, citato in Rivera Baiocchi, 2023). L'esperienza di gioco condivisa, nella sua natura intrinsecamente relazionale, è forse la forma più naturale di produzione di beni relazionali che la cultura pop contemporanea mette a disposizione.

5.3.6 - Il videogioco come laboratorio del *Brand Humanism*

Il medium videoludico, come ho argomentato nel corso di questa tesi, non rappresenta solo un nuovo canale per il *Brand Activism* tradizionale. Rappresenta un laboratorio in cui sperimentare forme di comunicazione valoriale radicalmente diverse da quelle che hanno dominato il marketing degli ultimi decenni. La distinzione proposta nel primo capitolo tra Videogiochi attivisti, giochi nati con l'obiettivo esplicito di sollevare questioni sociali, e giochi che diventano piattaforme per messaggi attivisti in un secondo momento è cruciale anche in prospettiva futura.

I videogiochi attivisti continuano a rappresentare un modello importante di attivismo genuino, prodotto da soggetti, spesso sviluppatori indipendenti o organizzazioni non-profit, che non hanno interessi commerciali primari a sostenerlo. Sono giochi che, per usare le categorie di Rivera Baiocchi (2023), adottano già un approccio *design-driven* nel senso di Verganti: "la proposta di innovazione di significato porta la tua interazione con i clienti a un livello superiore: il livello dell'amore. Si concentra su ciò che il valore realmente è: valore per una persona" (Verganti, 2017, citato in Rivera Baiocchi, 2023). Un gioco come "Homeless: It's No Game" non offre un prodotto migliore: offre un significato, un cambio di prospettiva, un dono.

La seconda categoria, i giochi che diventano piattaforme per il *Brand Humanism*, aprono possibilità più complesse e più rischiose, ma potenzialmente più ampie in termini di reach e di impatto. L'associazione *Games for Change* (G4C) rappresenta un ecosistema istituzionale già esistente che può fare da mediatore tra brand, sviluppatori, fondazioni e community di giocatori, garantendo credibilità e rigore nell'uso del medium per finalità sociali. Il fatto che G4C organizzi ogni anno festival e premi per i giochi con il maggiore impatto sociale positivo non è solo simbolicamente significativo: è un segnale che lo spazio è già strutturato, ha già le sue norme e i suoi criteri di valutazione, e può essere navigato da brand che abbiano la serietà e la coerenza valoriale necessarie.

5.3.7 - La cultura pop come spazio di una nuova narrazione valoriale

Il discorso sul futuro del *Brand Activism* non può esaurirsi nel gaming senza riconoscere il ruolo più ampio della cultura pop come spazio in cui i brand possono costruire relazioni valoriali con un pubblico sempre più ampio e consapevole. Come ho argomentato nel capitolo quattro di questa tesi, questi sono ambiti in cui i messaggi valoriali si intrecciano con la narrazione e con l'esperienza immersiva in un'ottica transmediale che il *Brand Activism* tradizionale raramente è riuscito a esplorare adeguatamente.

La capacità della cultura pop di veicolare messaggi valoriali in modo non didascalico

ma esperienziale attraverso personaggi con cui ci si identifica, storie che si abitano, universi narrativi che si esplorano nel tempo, è esattamente la capacità che il *Brand Humanism* deve saper valorizzare. Non si tratta di fare product placement nei fumetti o sponsorizzare film con messaggi progressisti: si tratta di costruire narrazioni autentiche in cui il brand è parte organica dell'ecosistema culturale, non ospite esterno. Ma indica anche una direzione chiara per chi voglia costruire un *Brand Humanism* credibile e duraturo nel lungo periodo: investire nella competenza culturale, nella capacità di ascolto delle community creative e nella volontà di fare un passo indietro rispetto alla logica del controllo del messaggio.

5.4 - I videogiochi come spazio di superamento del woke washing

Il *woke washing* è nato dalla separazione tra comunicazione e sostanza: brand che dichiaravano valori nei quali non erano realmente radicati, in risposta a pressioni esterne e opportunità di PR, senza alcuna coerenza strutturale con le proprie pratiche aziendali. Questa separazione è strutturalmente più difficile da mantenere nel contesto del gaming, per una ragione fondamentale: i videogiochi sono sistemi, non messaggi.

Un annuncio pubblicitario può essere costruito, testato e ottimizzato per massimizzare l'impatto emotivo indipendentemente dalla realtà sottostante. Un videogioco, invece, richiede mesi o anni di sviluppo, implica scelte di game design profonde e pervasive, e produce un'esperienza che si dispiega nel tempo, in modo non lineare, sotto il controllo parziale del giocatore. È molto più difficile costruire un'esperienza di gioco "falsa" che regga all'uso prolungato: le contraddizioni emergono, i messaggi incoerenti vengono percepiti, le community di giocatori sono particolarmente abili nell'identificare e smontare narrativi che sembrano imposti dall'esterno piuttosto che organici all'esperienza di gioco.

Questo non significa che il gaming sia immune dal woke washing: i casi di grandi publisher che inseriscono contenuti "diversity" superficiali in risposta a pressioni esterne, senza un reale ripensamento del game design, dimostrano che la tentazione

esiste e spesso viene assecondato. Ma significa che il gaming, se approcciato con serietà e con la volontà di costruire esperienze autentiche, offre un contesto comunicativo strutturalmente più ostile all'ipocrisia di quanto non lo siano i social media o la pubblicità tradizionale.

5.4.1 - Le condizioni necessarie

Sulla base dell'analisi condotta, è possibile identificare le condizioni necessarie affinché i videogiochi possano essere utilizzati efficacemente per un *Brand Humanism* credibile:

La prima è l'anteriorità valoriale: il brand che si avvicina al gaming come spazio di attivismo deve avere già una storia coerente di impegno valoriale, non costruire tale impegno attraverso il gaming stesso. Come abbiamo visto nel caso di Greenpeace Poland in Minecraft, l'efficacia dell'iniziativa dipendeva dal fatto che Greenpeace era già Greenpeace, un'organizzazione con decenni di attivismo ambientalista documentato, e non stava diventando ambientalista attraverso il gioco.

La seconda è il rispetto dell'autonomia del giocatore. Come ha osservato Gee (2012), i giocatori sono agenti critici, non ricettori passivi. Un *Brand Humanism* nel gaming che non rispetti questa agentività, che non lasci spazio alla riflessione critica, alla possibilità di dissenso, alla complessità morale non è umanistico: è propaganda interattiva. I giochi che hanno funzionato meglio come veicoli di messaggi valoriali sono quelli che hanno saputo costruire esperienze moralmente complesse, non quelli che hanno imposto soluzioni predefinite.

La terza è la collaborazione con le community creative. I giocatori sono o devono essere i co-costruttori dell'esperienza. Come suggerisce Rivera Baiocchi (2023), la co-creazione nel marketing umanistico "*non sta solo per partecipazione o pratiche come l'open innovation, ma per esperienze e significati che emergono dalle azioni relazionali e comunicative tra tutti gli attori coinvolti nel processo*". Nel gaming, questo si traduce nella necessità di coinvolgere modder, streamer, critici e community attive fin dalle

fasi di sviluppo, non solo nella fase di distribuzione del messaggio.

La quarta è la misurabilità dell'impatto reale. Rivera Baiocchi (2023) propone l'utilizzo di *quality of life indicators* per la valutazione dell'impatto del marketing umanistico. Applicato al *Brand Humanism* nel gaming, questo significa che il successo di un'iniziativa non si misura solo in engagement, conversioni o copertura mediatica, ma in cambiamenti concreti e documentabili: firme raccolte, politiche modificate, comportamenti cambiati, risorse mobilitate. Il caso Greenpeace Poland con le sue 170.000 firme offre un modello operativo concreto di come questo possa essere misurato.

5.4.2 - Le condizioni sufficienti: il ruolo della società

Tuttavia, come riporta Jafari (2013), le condizioni necessarie non sono condizioni sufficienti. Il *Brand Humanism* nel gaming, come qualsiasi forma di marketing umanistico, non può funzionare in isolamento da un contesto sociale più ampio che condivide, almeno parzialmente, i valori che intende promuovere. "*Il marketing umanistico può essere realizzato solo in una società umanistica*" (Jafari, 2013): e la costruzione di quella società non è responsabilità esclusiva dei brand, ma di tutti gli attori del sistema.

Questo invito alla *Collective Social Responsibility* non deve essere letto come una resa o come un modo per scaricare la responsabilità sui consumatori. È, al contrario, un invito a costruire alleanze: tra brand e organizzazioni non-profit, tra sviluppatori e attivisti, tra community di giocatori e movimenti sociali, tra accademici del marketing e critici della cultura digitale. Il *Brand Humanism* nel gaming non può essere un progetto unilaterale: deve essere un progetto di rete, costruito sulla capacità di fare tesoro dei linguaggi e delle pratiche di molti attori diversi che condividono l'obiettivo comune del benessere delle persone.

La storia recente offre esempi promettenti in questa direzione: l'ecosistema di *Games for Change*, i festival di *game activism* che stanno emergendo in Europa, le

collaborazioni tra sviluppatori indipendenti e organizzazioni umanitarie, le piattaforme come *itch.io* che permettono ai game designer di distribuire titoli con finalità sociali senza dover passare per le logiche commerciali dei grandi publisher. Questi esempi non risolvono il problema strutturale che Firat (2014) ha identificato, la difficoltà di separare il marketing dalle sue radici nel mercato, ma dimostrano che esistono spazi di manovra reali, in cui è possibile sperimentare forme di comunicazione valoriale genuina.

5.5 Uno sguardo in avanti

Guardando al prossimo decennio, è possibile immaginare almeno tre scenari per il futuro del *Brand Activism* e del *Brand Humanism*.

Il primo, e più pessimistico, è quello della regressione opportunistica: dopo il backlash del woke washing, i brand abbandonano progressivamente qualsiasi forma di impegno valoriale pubblico, rifugiandosi in una neutralità comunicativa che eviti polemiche ma produca anche una totale de-responsabilizzazione. In questo scenario, il *Brand Humanism* rimane un progetto teorico senza applicazione pratica, e lo spazio del gaming viene occupato esclusivamente da logiche commerciali legate alle micro-transazioni e all'engagement predatorio. È uno scenario plausibile, alcune tendenze recenti lo suggeriscono, ma non inevitabile.

Il secondo è quello dell'istituzionalizzazione: pressioni legislative e normative crescenti, dalla direttiva europea sulla *corporate sustainability due diligence* alle proposte di regolamentazione della pubblicità valoriale, costringono i brand a sostanziare i propri impegni con dati verificabili e pratiche documentate. In questo scenario, il *Brand Humanism* diventa, in parte, una risposta a requisiti di compliance piuttosto che una scelta valoriale autentica, con tutti i limiti che questo comporta in termini di genuinità. È comunque uno scenario migliore del primo, perché produce cambiamenti comportamentali concreti, anche se il motore è la coercizione normativa piuttosto che la conversione valoriale.

Il terzo, e più ottimistico ma non irrealistico, è quello della maturazione autonoma: una nuova generazione di manager, sviluppatori, comunicatori e consumatori, cresciuta con i valori della Gen Z e della generazione Alpha, porta all'interno delle organizzazioni una cultura del marketing genuinamente orientata al benessere umano. In questo scenario, il *Brand Humanism* nel gaming non è un'eccezione virtuosa ma una pratica ordinaria: i grandi publisher integrano i principi del Games for Change nei loro processi di sviluppo, le community di giocatori diventano partner strutturali delle iniziative valoriali, e il medium videoludico afferma definitivamente la propria capacità di essere, al tempo stesso, intrattenimento, arte e strumento di cambiamento sociale.

Qualunque sia lo scenario che si realizzerà, la posta in gioco è alta, molto più alta di quanto il dibattito sul *Brand Activism* abbia finora riconosciuto. Come hanno argomentato Pirson e Varey (2014), "la non sostenibilità dell'uso delle risorse, la crescente disuguaglianza del mercato, e il continuo declino della fiducia sociale pongono una minaccia al business e al 'marketing come al solito'". In questo contesto, la questione non è se i brand debbano o meno impegnarsi su temi valoriali: è se il marketing, come sistema, possa contribuire a costruire una società più sostenibile, equa e degna della dignità di ogni persona che vi vive.

Il *Brand Humanism* non è la risposta definitiva a questa domanda. È, però, una delle direzioni più promettenti per chi voglia cercare quella risposta con coerenza pratica. Perché parte da un assunto che troppo spesso è stata ignorata nel dibattito sul *Brand Activism*: che le persone, i giocatori, i consumatori, i cittadini, non siano obiettivi da convincere o segmenti da monetizzare, ma esseri umani completi, con dignità propria, che meritano di essere incontrati e non gestiti.

6 - Conclusioni

Questa tesi ha preso le mosse da una domanda di ricerca che, almeno in apparenza, potrebbe sembrare di nicchia: è possibile rilanciare il *Brand Activism* attraverso il medium videoludico, superando lo scetticismo generato dal woke washing e rendere l'attivismo dei brand nuovamente credibile per i consumatori? La risposta che emerge non è definitiva, ma qualcosa di più interessante.

6.1 - Dal framework teorico alla crisi

Il *Brand Activism* è un fenomeno che non nasce per caso: è figlio della crisi di fiducia nelle istituzioni tradizionali, dell'emergere di consumatori *belief-driven* e di un ecosistema mediatico che ha reso insostenibile la neutralità. I frame teorici esaminati, dalla *Corporate Social Responsibility* alla *Brand Purpose Theory*, passando per il *Cause-Related Marketing*, hanno mostrato come i brand abbiano progressivamente assunto un ruolo quasi para-istituzionale nella società contemporanea, con tutto il peso e le contraddizioni che questo comporta. I case studies degli anni d'oro (2015-2020), da Nike con Kaepernick a Ben & Jerry's, da Dick's Sporting Goods alla trasformazione di Barilla, hanno dimostrato che l'attivismo autentico produce risultati reali, tanto in termini di *loyalty* quanto di impatto sociale. Ma hanno anche mostrato, nei contro-esempi come L'Oréal, che l'incoerenza tra dichiarazione e azione è punita con durezza da consumatori diventati straordinariamente sofisticati nel riconoscere l'opportunismo.

Il terzo capitolo ha tracciato il turning point: la progressiva ritirata dei brand dall'attivismo pubblico, non per mancanza di valori, ma per eccesso di prudenza. L'analisi del fenomeno *woke washing* e il framework delle sei lenti di Moorman hanno rivelato come la *calculative view*, l'attivismo come scommessa reputazionale da fare solo quando le probabilità di vittoria sembrano alte, sia diventata la logica dominante nelle grandi organizzazioni. Quando la polarizzazione ha reso impossibile una vittoria netta per i brand generalisti, questa logica ha prodotto silenzio.

Il quarto capitolo ha esplorato il medium videoludico come possibile via d'uscita. Le interviste qualitative agli addetti ai lavori dell'industria hanno restituito un quadro dialettico e complesso. Da un lato, la prospettiva di sviluppatori indipendenti come Pietro Polsinelli ha offerto una visione del videogioco come opera lirica contemporanea, un medium totale in cui suono, meccaniche, narrazione e grafica devono essere coerenti tra loro affinché un messaggio valoriale funzioni davvero. Dall'altro, la visione di professionisti corporate come Christian Born di Bandai Namco ha mostrato come il rischio d'impresa agisca da filtro sistematico rispetto a qualsiasi contenuto potenzialmente divisivo. Il caso di Greenpeace Poland con *To the Last Tree Standing in Minecraft* ha dimostrato che un videogioco, inserito in un ecosistema comunicativo coerente, può abbassare la polarizzazione ideologica e facilitare una forma di attivismo più partecipativo e meno tribale.

6.2 - L'impoverimento creativo come costo nascosto

Ed è qui che si innesta la riflessione più interessante, e che merita di essere tenuta aperta come domanda.

Chi lavora nelle grandi aziende, come è emerso chiaramente dalle interviste, tende a valutare qualsiasi tematica di rilievo etico o politico principalmente attraverso la lente del rischio. Non è cinismo, è la logica strutturale di un sistema in cui i cicli di sviluppo sono lunghi, i budget enormi, e un errore di posizionamento può costare decine di milioni. Christian Born lo ha descritto con precisione: le tematiche "calde" rischiano di risultare obsolete quando il gioco arriva sul mercato tre o quattro anni dopo la loro progettazione. La conseguenza razionale, dal punto di vista del management, è spostarle nella comunicazione interna, nelle politiche HR, nei report di sostenibilità, luoghi protetti, presidiati, lontani dal giudizio del pubblico.

Ma cosa succede quando questo diventa lo standard? Quando i brand con le risorse per fare qualcosa di davvero significativo scelgono sistematicamente di non farlo perché troppo rischioso, e i temi di valore etico e sociale vengono confinati agli stakeholder interni, chi rimane a occupare lo spazio pubblico?

Rimane un vuoto e rimangono anche le voci più piccole: gli sviluppatori indie, le ONG, i singoli creatori. Polsinelli lo ha detto esplicitamente: l'innovazione autentica emerge quasi sempre dal mondo indipendente, prima di essere eventualmente assorbita, e spesso depotenziata, dalle grandi produzioni commerciali. Il caso *Disco Elysium*, un'opera di straordinaria ambizione politica il cui team creativo è stato distrutto finanziariamente dopo il successo del gioco, è l'emblema doloroso di questa dinamica.

Il rischio reale, allora, non è solo che le grandi aziende non facciano attivismo. È che la sistematica internalizzazione dei temi valoriali produca nel tempo un impoverimento della cultura comunicativa collettiva. Se ogni discussione su ambiente, diritti, giustizia sociale viene filtrata dal reparto legal prima ancora che dal reparto creativo, il risultato non è neutralità. Il brand che avrebbe potuto fare qualcosa di coraggioso produce invece un'infografica per il report annuale. Il gioco che avrebbe potuto ospitare un messaggio potente viene smussato fino all'irriconeoscibilità, o abbandonato.

Questo meccanismo non è privo di logica interna, ed è proprio per questo che è difficile da contrastare. La domanda che questa tesi lascia aperta non riguarda quindi solo il futuro del *Brand Activism*, ma qualcosa di più profondo: chi ha il potere di fare cultura, e in questo caso i grandi brand e i grandi publisher lo hanno, indiscutibilmente, ha anche una responsabilità verso di essa? E se quella responsabilità viene regolarmente sacrificata sull'altare del risk management, chi paga il costo di questa scelta? Non i bilanci aziendali, che nel breve periodo ne traggono vantaggio. Lo paga lo spazio pubblico, che si impoverisce. Lo paga la comunicazione, che perde un pezzo della sua capacità di produrre senso.

Il *Brand Humanism*, concetto esplorato nel quinto capitolo, suggerisce che la strada non sia necessariamente quella dell'impegno, ma della sua normalizzazione: pratiche quotidiane, coerenti, integrate nel prodotto e non appese fuori di esso come decorazioni. Il videogioco, proprio per la sua natura esperienziale e partecipativa,

può essere uno degli strumenti di questa normalizzazione, a patto che il messaggio abiti nel gameplay e non vi venga sovrapposto a posteriori. La distinzione tra videogiochi attivisti, nati per veicolare un messaggio, e giochi che diventano piattaforme per l'attivismo rimane la bussola: forzare una tematica su un'opera che non è stata costruita per ospitarla è la replica esatta del woke washing che si vuole superare.

La speranza è che la pressione del mercato, sempre più orientato verso brand che dimostrano coerenza valoriale reale, spinga le grandi aziende a recuperare coraggio creativo non per ideologia, ma per necessità competitiva. Non sarebbe la prima volta che il mercato arriva dove la coscienza non è ancora riuscita ad arrivare.

Riferimenti bibliografici

Ahmad, F., Guzmán, F., & Al-Emran, M. (2024). Brand activism and the consequence of woke washing. *Journal of Business Research*, 170.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114362>

Anisimova, T., Lee, Z., & Ramos da Silva, M. A. (2025). Brand activism in the era of permacrisis: systematic literature review and future research agenda. *Journal of Marketing Management*, 41(5–6), 395–429.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2025.2488800>

Babanova, A., Ibragimova, Z., Mubarakshin, A., Khaziev, M., & Uboitseva, E. (2024). Video Games as Cultural Tools for Youth Empowerment and Activism Development. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), e04200.
<https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n01.pe04200>

Cammarota, A., D'Arco, M., Marino, V., & Resciniti, R. (2023). BRAND ACTIVISM: A Literature Review and Future Research Agenda. In *International Journal of Consumer Studies* (Vol. 47, Fascicolo 5, pp. 1669–1691). John Wiley and Sons Inc.
<https://doi.org/10.1111/ijcs.12967>

Davies, H. (2022). The Revolution Will Not Be Gamified: Videogame Activism and Playful Resistance across the Sinophone. *British Journal of Chinese Studies*, 12(2).

de Jong, M. D. T., Huluba, G., & Beldad, A. D. (2020). Different Shades of Greenwashing: Consumers' Reactions to Environmental Lies, Half-Lies, and Organizations Taking Credit for Following Legal Obligations. *Journal of Business and Technical Communication*, 34(1), 38–76.
<https://doi.org/10.1177/1050651919874105>

Derin, E. (2019). The Effect of Customer Engagement on Brand Reputation in the Video Game Industry.

Giorgino Correlatore, F., & Peverini, P. (s.d.). Brand Activism e sostenibilità ambientale: il caso Patagonia.

Hoffmann, S., & Müller, S. (2009). Consumer boycotts due to factory relocation. *Journal of Business Research*, 62(2), 239–247.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.031>

Hydock, C., Paharia, N., & Blair, S. (2020). Should Your Brand Pick a Side? How Market Share Determines the Impact of Corporate Political Advocacy. Source: *Journal of Marketing Research*, 57(6), 1135–1151. <https://doi.org/10.2307/26967348>

Itani, F. (2013). Blogtivist An Exploration of an Online Activist Game Inspired by the Arab Spring Revolution.

Jafari, A. (2013). *Can Society Nurture Humanistic Marketing*. Palgrave Macmillan.

Kadirov, D., Varey, R. J., Desmarais, F., Fernandez, S., Gancille, J.-M., Martin, D. M., & Schouten, J. W. (s.d.). 5 Power to the People: An Essay on Branding and Global Democracy 204 Thomas Boysen Anker 16 Responsible Advertising for Sustainable Development: The Case of French Responsible Agencies 216.

Lavender, T. J. (2011). Video Games as Change Agents In *The McMaster Journal of Communication* (Vol. 7). <http://digitalcommons.mcmaster.ca/mjc>

Measuring the Woke Culture: An Ethnographic Study of Disney, Inc. and the Impact of Its Cultural Orientation on Organizational Outcomes. (2023a). *Journal of Fundamental & Applied Business Research*, 1(1).
<https://doi.org/10.70623/peom1071>

Measuring the Woke Culture: An Ethnographic Study of Disney, Inc. and the Impact of Its Cultural Orientation on Organizational Outcomes. (2023b). *Journal of Fundamental & Applied Business Research*, 1(1).
<https://doi.org/10.70623/peom1071>

Moorman, C. (2020). Commentary: Brand Activism in a Political World. In *Journal*

of Public Policy and Marketing (Vol. 39, Fascicolo 4, pp. 388–392). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/0743915620945260>

Pimentel, P. C., Bassi-Suter, M., & Didonet, S. R. (2024). Brand activism as a marketing strategy: an integrative framework and research agenda. *Journal of Brand Management*, 31(2), 212–234. <https://doi.org/10.1057/s41262-023-00335-8>

Rivera-Baiocchi, R. (2023). Humanistic Marketing and Digitalization for Quality of Life and Sustainability: a Theoretical Approach. *Revista Empresa y Humanismo*, 185–210. <https://doi.org/10.15581/015.xxvi.2.185-210>

Sharon, K., & Katy, S. (2022). A historical analysis of brand activism and its impact on company A historical analysis of brand activism and its impact on company success success Recommended Citation Recommended Citation A Historical Analysis of Brand Activism and its Impact on Company Success. <https://commons.lib.jmu.edu/honors202029>

Shetty, S., Venkataramaiah, N. B., & Anand, K. (2019). Brand activism and millennials: An empirical investigation into the perception of millennials towards brand activism. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 163–175. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.14](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.14)

Sibai, O., Mimoun, L., & Boukis, A. (2021a). Authenticating brand activism: Negotiating the boundaries of free speech to make a change. *Psychology and Marketing*, 38(10), 1651–1669. <https://doi.org/10.1002/mar.21477>

Sibai, O., Mimoun, L., & Boukis, A. (2021b). Authenticating brand activism: Negotiating the boundaries of free speech to make a change. *Psychology and Marketing*, 38(10), 1651–1669. <https://doi.org/10.1002/mar.21477>

Sobande, F., Kanai, A., & Zeng, N. (2022). The hypervisibility and discourses of ‘wokeness’ in digital culture. *Media, Culture and Society*, 44(8), 1576–1587. <https://doi.org/10.1177/01634437221117490>

Sociotechnical Environments: Proceedings of the 6th STS ITALIA CONFERENCE.
(s.d.). Recuperato <http://www.STSItalia.org>

Thorslund, M., & Stalmokaitė, I. (s.d.). Woke-washing and Corporate Social Responsibility in the Global South: A Structured Literature Review.

Verlegh, P. W. J. (2024). Perspectives: a research-based guide for brand activism. In *International Journal of Advertising* (Vol. 43, Fascicolo 2, pp. 388–402). Taylor and Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/02650487.2023.2228117>

Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing? *Journal of Public Policy and Marketing*, 39(4), 444–460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>

Warren, D. E. (2022a). Woke Corporations and the Stigmatization of Corporate Social Initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 32(1), 169–198.
<https://doi.org/10.1017/beq.2021.48>

Warren, D. E. (2022b). Woke Corporations and the Stigmatization of Corporate Social Initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 32(1), 169–198.
<https://doi.org/10.1017/beq.2021.48>

Wicaksono, A. R. A., Ray, E. L., & Prakosa, B. G. (2025). The Influence of Brand Activism on Consumer Loyalty and Social Change. *Society*, 13(2), 725–740.
<https://doi.org/10.33019/society.v13i2.841>

Ringraziamenti

Mi è doveroso dedicare questo spazio del mio elaborato alle persone che hanno contribuito, con il loro instancabile supporto, alla realizzazione dello stesso.

Desidero ringraziare il professore Flavio Antonio Ceravolo, relatore di questa tesi, e Rossella Rosciano correlatrice, per la disponibilità, per i consigli e per le conoscenze trasmesse durante tutto il percorso di stesura.

Grazie ai miei amici e compagni di studi per essere stati sempre presenti anche durante questa ultima fase del mio percorso. Grazie per aver ascoltato i miei sfoghi e per tutti i momenti di spensieratezza che mi avete donato.

Infine, ringrazio i miei genitori e mia sorella che da sempre mi sostengono nella realizzazione dei miei progetti. Non finirò mai di ringraziarvi per avermi permesso di arrivare fin qui.

