

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**



DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI

**CORSO DI LAUREA IN LINGUE E COMUNICAZIONE
PER L'IMPRESA E IL TURISMO**

ANNO ACCADEMICO 2025/2026

TESI DI LAUREA

**DALLE ESPOSIZIONI UNIVERSALI AL TURISMO GLOBALE:
LA COSTRUZIONE DELL'IMMAGINE INTERNAZIONALE DEI PAESI
DEL GOLFO**

DOCENTE relatrice: Prof.ssa Luisa GIACOMA

STUDENTESSA: Eleonora SIBONA

MATRICOLA: 23 E02 031

« It is true that those we meet can change us, sometimes so profoundly that we are not the same afterwards, even unto our names. »

Yann Martel, Life of Pi.

INDICE

INTRODUZIONE	8
CAPITOLO 1: <i>Le Esposizioni Universali e il Bureau International des Expositions</i>	10
1.1 <i>Origini ed evoluzione delle Esposizioni Universali</i>	10
1.2 <i>Il Bureau International des Expositions (BIE): funzioni e ruolo</i>	12
1.3 <i>Processo di organizzazione di un'Esposizione</i>	12
1.4 <i>Dalle prime World Expo a quelle odierne</i>	14
CAPITOLO 2: <i>Nation branding, soft power e public diplomacy</i>	15
2.1 <i>Il concetto di brand e la sua evoluzione</i>	15
2.1.1 <i>Brand positioning e costruzione strategica del brand</i>	15
2.1.2 <i>Identità e comunicazione del brand</i>	16
2.1.3 <i>Il place branding</i>	17
2.2 <i>Nation branding</i>	18
2.3 <i>Soft power e public diplomacy</i>	21
CAPITOLO 3: <i>Le World Expo come strumento di nation branding</i>	23
3.1 <i>Nation branding nelle Esposizioni contemporanee</i>	23
3.1.1 <i>Le sei dimensioni di un padiglione</i>	24
3.2 <i>Brand experience e narrazione strategica</i>	26
CAPITOLO 4: <i>I Paesi del Golfo: costruzione dell'immagine nazionale</i>	28
4.1 <i>Il nation branding nel contesto del Golfo Persico (o Arabico)</i>	28
4.1.1 <i>Diversificazione economica</i>	28
4.1.2 <i>Progetti di nuove identità nazionali</i>	29
4.2 <i>Un nuovo hub per il turismo globale</i>	30
4.2.1 <i>Strategie individuali</i>	30
4.2.2 <i>Una nuova fase del turismo</i>	31
4.2.3 <i>GCC Tourism Strategy</i>	32
4.2.4 <i>Tensioni</i>	32
4.3 <i>Grandi eventi, soft power e costruzione dell'immagine nazionale</i>	33
CAPITOLO 5: <i>Paesi del Golfo alle Expo: analisi dei padiglioni nazionali</i>	35
5.1 <i>Expo 2010 Shanghai</i>	35
5.1.1 <i>Il padiglione degli Emirati Arabi Uniti</i>	35
5.2 <i>Expo 2015 Milano</i>	37
5.2.1 <i>Il padiglione del Kuwait</i>	37

<i>5.3 Expo 2020 Dubai</i>	<i>39</i>
5.3.1 <i>Il padiglione dell'Arabia Saudita</i>	39
5.3.2 <i>Il padiglione dell'Oman</i>	41
<i>5.4 Expo 2025 Osaka Kansai</i>	<i>43</i>
5.4.1 <i>Il padiglione del Bahrain</i>	43
5.4.2 <i>Il padiglione del Qatar</i>	45
<i>5.5 Sulla strada per Expo 2030 Riad</i>	<i>47</i>
RIFLESSIONI CONCLUSIVE	49
BIBLIOGRAFIA	51
<i>Primaria</i>	<i>51</i>
<i>Secondaria</i>	<i>52</i>
SITOGRAFIA	53
RINGRAZIAMENTI	58

INTRODUZIONE

Il presente elaborato prende in esame le Esposizioni Universali, dalle loro origini alla loro evoluzione fino alla contemporaneità, le modalità di organizzazione e il ruolo di piattaforma per la promozione dell'immagine che un Paese intende comunicare di sé. In particolare, si prende in considerazione il caso dei Paesi del Golfo Persico (o Arabico), poiché largamente coinvolti nelle Esposizioni nelle ultime edizioni, e sempre più al centro della scena turistica internazionale.

Le motivazioni che mi hanno portato ad approfondire tale caso derivano soprattutto dall'esperienza di tirocinio svolta presso il *Bureau International des Expositions*. Questa esperienza mi ha permesso di approfondire la conoscenza del settore tramite un contatto diretto con i delegati dei Comitati, le delegazioni dei Paesi ospiti e i membri del BIE, i quali mi hanno guidata lungo i quattro mesi di apprendimento. Attraverso la partecipazione alle riunioni e all'Assemblea Generale, ho potuto inoltre seguire da vicino i processi di organizzazione delle Esposizioni attuali. Negli ultimi anni la partecipazione dei Paesi del Golfo alle Expo è cresciuta notevolmente, con padiglioni di successo e candidature vinte per ospitarne nella regione, rendendo questa regione un caso particolarmente interessante e attuale.

L'obiettivo di questa tesi di laurea è dimostrare come, tra le strategie messe in atto per la diversificazione e lo sviluppo delle loro economie, il Golfo si sia avvalso anche delle Esposizioni internazionali regolamentate dal BIE, più specificamente di quelle Universali, come piattaforma per affermare la propria immagine nazionale. La partecipazione a tali eventi ha inoltre consentito loro di accrescere la propria visibilità internazionale e di consolidare il proprio posizionamento a livello globale.

La tesi sarà suddivisa in cinque capitoli: nel primo capitolo verranno introdotte le Esposizioni Universali, partendo dalle loro origini fino ad arrivare a ciò che rappresentano al giorno d'oggi, e il ruolo che il *Bureau International des Expositions* svolge nel processo di organizzazione. Il secondo capitolo affronta invece i concetti riguardanti l'immagine di un Paese (*nation branding*), del *soft power* e della diplomazia pubblica che ne derivano, esplorando il loro significato per una nazione. Nel terzo capitolo, questi concetti verranno applicati al contesto delle Esposizioni, analizzando come queste ultime contribuiscano alla loro espressione, in particolare attraverso i padiglioni nazionali. Il quarto capitolo sarà dedicato alle strategie di costruzione dell'immagine nazionale dei Paesi del Golfo, tramite il *nation branding* e l'organizzazione dei grandi eventi, mostrando come essi stiano diventando destinazioni turistiche globali. Infine, nel quinto capitolo, i concetti teorici precedentemente introdotti, verranno applicati attraverso l'analisi di sei padiglioni delle ultime quattro Esposizioni Universali organizzate, al fine di dimostrare come anche questi eventi

costituiscano un importante strumento che i Paesi del Golfo utilizzano per contribuire al loro sviluppo.

L'analisi condotta evidenzia il ruolo svolto dalle World Expo di piattaforma per il *nation branding* dei Paesi del Golfo, consentendo loro di comunicare e consolidare la propria immagine a livello internazionale. I risultati mettono inoltre in risalto l'inserimento delle Esposizioni nella più ampia strategia di diversificazione della regione, nella quale il turismo e i grandi eventi si rivelano sempre più rilevante.

CAPITOLO 1: *Le Esposizioni Universali e il Bureau International des Expositions*

1.1 *Origini ed evoluzione delle Esposizioni Universali*

Le Esposizioni Universali hanno origini piuttosto antiche. Ciascuna di esse è caratterizzata dal Paese che la ospita, il che la rende diversa da quella che prenderà il testimone cinque anni dopo.

I due Paesi che hanno avuto un ruolo fondamentale nella storia delle Esposizioni Universali sono sicuramente Regno Unito e Francia¹.

In effetti, la prima Esposizione Universale riconosciuta come tale dal BIE ebbe luogo a Londra, nel 1851. In seguito ai tentativi meno popolari di Dublino, New York e New Orleans, Parigi ne organizzò una nel 1855. La rivalità franco-britannica proseguì con altre Esposizioni a Londra e a Parigi, favorendo progressivamente la partecipazione di altre potenze, da Vienna a Filadelfia, Melbourne e Barcellona.

Da allora, il prestigio delle Esposizioni Universali si diffuse globalmente e perdura fino ai giorni nostri. Questi eventi assunsero anche un'importante funzione politica e diplomatica, poiché richiedevano il coinvolgimento dei governi e rappresentavano un'occasione prestigiosa per promuovere l'immagine del proprio Paese e lasciare un'impronta nella storia². Nonostante le rivalità economiche e politiche tra le nazioni, le Esposizioni nacquero anche con l'intento di favorire la pace e la comprensione tra i popoli, contribuendo a mantenere solidi i legami tra gli Stati e ad attenuare eventuali tensioni³.

Anche l'arte iniziò a diventare motivo di interesse, poiché considerata strettamente legata alla tecnologia e alle industrie. Le Esposizioni divennero luoghi di confronto e competizione artistica internazionale. Parigi accolse importanti Esposizioni di questo tipo nel 1855, nel 1867, nel 1889, in occasione della quale venne costruita la Torre Eiffel su progetto dell'ingegnere Gustave Eiffel, e nel 1900⁴.

Pur essendo un grande centro per la celebrazione dell'innovazione, queste fiere costituivano anche un portale su popolazioni di tutto il mondo, cosicché i visitatori potessero esplorare ed apprezzare la diversità di culture poco conosciute o fraintese raccolte in un solo sito. Bisogna però considerare la presenza delle colonie, che vennero rappresentato tramite le Esposizioni stesse: India e colonie americane per quanto riguardava il Regno Unito, oppure Africa e Indocina per la Francia. Ciò che attrae di più il pubblico sono però la cucina, gli usi, i riti che caratterizzano ogni Paese⁵.

A partire da una cinquantina di anni più tardi, le Esposizioni Universali attraversarono cambiamenti legati al progresso tecnologico, alle idee e ai costumi, diventando uno specchio della società dell'epoca. Caratteristiche che modificano lo spirito originario delle Esposizioni, tra le quali spicca la tendenza ad associare ogni Esposizione a una celebrazione o commemorazione nazionale o internazionale. Tra gli

¹ Marcel Galopin. *Les expositions internationales au XX^e siècle et le bureau international des expositions*. (Paris: L'Harmattan, 1997), 10.

² Ibid., 11.

³ Ibid., 25, 26.

⁴ Ibid., 18.

⁵ Ibid., 27, 28.

esempi più noti possiamo trovare l'Expo 1876 Filadelfia in onore dei cento anni degli Stati Uniti, stessa cosa per Parigi a cento anni dalla Rivoluzione Francese. Questa pratica si diffonde talmente tanto che arriva a far identificare le Esposizioni con le celebrazioni storiche, il che non sempre è un fatto positivo, poiché tendente a rafforzare il nazionalismo e favorire l'autocelebrazione del Paese ospitante⁶.

Con il passare del tempo, la dimensione educativa si intreccia sempre più con quella dello spettacolo e intrattenimento, modello che anticiperà forme di parchi tematici moderni, tali che Disneyland.

La trasformazione più importante avviene tra fine XIX e inizio XX secolo, e riguarda le modalità di presentazione. Dal momento che i visitatori si stancano progressivamente delle Esposizioni statiche o troppo didattiche, poiché scienza e tecnologia diventano assiduamente più complesse, si tende a trasformarle in esibizione grazie all'aiuto di nuove tecnologie come la cinematografia, giochi di luce, ottica, o ancora effetti idraulici e scenografici. L'obiettivo divenne dunque quello di far stupire, emozionare e sognare, creando esperienze immersive che simulano viaggi, ambienti artificiali, illusioni di movimento e realtà. Questo approccio segna una nuova fase, nella quale la realtà viene manipolata, trasformata e messa in scena spettacolare del progresso, nonostante i padiglioni continuassero a essere presenti. Verso la fine del secolo, il numero di Esposizioni organizzate era in continuo aumento. Parallelamente, a causa dell'eccessiva diversificazione di attività, alcune Esposizioni tesero invece a specializzarsi⁷.

In conclusione, si può dire che le Esposizioni abbiano rappresentato pienamente lo spirito del XIX secolo, cercando di diffondere la modernità presso un pubblico ampio e internazionale, e avendo come casi di maggior successo in termine di visitatori Londra, Parigi, Vienna, Chicago 1893, e ancora Parigi 1889 e 1900⁸.

La competitività tra i Paesi ospiti viene alimentata dallo Stato, il quale dava il consenso a diversi tipi di progetto, da progetti ufficiali a iniziative locali, fino a che non si arrivò ad avere un accavallamento di fiere in giro per il mondo durante lo stesso anno, andando inoltre a perdere di carattere. In effetti, non si è più sicuri che si tratti dello stesso tipo di evento e non si comprende più quale di queste sia veramente da considerare "ufficiale", a causa dell'uso eccessivo del termine. Ci fu dunque il bisogno di meglio controllare l'organizzazione di questi eventi internazionali secondo dei criteri ben precisi, rendendo necessaria la creazione del BIE per poter essere regolamentate⁹.

⁶ Ibid., 29, 30.

⁷ Ibid., 32.

⁸ Ibid., 33.

⁹ Ibid., 35-37.

1.2 *Il Bureau International des Expositions (BIE): funzioni e ruolo*

Il BIE (*Bureau International des Expositions*) si tratta di un'organizzazione intergovernativa che si occupa di controllare e regolamentare tutte le Esposizioni internazionali non commerciali che hanno una durata di più di tre settimane, denominate più semplicemente "Expo"¹⁰.

Le origini del BIE risalgono al 1928, con 31 Paesi fondatori in seguito alla Convenzione di Parigi, creata con l'obiettivo di regolamentare e coordinare l'organizzazione delle Esposizioni internazionali. Vennero stabilite regole riguardo la frequenza di svolgimento delle Expo e definiti i diritti e i doveri degli organizzatori e dei partecipanti. Ancora oggi, in seguito a diverse modifiche e nuovi emendamenti effettuati tra il 1948 e il 1988, la Convenzione del 1928 costituisce la base giuridica che regola l'organizzazione delle Esposizioni internazionali. Oggi il BIE coordina quattro tipologie di Expo: Universali, Specializzate, Orticole e la Triennale di Milano¹¹.

Il numero di Stati membri è aumentato a 184, con il compito di partecipare alle decisioni dell'organizzazione nelle assemblee dei comitati e in quelle generali e contribuire al miglioramento continuo delle Esposizioni internazionali. La sede si trova a Parigi, poiché città che ha storicamente ospitato frequenti e importanti Esposizioni Universali, e ha come lingue ufficiali il francese e l'inglese.

1.3 *Processo di organizzazione di un'Esposizione*

L'organizzazione di un'Esposizione Universale o di un'Esposizione Specializzata richiede diversi anni di pianificazione e comprende diverse fasi, dalla candidatura del Paese ospitante fino alla gestione dell'eredità dell'evento¹².

La prima fase è quella delle candidature. Il processo inizia con la presentazione da parte del governo interessato di una lettera al BIE contenente un primo progetto per l'Expo. A seguito della prima candidatura, si apre un periodo di sei mesi durante il quale altri Paesi possono manifestare al BIE il proprio interesse. Al termine dei sei mesi, il BIE chiude ufficialmente la lista delle candidature.

La fase seguente consiste nell'analisi dei progetti, durante la quale il BIE valuta il dossier dettagliato consegnatoli dai candidati, che costituisce la base per la successiva valutazione del progetto. Attraverso missioni d'inchiesta nei Paesi candidati, il BIE valuta la fattibilità e la sostenibilità dei progetti, considerando gli aspetti organizzativi, finanziari e infrastrutturali, nonché il contesto politico e sociale e il sostegno delle istituzioni e della popolazione.

I risultati dell'analisi vengono raccolti in rapporti ed esaminati dalla Commissione Esecutiva del BIE, la quale trasmette All'Assemblea Generale i progetti considerati realizzabili. Questi ultimi devono essere

¹⁰ "À propos du BIE", Bureau International des Expositions, consultato il 20 agosto 2026, <https://bureauinternationaldesexpositions.bie-paris.org/site/fr/a-propos-du-bie>.

¹¹ Ibid.

¹² "Organiser une Exposition", Bureau International des Expositions, consultato il 21 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/fr/les-expos/a-propos-des-expos/organiser-une-expo>.

approvati in seguito dagli Stati membri e sottomessi alla votazione finale. I Paesi candidati, durante questo processo, promuovono il loro progetto tramite campagne internazionali presso gli Stati membri del BIE, presentandolo inoltre alle Assemblee Generali nel periodo tra la candidatura e la votazione. Le elezioni determinano infine il Paese ospitante, che continua a collaborare con il BIE per definire e formalizzare il progetto dell'Esposizione.

In seguito, durante la fase di '*enregistrement*' per le Universali e '*reconnaissance*' per le Specializzate, il Paese ospitante è tenuto a sviluppare un piano esecutivo completo e definitivo dell'Esposizione. Dopo la registrazione o il riconoscimento del progetto, il Paese ospitante avvia i preparativi dell'Esposizione, come la costruzione e l'organizzazione del sito, ma anche l'invito e il coordinamento dei Paesi partecipanti. Durante questo periodo, l'Organizzatore presenta periodicamente il progresso raggiunto al BIE. Infine, vengono organizzate regolarmente delle riunioni al fine di coordinare i partecipanti e garantire un buon andamento nella preparazione dell'Esposizione¹³.

L'evento in sé ha una durata di sei mesi nel caso di un'Esposizione Universale, tre nel caso di una Specializzata. Durante tutta la durata, il Paese ospitante e quelli Partecipanti proporranno numerose attività culturali, tematiche e vari eventi, tra cui la Giornata Nazionale, di cui ogni Paese dispone. Vengono inoltre organizzati conferenze, forum e seminari dedicati al tema dell'Esposizione, le quali contribuiscono a creare il patrimonio intellettuale lasciato dall'evento.

L'impatto di un'Esposizione è duraturo nel tempo, dunque l'ultima fase, ma non meno importante, è quella che concerne il periodo post-Expo. Il sito verrà riqualificato conformemente ai piani di riutilizzo previsti durante l'organizzazione dell'evento. Il Paese ospitante verrà accompagnato dal BIE durante questo processo, con l'obiettivo di favorire l'attuazione del progetto di riconversione e di preservare l'eredità dell'Esposizione¹⁴.

¹³ Ibid., oltre all'esperienza del tirocinio.

¹⁴ Ibid.

1.4 Dalle prime World Expo a quelle odierne

L'attenzione delle Esposizioni Universali si trasformò in seguito all'impatto della Seconda Guerra Mondiale, promuovendo sempre più la qualità della vita e il dialogo internazionale, seppure trattandosi sempre di una celebrazione del progresso materiale¹⁵. La tecnologia, seppur ancora centrale, venne presentata soprattutto come strumento per lo sviluppo umano e per affrontare le esigenze della società. I temi "Progresso e umanità" dell'Expo 1958 di Bruxelles e "L'uomo e il suo mondo" dell'Expo 1967 di Montréal riflettono questo cambiamento a partire dagli anni Cinquanta¹⁶.

Inoltre, il processo di decolonizzazione favorì la nascita di numerosi Stati indipendenti, andando ad aumentare il numero dei partecipanti alle Esposizioni: dai 39 Paesi dell'Expo 1958 Bruxelles si arrivò ai 155 dell'Expo 2000 Hannover. La portata delle Esposizioni si amplificò, fornendo uno spazio sempre più eterogeneo e globale, attraverso il quale gli Stati potessero presentare le proprie soluzioni e promuovere il proprio *soft power*¹⁷ (cfr. p. 21).

A partire dal 1994, l'Assemblea Generale del BIE adottò una risoluzione che impegnava le Expo a rispettare e tutelare la natura e l'ambiente, riconoscendone l'importanza per l'umanità, particolarmente nel tema di Expo 2000 Hannover, "Uomo, Natura, Tecnologia" (*"Man, Nature, Technology"*). La sostenibilità rappresenta tutt'oggi uno dei principali valori delle Esposizioni moderne, chiamate ad affrontare le diverse sfide globali. A partire dagli inizi del XXI secolo, la partecipazione alle Expo si è ulteriormente allargata, coinvolgendo società civile, città, regioni e organizzazioni internazionali attraverso forum tematici e, a cominciare da Expo 2010 Shanghai, le *"Best Practice Areas"*, uno sportello dedicato a idee, soluzioni e tecnologie da ogni parte del mondo¹⁸.

Questa evoluzione è evidente anche nelle Esposizioni più recenti. L'Expo 2020 Dubai (cfr. p. 39), ha posto al centro il tema "Connettere le menti, creare il futuro" (*"Connecting Minds, Creating the Future"*); sottolineando l'importanza della collaborazione e della connessione tra persone, idee e culture al fine di trovare soluzioni alle sfide odierne. L'Expo 2025 Osaka Kansai (cfr. p. 43), con il tema "Progettare una società futura per le nostre vite" (*"Designing Future Society for Our Lives"*) ha invece posto l'accento sulle trasformazioni future della vita. Le due Esposizioni confermano quindi l'evoluzione delle World Expo verso modelli sempre più orientati all'innovazione, alla cooperazione internazionale e alla sostenibilità.

¹⁵ "Brève histoire des Expos", Bureau International des Expositions, consultato il 20 agosto 2026, <https://bureauinternationaldesexpositions.bie-paris.org/site/fr/expos-passe-breve-histoire-des-expos>.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

CAPITOLO 2: *Nation branding, soft power e public diplomacy*

2.1 *Il concetto di brand e la sua evoluzione*

Il *nation branding* trova le sue origini nel concetto stesso di *brand*, che, secondo l'Oxford American Dictionary (1980), è un marchio e si riferisce a prodotti di una determinata marca.¹

Oggi il termine ha assunto prevalentemente un significato commerciale, mantenendo tuttavia l'idea originaria di qualcosa che rimane impresso. Il termine deriva dall'antico nordico *brandr*, dal significato di 'bruciare, ardere', e si riferiva al marchio impresso con ferro rovente sul bestiame per distinguere gli animali di un proprietario da quelli degli altri. Lo stesso principio venne successivamente applicato alla produzione di oggetti, come i vasi in argilla, sui quali gli artigiani imprimevano un simbolo per identificarli come propri².

Tra il XVII e il XVIII secolo aumentò la produzione di beni come porcellane, arazzi e mobili, ma fu soprattutto tra la fine del XIX e il XX secolo, con la rivoluzione industriale, il miglioramento della manifattura e delle comunicazioni e lo sviluppo del marketing di massa, che i *brand* si diffusero ampiamente. La successiva legislazione sui marchi commerciali ne consentì inoltre la protezione legale, mentre nel dopoguerra la loro espansione fu ulteriormente favorita dalla comunicazione di massa, da Internet e dal miglioramento dei trasporti³.

La riconoscibilità di un marchio può derivare dalla combinazione di diversi elementi, quali nome, lettere, simbolo e forma, anche se il nome rappresenta la componente più importante. Un marchio può comunque essere modificato nel corso del tempo, come dimostrano l'evoluzione di loghi e altri elementi distintivi, nonostante la creazione di un'impressione indelebile sia diventata sempre più difficile, considerata l'enorme varietà di scelta a disposizione dei consumatori⁴.

Pertanto, affinché un marchio possa rappresentare una fonte di valore per un'organizzazione, è fondamentale che occupi una posizione ben definita sia all'interno del mercato sia nella mente dei consumatori, poiché da tale posizionamento dipende il valore che il marchio è concretamente in grado di generare⁵.

2.1.1 *Brand positioning e costruzione strategica del brand*

Il concetto di *brand positioning* può essere definito in diversi modi; tuttavia, le diverse formulazioni pongono l'accento sull'importanza di considerare i processi mentali e le dimensioni emotive del pubblico

¹ Tom Blackett, "What is a brand?", in Rita Clifton and John Simmons, eds, *Brands and Branding* (London: The Economist in association with Profile Books, 2003), 13.

² Ibid., 13, 14.

³ Ibid., 15.

⁴ Ibid., 15-17.

⁵ Anne Bahr Thompson, "Brand Positioning and Brand Creation", in Clifton, Simmons, eds, *Brands and Branding*, 79.

di riferimento. È fondamentale riconoscere l'importanza, per un marchio, di “assumere una posizione” che superi il concetto di prodotto, ampliando inoltre la definizione di “consumatore”⁶.

Per poter godere di successo e raggiungere quindi un buon posizionamento, è necessario seguire quattro elementi principali. Per prima, la rilevanza, ovvero la creazione di un forte legame con gli stakeholders, andando a soddisfare i loro bisogni e desideri emotivi. In seguito, la differenziazione, aggiungendo valore, essenziale a distinguerlo dai concorrenti. Inoltre, per mantenere i clienti fedeli a un *brand*, l'organizzazione deve dare credibilità, rimanendo coerente e mantenendo le promesse fatte. Infine, il successo del *brand* dipende dalla capacità di adattarsi, innovare e ampliare l'offerta nel tempo⁷.

La *brand platform* definisce l'impostazione strategica del *brand* attraverso un'idea guida che ne orienta la direzione e ne mantiene la rilevanza nel tempo. Essa si articola tradizionalmente in vision, mission e valori: la prima esprime la ragion d'essere e l'aspirazione generale del *brand*, la seconda la traduce in obiettivi strategici, mentre i valori guidano le azioni e contribuiscono a orientare la percezione del *brand* da parte dei diversi stakeholder. La *brand platform* contribuisce inoltre a creare una visione condivisa del *brand* all'interno dell'organizzazione e a orientare i comportamenti che ne influenzano la percezione nel tempo, fornendo al contempo un riferimento per lo sviluppo della sua identità visiva e verbale e della comunicazione⁸. Inoltre, è fondamentale sincronizzare persone, processi e prodotti con l'offerta del marchio, in modo da assicurare un'esperienza consistente e duratura, sostenendo nel tempo la promessa fatta ai clienti⁹.

2.1.2 Identità e comunicazione del brand

Prima di passare nello specifico al *place branding*, è opportuno considerare brevemente l'identità e la comunicazione del *brand*, in quanto contribuiscono alla sua riconoscibilità e alla costruzione della sua percezione.

L'identità visiva (*visual identity*)¹⁰ costituisce tutto ciò che di un marchio è visibile, permettendo di identificarlo e rappresentarlo. Essa si basa su quattro elementi principali, ovvero logotipi, simboli, colori e caratteri tipografici. L'identità di un *brand* si esprime altresì attraverso parole e linguaggio, e dispone quindi di un'identità verbale (*verbal identity*)¹¹. Essa comprende invece il nome, i sistemi di denominazione, lo slogan, il tono di voce e l'uso delle storie, mirati a rendere un marchio ben distinto. La combinazione dell'identità visiva e di quella verbale contribuisce dunque alla creazione di un marchio di successo.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid., 82, 83.

⁸ Ibid., 86.

⁹ Shaun Smith, “Brand Experience”, in Clifton, Simmons, eds, *Brands and Branding*, 97.

¹⁰ Tony Allen and John Simmons, “Visual and Verbal Identity”, in Clifton, Simmons, eds, *Brands and Branding*, 114.

¹¹ Ibid., 115.

Inoltre, ogni elemento attraverso cui il *brand* entra in contatto con il pubblico, dalle caratteristiche del prodotto alle parole utilizzate, contribuisce infatti a comunicarne l'identità¹². Una comunicazione efficace nella costruzione della forza del *brand* si può ottenere attraverso la creazione di familiarità, consapevolezza e coinvolgimento, nonché di associazioni capaci di influenzare il comportamento e la percezione del pubblico¹³.

2.1.3 *Il place branding*

Il *place branding* può essere inteso come un processo strategico volto a definire una visione competitiva e convincente di un luogo, da tradurre in azioni concrete e comunicare¹⁴. Tale strategia ha come risorse non soltanto ciò che un territorio produce o le attività che vi si svolgono, ma anche le persone che lo abitano. In una realtà sempre più globalizzata, ogni luogo è in competizione per attenzione, risorse economiche, talenti e visibilità; per questo è fondamentale supportare la visione che si vuol comunicare in maniera coerente¹⁵.

Tra le modalità in cui i luoghi possono presentarsi e comunicare la propria identità troviamo i marchi e la merce che un Paese esporta, il metodo con cui questo luogo promuove sé stesso in ambiti turistici, commerciali e di investimenti esteri, e cerca di attrarre lavoratori e talenti¹⁶.

Da non sottovalutare le scelte della politica estera di un Paese, le quali contribuiscono a definirne immagine e modo in cui tali azioni vengono poi divulgate al resto del mondo. Una parte importante è giocata dalla cultura e come essa viene promossa, rappresenta il luogo e condivisa con altri Paesi. Analogamente, il comportamento stesso dei cittadini influisce sulla percezione di un territorio, in particolare riguardo al loro atteggiamento all'estero, ma anche nell'accoglienza riservata agli stranieri. Inoltre, svolgono un ruolo anche gli ambienti urbani e naturali che vengono presentati ai visitatori, la rappresentazione internazionale nei media, gli enti di cui un Paese fa parte e i rapporti che esso detiene con altri Paesi¹⁷.

Da menzionare inoltre la partecipazione nello sport e nell'intrattenimento, anch'essa in grado di rafforzare l'immagine e riconoscibilità di un Paese a un livello internazionale. Ultimo, ma non meno importante, l'identità di un luogo viene fabbricata anche tramite quel che si è in grado di offrire al mondo, e ciò che dal mondo viene ricevuto in cambio¹⁸.

¹² Paul Feldwick, "Brand communications", in Clifton, Simmons, eds, *Brands and Branding*, 127.

¹³ Ibid., 131, 133, 134.

¹⁴ Simon Anholt, "Branding Places and Nations", in Clifton, Simmons, eds, *Brands and Branding*, 214.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid., 215.

¹⁸ Ibid., 216.

Tutti questi tratti insieme ad altri, possono essere raggruppati sotto sei categorie fondamentali della comunicazione, le quali vanno a formare il cosiddetto *Place Branding Hexagon* (Fig. 2.1): il turismo, i marchi legati all'export, le politiche estere e interne, gli investimenti e l'immigrazione, la cultura e il patrimonio, le persone.

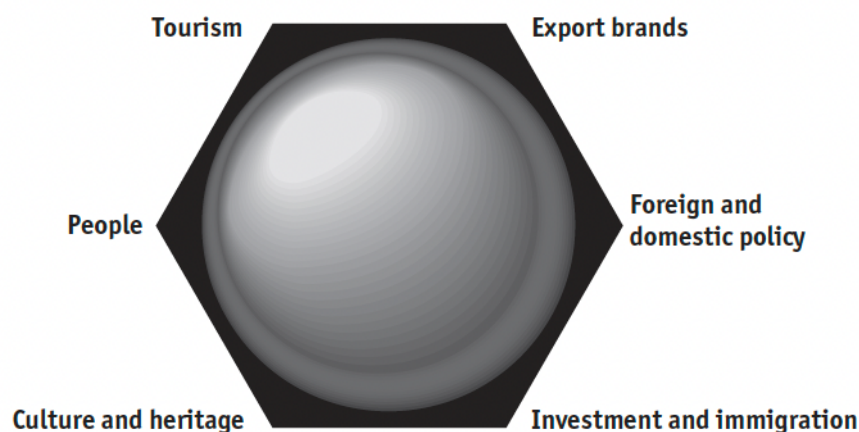


Fig. 2.1: *Place Branding Hexagon* (Anholt, *Brands and Branding*, 2003, 215).

L'obiettivo sarebbe dunque quello di comunicare la strategia di sviluppo della città, del Paese o della regione, cercando di mettere sullo stesso piano quanti più di questi cosiddetti "canali" possibili e, se utilizzati in maniera ottimale, una tale strategia può apportare un'enorme differenza all'interno e all'esterno di un luogo. È inevitabile che immagine e progresso vadano di pari passo, nonostante generalmente un'immagine positiva sia un risultato del progresso, poiché è altrettanto vero che se utilizzate insieme, sono in grado di accelerare il cambiamento¹⁹.

Un buon piano di *place branding* si appoggia anche su otto principi fondamentali: scopo e potenziale, verità, aspirazioni e miglioramento, inclusività e bene comune, creatività e innovazione, complessità e semplicità, connettività, pazienza e perseveranza.²⁰

2.2 *Nation branding*

Che cosa succede invece, se si vanno ad applicare questi concetti a livello nazionale? Il termine "*nation brand*" fu coniato da Simon Anholt nel 1998²¹. Secondo Anholt, ogni luogo abitato possiede una reputazione, proprio come un prodotto o un'azienda²². Non importa che un posto sia estremamente celebre come gli Stati Uniti o Rio de Janeiro, conosciuto solamente in alcune zone come le Isole del

¹⁹ Ibid., 216, 217.

²⁰ Ibid., 224, 225.

²¹ "27 years of global leadership and innovation in country image", Anholt&co, consultato il 25 agosto 2026, <https://www.anholt.co/>.

²² Simon Anholt, *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007), 7.

Canale della Manica, o ancora sconosciuto anche tra i Paesi confinanti come Fruitful Vale in Jamaica, la reputazione può avere un carattere complesso o semplice, positivo o negativo²³. Ad esempio, nonostante certi Paesi godano di una forte e celebre reputazione, non significa che essa sia sempre positiva, come l'Afghanistan, l'Iraq o la Corea del Nord²⁴. La reputazione di un Paese esercita dunque un'influenza significativa sulle sue relazioni con gli altri Paesi, incidendo sul suo sviluppo in diversi ambiti²⁵.

Oltre al modello a esagono per il *place branding* menzionato in precedenza (cfr. p. 17), Anholt ha sviluppato altri modelli che seguono la medesima forma, tra cui l'*Hexagon of Competitive Identity*. La teoria dietro quest'ultimo concetto riguarda un'immagine credibile, definita e positiva che un governo ha del proprio Paese, completa di valori e obiettivi futuri e che possieda tutti e sei i canali di comunicazione del modello al fine di rinforzarne l'idea²⁶. Questo tipo di Paesi, benché non siano il caso più comune, sono predisposti a costruirsi un'identità competitiva duratura nel tempo, che andrà a beneficiare diversi settori, tra i quali il governo, la cultura, il turismo e praticamente ogni aspetto delle relazioni internazionali²⁷.

Uno dei concetti chiave dell'Identità Competitiva è il processo di analisi dell'immagine di marca (*brand image*). L'immagine e la reputazione nazionali vengono misurate, valutate, monitorate e adattate allo scopo di un'immagine nazionale. L'analisi dell'immagine costituisce una delle componenti più utili per i governi al fine della gestione del marchio²⁸.

Nel 2005, Simon Anholt ha creato il *Nation Brand Index* (NBI), il primo modello attraverso il quale condurre uno studio analitico delle percezioni che le persone avevano nei confronti dell'immagine del marchio di un Paese in particolare²⁹. La crescente rilevanza assunta dal *nation branding* rese quindi necessario individuare strumenti capaci di valutarne concretamente l'efficacia. Basarsi su valutazioni soggettive per stabilire come l'immagine di un Paese si stesse evolvendo non era più sufficiente; inoltre, l'utilizzo di risorse pubbliche per queste attività richiedeva che i risultati fossero verificabili³⁰. È quindi più probabile che i Paesi meno coinvolti nelle dinamiche della politica internazionale riescano a ottenere una buona reputazione. Al contrario, le nazioni che ricoprono un ruolo di primo piano negli affari globali possono vedere la propria immagine penalizzata da decisioni o politiche estere poco apprezzate, rendendo difficile evitare del tutto associazioni negative³¹.

Un altro dei motivi per cui Anholt decise di portare avanti tale sondaggio era verificare la propria ipotesi secondo cui l'immagine di un Paese rimane relativamente costante nel tempo e non dovrebbe subire variazioni significative nel corso di un anno. Giunse quindi alla conclusione che l'immagine di un Paese

²³ Ibid., 8.

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid., 9.

²⁶ Ibid., 26.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid., 43.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid., 46.

può cambiare solamente in due casi: o è il Paese stesso a cambiare, o perché qualcosa influenza direttamente le persone. Nel primo caso, il cambiamento avviene in maniera più graduale³², mentre nel secondo caso, può capitare che un'immagine cambi piuttosto repentinamente nelle menti di particolari individui o gruppi, causato da un'esperienza in prima persona³³.

Normalmente, l'immagine di un Paese che una persona ha sviluppato tende a rimanere piuttosto stabile nel tempo e può essere modificata soprattutto in presenza di avvenimenti particolarmente significativi che coinvolgano direttamente la sfera personale. I governi possono inoltre contribuire a mantenere e rafforzare una determinata immagine del Paese, positiva o negativa, trasmettendola da una generazione all'altra attraverso l'educazione e l'indottrinamento. Qualora Paese dovesse compiere un'azione fuori dal normale, la sua reputazione tenderebbe a tornare al suo stato precedente³⁴.

Le persone possono inoltre avere percezioni differenti e anche contrastanti nei confronti dello stesso Paese. Nei sondaggi come l'NBI, infatti, queste possono rispondere sulla base del proprio rapporto con il Paese, considerandolo dal punto di vista del consumatore, del cittadino o dei propri interessi personali e professionali³⁵.

Lo scopo dell'NBI, spiega Ipsos³⁶, è quello condurre annualmente la misura del potere e dell'attrattiva della *brand image* di sessanta Paesi. Per farlo, si basa su uno dei modelli conati da Anholt, il *Nation Brand Hexagon* (Fig. 2.2), attraverso la media dei punteggi delle sei dimensioni³⁷.



Fig. 2.2: L'esagono del Nation Branding (Fonte: Ipsos, 2023, 6).

³² Ibid., 47.

³³ Ibid., 48.

³⁴ Ibid., 51.

³⁵ Ibid.

³⁶ Ipsos si tratta della più grande società di ricerche di mercato al mondo, fondata in Francia nel 1975.

<https://www.ipsos.com/it-it>.

³⁷ 'The Anholt-Ipsos Nation Brands Index SM – Press Release – Supplemental Report November 2023', <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-10/NBI-2023-Press-Release-Supplemental-Deck-December-23.pdf>, 6.

Queste ultime sono le seguenti:

- *Export*: riguarda la percezione internazionale dei prodotti e dei servizi provenienti da un determinato Paese e dell'immagine associata alle sue attività nazionali e globali.
- *Governance*: considera la percezione della competenza e dell'equità delle istituzioni governative, insieme alla valutazione del loro impegno nei confronti di questioni di rilevanza globale.
- *Cultura e Patrimonio*: concerne la percezione internazionale del patrimonio di un Paese, nonché della sua cultura contemporanea derivante da cinema, musica, arte e sport.
- *Persone*: valuta come la popolazione di una nazione viene percepita, sia per quanto riguarda la cordialità del popolo, l'attrattiva a livello personale e le loro risorse umane a livello professionale.
- *Turismo*: misura la capacità di un Paese di attirare visitatori, principalmente per la sua bellezza naturale, i monumenti storici e la vita urbana, nonché il suo potenziale turistico.
- *Investimenti e Immigrazione*: considera il potere di un Paese di attrarre talenti e capitali in base a quanto sia desiderabile trasferirsi, lavorare o studiarvi, tenendo conto anche della percezione della sua prosperità economica, delle pari opportunità e della qualità della vita.

Secondo Anholt, l'identità competitiva si focalizza dunque sull'incentivare le persone a interessarsi ai successi di un Paese e a credere nelle sue qualità. Lo definisce l'esempio moderno per eccellenza di *soft power*³⁸.

2.3 *Soft power e public diplomacy*

Agganciandosi all'evoluzione del concetto di potere attraverso la storia, Nye introduce la distinzione tra *hard power* e *soft power*. Il primo consiste nella capacità di influenzare il comportamento degli altri attraverso strumenti di coercizione o attraverso incentivi, mentre il secondo opera attraverso l'attrazione e la capacità di orientare le preferenze altrui³⁹. Il soft power non implica quindi l'imposizione diretta di un determinato comportamento, ma la possibilità di creare le condizioni affinché gli altri sviluppino autonomamente preferenze e obiettivi compatibili con quelli perseguiti dallo Stato⁴⁰. In questo senso, la capacità di generare attrazione costituisce una componente fondamentale del soft power⁴¹.

Il concetto viene sviluppato ulteriormente da Nye, che individua tre principali risorse di base: la cultura, i valori politici e la politica estera⁴². Tuttavia, tali risorse non ne producono automaticamente soft power: esse devono risultare attraenti agli occhi degli altri e, nel caso delle politiche, essere percepite come

³⁸ Simon Anholt, *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, 127.

³⁹ Joseph S. Nye, Jr., "Soft Power," *Foreign Policy*, no. 80 (1990): 166, <https://www.jstor.org/stable/1148580>.

⁴⁰ Ibid., 168.

⁴¹ Joseph S. Nye, Jr., "Public Diplomacy and Soft Power," *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, no 616 (2008): 95, <https://www.jstor.org/stable/25097996>.

⁴² Ibid., 96.

legittime e coerenti con i comportamenti dello Stato sia sul piano interno sia nelle relazioni internazionali⁴³.

La diplomazia pubblica (*public diplomacy*) può essere considerata uno degli strumenti attraverso cui uno Stato promuove il proprio soft power. La sua efficacia dipende tuttavia dalla credibilità e dalla coerenza: se appare come propaganda⁴⁴, rischia di essere disprezzata e di compromettere la reputazione di un Paese, o come una superficiale copertura della proiezione dell'hard power⁴⁵, difficilmente avranno successo. Le politiche egoistiche o arroganti rappresentano un ostacolo invece che favorire la produzione di soft power⁴⁶.

Infine, Nye introduce il concetto di *smart power*, una combinazione equilibrata ed efficiente di hard power e soft power⁴⁷. La diplomazia pubblica è dunque uno strumento importante dello smart power, e una diplomazia pubblica intelligente comprende il ruolo della credibilità nella creazione di soft power, e che è necessario comprendere il ruolo della società⁴⁸.

⁴³ Ibid., 95.

⁴⁴ Ibid., 100.

⁴⁵ Ibid., 102.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid., 107.

⁴⁸ Ibid., 108.

CAPITOLO 3: *Le World Expo come strumento di nation branding*

3.1 *Nation branding nelle Esposizioni contemporanee*

Si giunge ora al punto di incontro tra i due principali filoni teorici finora introdotti: le Esposizioni Universali come luogo di *nation branding*.

Le Esposizioni contemporanee svolgono un'importante funzione di piattaforma per il *nation branding* dei Paesi partecipanti, particolarmente attraverso i padiglioni nazionali. Secondo Wang¹, ogni padiglione è infatti il risultato di un articolato progetto che comprende molteplici dimensioni, andando oltre le sue caratteristiche architettoniche. Al suo interno si sviluppa uno spazio multifunzionale, comprendente mostre, aree dedicate a riunioni ed eventi, nonché punti vendita e di ristoro. Nel loro insieme, tutti questi elementi contribuiscono alla costruzione e alla trasmissione di una determinata e positiva immagine nazionale², coinvolgendo anche la dimensione emotiva del visitatore e trasformando la visita in un'esperienza condivisa nello spazio e nel tempo, potenzialmente capace di lasciare un'impressione duratura nonostante la natura effimera dell'evento.

Attraverso i padiglioni, la nazione viene quindi resa concretamente visibile e accessibile al pubblico, trasformando un'identità nazionale in uno spazio fisico da esplorare e vivere. Allo stesso tempo, il padiglione costituisce un punto di incontro tra persone, idee e culture provenienti da Paesi differenti, favorendo forme di connessione e confronto all'interno dello spazio espositivo e mettendo direttamente in contatto il visitatore con la cultura di una determinata nazione. È anche in questa prospettiva che le Esposizioni Universali possono essere considerate luoghi privilegiati per l'esercizio della diplomazia pubblica³.

Tuttavia, Wang evidenzia una problematica legata al contesto contemporaneo: l'impatto della globalizzazione e il rapido sviluppo delle tecnologie digitali contribuiscono a generare un crescente senso di insicurezza culturale, trasformando le modalità attraverso cui le identità nazionali vengono comunicate a livello nazionale e internazionale e, di conseguenza, anche le strategie di *nation branding* adottate nelle Esposizioni Universali. Diventa pertanto necessario ripensare tali strategie, attribuendo maggiore importanza a elementi quali la trasparenza, l'autenticità e la connessione emotiva con il pubblico, in un contesto internazionale caratterizzato da cambiamenti sempre più rapidi⁴.

¹Jian Wang, "Nation Branding and World Expos." *Bureau International des Expositions Bulletin 2019, Image of a Nation: Country branding at World Expos*, 48.

² Wang cita a sua volta Gottdiener (2001) e Lukas (2007).

³ Ibid., 49.

⁴ Ibid., 51.

3.1.1 Le sei dimensioni di un padiglione

A partire da queste trasformazioni, Wang individua sei aree attraverso cui riconfigurare il *nation branding* nelle Esposizioni Universali⁵.

In primo luogo, lo *storytelling* deve fungere da ponte tra il fisico e il digitale: è necessario estendere la narrazione di un paese oltre lo spazio dell'expo grazie a esperienze transmediali. In secondo luogo, un maggior coinvolgimento del pubblico nella costruzione del significato associato a una nazione può contribuire alla co-creazione del marchio nazionale. Wang sottolinea inoltre la necessità di bilanciare familiarità e sorpresa e sorpresa: se i simboli nazionali rafforzano l'associazione e connessione con il visitatore, gli elementi di sorpresa suscitano il loro interesse, come l'enorme statua di un neonato nel padiglione della Spagna a Expo 2010 Shanghai⁶; a ciò si affianca la necessità di concepire le Esposizioni come spazi di gioco e creatività, nei quali l'esperienza educativa si combina con quella ricreativa e sensoriale attraverso l'impiego della tecnologia, come dimostrano la camminata sulle reti sopraelevate del padiglione del Brasile (Fig. 3.1) e le bolle che permettevano ai visitatori di "entrare" nella miniatura di una città del futuro al padiglione del Kuwait (Fig. 3.2), entrambi a Milano nel 2015⁷.

Wang sottolinea inoltre la necessità di comunicare con agilità, attraverso contenuti ed esperienze adattabili agli interessi e ai feedback dei visitatori. Infine, il *nation branding* in una prospettiva di comunità globale evidenzia la necessità per i Paesi di distinguersi all'interno di uno spazio competitivo e cosmopolita, promuovendo l'empatia e la cooperazione tra culture diverse⁸.



Fig. 1.1: Padiglione del Brasile all'Expo 2015 Milano (elaborazione propria).



Fig. 3.2: Padiglione del Kuwait all' Expo 2015 Milano (elaborazione propria).

⁵ Ibid., 52.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid., 53. Aggiungo anche la mia personale esperienza, poiché entrambi i momenti costituiscono un bel ricordo e un'impressione positiva a sostegno del punto espresso da Wang.

⁸ Ibid., 54.

3.1.2 Padiglioni nazionali e diplomazia pubblica

Se Wang si concentra sulle trasformazioni che stanno interessando il *nation branding* nelle Esposizioni contemporanee, Nicholas J. Cull affronta invece la questione dal punto di vista della *public diplomacy*, individuando nove “comandamenti” per la progettazione di padiglioni capaci di risultare efficaci nella relazione con il pubblico⁹.

Diplomazia e comunicazione efficaci si basano inevitabilmente su un ascolto efficace: è importante considerare i gesti e le culture dei visitatori e progettare un padiglione che vada incontro alla popolazione locale. Cull riporta l'esempio del padiglione della Danimarca a Expo 2010 Shanghai, che vide come ospite la statua della Sirenetta originale, poiché era ciò che la popolazione cinese associava al Paese scandinavo. Una diplomazia pubblica capace di raggiungere il proprio obiettivo è inoltre un padiglione che adatta il proprio messaggio alle aspettative e interessi culturali del pubblico, proponendo contenuti rilevanti, familiari, talvolta aggiungendo conoscenze in più e risultare in un'esperienza soddisfacente ed emotivamente gratificante¹⁰.

La struttura architettonica esterna di un padiglione è fondamentale, ma l'interno non dev'essere trascurato. Tra i design più di successo negli anni recenti, Cull evidenzia il padiglione dell'Austria a Expo 2015 Milano, dal titolo “*breathe.austria*”, il quale aveva ‘trapiantato’ una foresta tutt'intorno alla struttura, oppure i vari padiglioni della Germania in quasi tutte le Esposizioni moderne¹¹.

Non bisogna dimenticarsi della dimensione umana, che spesso è la più importante nell'esperienza di un visitatore e che trova la sua realizzazione anche nelle interazioni dirette tra i visitatori e il personale. La partecipazione attiva viene stimolata offrendo gadget e assaggi, oltre all'inserimento di elementi interattivi nei percorsi espositivi.

Un altro grande fattore che assicura il successo di un padiglione è il supporto costante in remoto da parte del Paese stesso. Costruire ed esporre costituisce solo una parte, che va alimentata anche grazie a un buon rapporto tra il Paese del padiglione e quello ospitante e all'invito di cittadini illustri o talvolta capi dello Stato al sito dell'Expo¹².

Dal momento che i visitatori tendono a riconoscere le rappresentazioni poco veritiere e si aspettano la presenza di oggetti autentici, è fondamentale inoltre proporre contenuti genuini¹³.

Storicamente, i padiglioni hanno rappresentato punti di incontro per negoziati commerciali, colloqui e attività di sensibilizzazione. In aggiunta, a partire da Expo Milano 2015, l'uso dei social media ha

⁹ Nicholas J. Cull, “Public Diplomacy through Expos: Commandments for Expo Pavilions.” *Bureau International des Expositions Bulletin 2019, Image of a Nation: Country branding at World Expos*, 14.

¹⁰ Ibid., 15, 16.

¹¹ Ibid., 18.

¹² Ibid., 21.

¹³ In occasione dell'Expo 1964 New York, il padiglione del Vaticano espose la Pietà di Michelangelo. Ibid., 22.

permesso di promuovere non solo i singoli padiglioni, ma l'Expo stessa, estendendo queste connessioni oltre lo spazio fisico dell'Esposizione¹⁴.

Infine, sia il presente che il passato giocano un ruolo fondamentale e accompagnano tutto il processo di progettazione e la presentazione dell'esperienza al visitatore. I padiglioni ottengono infatti risultati migliori quando i Paesi partecipanti conservano le conoscenze acquisite e possono contare su una burocrazia dedicata alla loro progettazione e gestione, preparandosi con largo anticipo ed evitando di ripetere gli errori del passato.

Allo stesso modo, i Paesi sono invitati anche a volgere uno sguardo al futuro. I padiglioni dovrebbero anche sviluppare un'eredità che duri oltre la fine dell'Expo, attraverso il riutilizzo delle strutture o mantenendo un legame simbolico con il Paese ospite. Inoltre, le Expo permettono di proporre visioni del futuro capaci di ispirare il pubblico e offrire nuove prospettive per l'umanità¹⁵.

3.2 *Brand experience e narrazione strategica*

Un'applicazione concreta dei concetti affrontati sinora si trova nello studio condotto da Wang e Sun (2012), che mette a confronto otto padiglioni all'Expo di Shanghai 2010. Gli autori mostrano come la *brand experience* contribuisca a costruire e influenzare la percezione di un Paese, introducendo il concetto di *strategic narrative*, approfondito in seguito.

Nelle relazioni internazionali, per un Paese è fondamentale massimizzare la propria immagine e reputazione sulla scena mondiale. Le Esposizioni Universali costituiscono un esempio di proiezione di *soft power*. Non trattandosi di un evento prevalentemente mediatico (come potrebbero essere la FIFA World Cup o le Olimpiadi, che coinvolgono la popolazione senza che essa si rechi necessariamente sul posto), un'Expo è vissuta al meglio se visitata di persona. L'Expo 2010 Shanghai è considerata la prima Esposizione a essere organizzata in un Paese ancora in via di sviluppo e ricopre anche il record di maggior numero di visitatori nella storia delle Expo¹⁶. Sia la progettazione dei padiglioni nazionali, sia le strategie di narrazione utilizzate per delineare un'immagine e identità nazionale precise fanno parte delle pratiche di branding finalizzate alla comunicazione di un'immagine e identità nazionale¹⁷.

Wang riprende il concetto di *brand experience*, originariamente concettualizzato da Brakus, Schmitt e Zarantonello¹⁸, per poi applicarlo al contesto dei padiglioni nazionali. Tale concetto fa riferimento all'insieme delle sensazioni, emozioni, percezioni cognitive e risposte comportamentali suscitate dagli stimoli associati a un marchio. Questi stimoli possono derivare da diversi elementi attraverso i quali il

¹⁴ Ibid., 23.

¹⁵ Ibid., 24-26.

¹⁶ Jian Wang and Shaojing Sun. *Experiencing Nation Brands: A Comparative Analysis of Eight National Pavilions at Expo Shanghai 2010*. (Los Angeles: Figueroa Press, 2012), 5, 6.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Brakus, Schmitt, Zarantonello, (2009).

consumatore entra in contatto con il *brand*, quali il design e l'identità visiva, il packaging, le attività di comunicazione e gli ambienti in cui la marca è presente.

In generale, la *brand experience* può essere divisa in due categorie: l'esperienza soggettiva e l'esperienza comportamentale. La componente soggettiva è a sua volta suddivisa in tre dimensioni: sensoriale, affettiva e intellettuale. Queste ultime risultano avere un'influenza maggiore sulla valutazione generale rispetto a quella comportamentale.

Tra gli otto padiglioni analizzati, quello degli Emirati Arabi Uniti (cfr. p. 35) è risultato al primo posto nelle tre dimensioni dell'esperienza soggettiva, portando gli autori a chiedersi cosa avesse contribuito, insieme alla Spagna, a ottenere risultati così positivi.

Una narrazione strategica (*strategic narrative*¹⁹) si basa sull'equilibrio tra la credibilità e la novità. Una storia dev'essere abbastanza plausibile per essere creduta, ma deve proporre anche degli elementi nuovi in grado di modificare il modo in cui il pubblico interpreta ciò che viene presentato. Se da una parte un eccesso di familiarità può renderla poco interessante, dall'altra gli eccessi di novità possono comprometterne la credibilità, in particolar modo nelle fasi iniziali.

Se applicato a un'Expo, lo *storytelling* di un marchio Paese si sviluppa in due aspetti principali: da un lato, la modalità in cui un Paese definisce i contenuti che vuole comunicare, dall'altro, il modo in cui questi contenuti vengono espressi e trasmessi ai visitatori attraverso il padiglione²⁰.

Gli artefici hanno grande libertà nella realizzazione delle storie mostrate all'interno dei padiglioni, con possibilità che variano da temi specifici o semplicemente un quadro d'insieme dell'essenza di un Paese²¹. Prendendo in considerazione la limitata soglia dell'attenzione dei visitatori dell'Expo, un tema centrale ha generalmente un risultato più efficace. La narrazione può inoltre scegliere se cercare di contrastare gli stereotipi che affliggono la reputazione di un Paese, sebbene la Spagna abbia deciso di non farlo, inserendo molti di essi nella presentazione²².

Per quanto riguarda le strategie usate dalla Spagna e dagli Emirati per creare un ambiente altamente immersivo e multisensoriale, entrambi i padiglioni si sono affidati alla tecnologia per un effetto cinematografico dal forte impatto, ciò che costituisce un fattore estremamente importante e distintivo in un contesto simile²³.

¹⁹ Wang e Sun riprendono i concetti elaborati in: David M. Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm," *Administrative Science Quarterly* 36 (1991): 106-126; David Barry and Michael Elmes, "Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse," *Academy of Management Review* 22, no. 2 (April 1997): 429-452.

²⁰ Jian Wang and Shaojing Sun *Experiencing Nation Brands: A Comparative Analysis of Eight National Pavilions at Expo Shanghai 2010*, 17.

²¹ Ibid., 18.

²² Ibid., 19.

²³ Ibid., 21.

CAPITOLO 4: I Paesi del Golfo: costruzione dell'immagine nazionale

4.1 Il nation branding nel contesto del Golfo Persico (o Arabico)

L'espressione "Paesi del Golfo" fa generalmente riferimento ai sei Stati membri del *Gulf Cooperation Council*, ufficialmente denominato *Cooperation Council for the Arab States of the Gulf*¹ (GCC): Emirati Arabi Uniti, Regno del Bahrain, Regno dell'Arabia Saudita, Oman, Qatar e Kuwait.

Il GCC mira a rafforzare la cooperazione tra i Paesi membri attraverso il coordinamento e l'integrazione nei diversi ambiti, tra cui quello economico, commerciale, culturale e turistico, nonché ad approfondire i legami e la cooperazione già esistenti tra i loro popoli.



Fig. 2.1: Emblema del GCC (Fonte: "About us", GCC online).

4.1.1 Diversificazione economica

In un *Working Paper* del 2014, l'*International Monetary Fund* (IMF), spiega come il sistema economico dei sei Stati del GCC sia storicamente basato sulle esportazioni di idrocarburi, principalmente petrolio e gas. I ricavi derivanti da queste esportazioni hanno rappresentato un'importante opportunità per migliorare la qualità della vita e favorire lo sviluppo economico². Investendo nelle infrastrutture e nelle grandi industrie, sviluppando al contempo settori della finanza, della logistica, del commercio e del turismo. Le loro economie continuano tuttavia a dipendere fortemente dalle entrate derivanti soprattutto dal petrolio, che costituiva il 60% del totale delle entrate, senza subire grandi variazioni negli ultimi decenni³. Una delle sfide principali consiste nell'identificare strategie per diversificare l'economia e promuovere settori che non dipendono dal commercio di petrolio. Questi settori, a loro volta, dovrebbero favorire la creazione di occupazione sostenibile all'interno del settore privato⁴.

Più recentemente, l'IMF conferma che il GCC sta effettivamente portando avanti questo processo di diversificazione, attraverso esportazioni e ricavi, in linea con le loro strategie di sviluppo nazionali e con gli obiettivi globali di decarbonizzazione e capaci di sostenere la crescita del settore privato e di favorire la creazione di occupazione sostenibile⁵. In effetti, un forte aumento si è registrato nei settori

¹ "About Us", Gulf Cooperation Council, consultato il 29 agosto 2026, <https://www.gcc-sg.org/en/AboutUs/Pages/default.aspx>.

² Reda Cherif and Fuad Hasanov, "Soaring of the Gulf Falcons: Diversification in the GCC Oil Exporters in Seven Propositions," IMF Working Papers 2014, no. 177 (September 2014), 4, 5, <https://doi.org/10.5089/9781498310642.001>.

³ Ibid., 5.

⁴ Ibid.

⁵ Yevgeniya Korniyenko and Weining Xin, "Gulf Cooperation Council Diversification: The Role of Foreign Investments and Sovereign Wealth Funds," IMF Working Papers 2025, no. 174 (September 2025), 5, <https://doi.org/10.5089/9798229019514.001>.

finanziari, immobiliare e manifatturieri e, dalla pandemia, gli investimenti si sono concentrati soprattutto verso logistica, business e servizi⁶.

Il principale canale per gli investimenti sono i *Sovereign Wealth Funds (SWFs)*. Nati come fondi per una sostenibilità economica a lungo termine contro i rischi della volatilità dei prezzi degli idrocarburi, hanno investito in settori verdi e nella tecnologia⁷.

Tra il 2020 e il 2023, la quota degli investimenti in entrata destinati alla maggior parte dei servizi è cresciuta significativamente, raggiungendo circa il 70%, rispetto alla media del 30% registrata nel periodo 2000–2019⁸.

Nonostante gli sforzi per diversificare l'economia siano focalizzati sulle infrastrutture, sulle riforme fiscali e sugli investimenti nel capitale umano, risulta sempre più evidente che questi dipendono anche da strumenti di comunicazione strategica a lungo termine, progettati per influenzare le percezioni internazionali. Nel GCC, il *nation branding* assume un ruolo strategico, poiché la reputazione e l'immagine internazionale influenzano la competitività degli Stati, contribuendo ad attirare talenti e investimenti. Inoltre, sostiene indirettamente la diversificazione economica rafforzando le riforme e creando una narrazione coerente attorno a settori strategici, tra cui il turismo, le energie rinnovabili e la logistica⁹.

4.1.2 Progetti di nuove identità nazionali

I sei Paesi del Golfo hanno definito piani e strategie per uno sviluppo di lungo periodo, sostenibile e meno dipendente dagli idrocarburi. Ogni Paese ha elaborato una propria Vision, sebbene esistano numerosi punti in comune. Tra gli obiettivi ricorrenti emergono la diversificazione economica, l'innovazione, lo sviluppo del capitale umano e del settore privato, la competitività, l'apertura internazionale, la sostenibilità e il miglioramento della qualità della vita.

Riprendendo l'Articolo di Ahmed Buhejji¹⁰, diplomatico e ricercatore bahreinita ed ex Ministro degli Affari Esteri, si va a vedere più nel dettaglio ciò che differenzia un Paese dall'altro. Il Bahrain, attraverso la "*Bahrain Economic Vision 2030*"¹¹, mira a incrementare la produttività, concentrandosi sulla trasparenza e sulla definizione di un quadro normativo che garantisca protezione ed equità; il Kuwait, con "*New Kuwait 2035*"¹², aspira invece a rafforzare la propria immagine di hub finanziario e commerciale, al fine di attrarre più investitori. L'"*Oman Vision 2040*"¹³ articola la propria narrativa intorno allo sviluppo sostenibile e a

⁶ Ibid., 24.

⁷ Ibid., 5.

⁸ Ibid., 7.

⁹ Ahmed Buhejji, "Nation Branding in the Gulf", Fiker Institute, November 2025, consultato il 2 settembre 2026, <https://www.fikerinstitute.org/publications/nation-branding-in-the-gulf>.

¹⁰ Ibid.

¹¹ "Bahrain Economic Vision 2030", Ministry of Finance and National Economy, Kingdom of Bahrain, consultato il 3 settembre 2026, <https://www.mofne.gov.bh/en/project-initiatives/bahrain-economic-vision-2030/>

¹² "Kuwait Vision 2035 – 'New Kuwait'", Ministry of Foreign Affairs, State of Kuwait, consultato il 3 settembre 2026, <https://www.mofa.gov.kw/en/pages/kuwait-vision-2035>.

¹³ "Oman Vision 2040", Oman Vision 2040, consultato il 3 settembre 2026, <https://www.oman2040.om/?lang=en>.

una promozione delle energie rinnovabili, mentre il “*Qatar National Vision 2030*”¹⁴ combina la crescita economica con la visibilità internazionale. La “*Saudi Vision 2030*”¹⁵ si concentra invece sulla trasformazione economica per diventarne una potenza globale, insieme a progetti futuristici come *NEOM* o *Red Sea Global*. Infine, gli Emirati Arabi Uniti, attraverso “*We the UAE 2031*”¹⁶ cercano di consolidare il proprio posizionamento come un centro economico attraente e un partner globale.

4.2 Un nuovo hub per il turismo globale

Un ruolo importante è ricoperto dal turismo, uno dei sei settori che compongono il *Nation Brand Hexagon* (cfr. p. 20), per il quale i paesi del Golfo rappresentano un caso interessante proprio a seguito della crescita registrata negli ultimi anni.

Gli stati membri del GCC hanno aumentato il loro impegno, in particolare nel periodo post-pandemia, nel settore dei servizi e del turismo, con l’obiettivo di diventare un importante polo turistico globale, seguendo l’esempio degli Emirati, già in opera dai primi anni ’90¹⁷.

Nel 2019, l’Arabia Saudita ha iniziato ad aprire il Paese al turismo ricreativo attraverso l’introduzione dei primi visti turistici, riconoscendo nel settore un’importante opportunità di sviluppo economico. Con questa consapevolezza, vennero creati nuovi organismi turistici da parte degli altri governi, e nuove strategie¹⁸. Nel 2023, l’Arabia Saudita ha inoltre raggiunto la cima della classifica per la crescita degli arrivi secondo l’*UN Tourism*¹⁹.

4.2.1 Strategie individuali

Si comparano ora brevemente le strategie messe in atto dai vari paesi, alcune presenti nelle Vision, altre come strategia separata.

La strategia dell’Oman, ruotando sempre intorno alla sostenibilità, investe principalmente in destinazioni che valorizzano il patrimonio culturale e naturale²⁰, il Bahrain invece ha come obiettivo principale contributo del turismo al PIL, offrendo varie opzioni compresi il turismo ricreativo, d’affari,

¹⁴ “Qatar National Vision 2030”, National Planning Council, State of Qatar, consultato il 3 settembre 2026, <https://www.npc.qa/en/QNV/pages/default.aspx>, 83, 317.

¹⁵ “Saudi Vision 2030”, Kingdom of Saudi Arabia, consultato il 3 settembre 2026, <https://www.vision2030.gov.sa/en>.

¹⁶ “We the UAE 2031’ vision”, UAE Government, consultato il 3 settembre 2026, <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/we-the-uae-2031-vision>.

¹⁷ Magdalena Karolak. ‘Analyzing Recent Tourism Developments in the GCC, with Special Reference to Saudi Arabia and Oman: Introduction: Recent Tourism Developments in the GCC, as Exemplified in Saudi Arabia and Oman’. *Journal of Arabian Studies* 14, no. 1 (2024): 1. <https://doi.org/10.1080/21534764.2024.2421818>.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid., 4, a sua volta preso dal sito governativo del Regno.

²⁰ “Oman Vision 2040 Report”, Supreme Planning Council, Sultanate of Oman, consultato il 5 settembre 2026, <https://www.spf.gov.om/wp-content/uploads/2025/08/OmanVision2040Report.pdf>.

cinematografico, sportivo e culturale²¹; il Kuwait sottolinea il suo impegno nel creare una propria identità turistica nazionale e internazionale²².

In seguito, gli Emirati Arabi Uniti vogliono affermarsi invece come una delle migliori destinazioni turistiche al mondo, investendo ulteriormente nel settore²³, mentre l'Arabia Saudita si sta espandendo in diverse aree, con un turismo che contribuisce alla creazione di posti di lavoro, all'economia e a rafforzare l'identità nazionale e ottenere un riconoscimento globale attraverso grandi progetti ed eventi²⁴. Infine, il Qatar basa la propria strategia soprattutto sull'organizzazione di eventi sportivi e sulle connessioni internazionali. Il settore turistico qatariota corrisponde attualmente all'8% del PIL del Paese, sottolineando l'importanza di esso nella diversificazione economica e il proprio ruolo di destinazione di rilievo mondiale²⁵.

4.2.2 Una nuova fase del turismo

Un recente articolo di analisi pubblicato da *GCC Business Watch* evidenzia come il settore turistico del Golfo stia entrando in una nuova fase, dove l'attenzione si sposta verso la capacità del turismo di generare valore economico, piuttosto che solamente verso il numero di arrivi di visitatori, ad esempio attraverso soggiorni più lunghi. Il settore turistico è particolarmente rilevante per la diversificazione, poiché va a coinvolgerne numerosi altri, quali i trasporti, la ristorazione, il commercio e l'intrattenimento²⁶.

Inoltre, la vantaggiosa posizione al centro dei mercati di Europa, Asia e Africa e la prossimità tra i sei Paesi offre la possibilità di promuovere un modello turistico maggiormente integrato. In questo contesto, la prossima fase del turismo consisterà dunque nel trasformare i flussi turistici in un valore economico sostenibile per l'intera regione²⁷.

²¹ "Bahrain introduces new tourism strategy", Ministry of Industry and Commerce, Kingdom of Bahrain, November 6, 2021, consultato il 5 settembre 2026, <https://www.moic.gov.bh/en/node/3008>.

²² "عن قطاعات الوزارة", Ministry of Information, State of Kuwait, consultato il 3 settembre 2026, <https://media.gov.kw/MinistrySectors.aspx>.

²³ "UAE Tourism Strategy 2031", UAE Government, consultato il 5 settembre 2026, <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/tourism/uae-tourism-strategy-2031>.

²⁴ "National Tourism Strategy (NTS)", Ministry of Tourism, Government of the Kingdom of Saudi Arabia, consultato il 5 settembre 2026, <https://mt.gov.sa/en/strategy>. ; "Saudi Vision 2030: Transforming Tourism for the Future", Visit Saudi, consultato il 5 settembre 2026, <https://www.visitsaudi.com/en/stories/vision-2030>.

²⁵ "Tourism", International Media Office, State of Qatar, consultato il 5 settembre 2026, <https://imo.gov.qa/priorities/tourism>.

²⁶ Research Desk, "The Gulf Wants More Than Tourists: Why the Next Phase of GCC Tourism Is About Economic Value, Not Visitor Numbers", *GCC Business Watch*, , September 3, 2026, <https://gccbusinesswatch.com/news/the-gulf-wants-more-than-tourists-why-the-next-phase-of-gcc-tourism-is-about-economic-value-not-visitor-numbers/>.

²⁷ Ibid. (BusinessWatch)

4.2.3 GCC Tourism Strategy

In particolare, a livello regionale, si parla di una “GCC Tourism Strategy” adottata nel 2022²⁸, e del lancio della *Gulf Tourism Platform* per monitorarne l’andamento sotto diverse prospettive²⁹, al fine di rafforzare l’integrazione turistica congiunta della regione. Tra gli obiettivi (2023-2030), vi sono l’aumento del contributo del settore al PIL, la creazione di opportunità di lavoro e la costruzione di un’identità turistica distintiva³⁰. La visione è quella di rendere i Paesi del CCG la principale destinazione turistica al mondo, contribuendo così alla diversificazione e alla loro crescita economica³¹.

Tra le idee per promuovere questa strategia spicca il *GCC Grand Tours Visa*, progettato per facilitare i viaggi dei non-residenti attraverso tutti e sei i Paesi del Golfo Persico³². Approvato nel 2023 ma non ancora ufficialmente implementato, il progetto mira a ridurre gli ostacoli amministrativi e i costi di viaggio, favorendo inoltre l’aumento dei flussi turistici, l’aumento nelle spese nelle economie locali e porterebbe a una maggior interazione con il ricco patrimonio culturale offerto³³.

4.2.4 Tensioni

Nel contesto delle attuali tensioni geopolitiche che vedono coinvolto l’Iran, il GCC si è riunito ad aprile 2026 per ribadire il suo impegno a garantire stabilità e continuità nel settore turistico. Questo evidenzia la sua capacità di affrontare le sfide, attraverso lo sviluppo di sistemi operativi più flessibili e reattivi, al fine che il GCC possa far fronte efficacemente a questo periodo di instabilità³⁴.

Un articolo di *Arab News*, riporta che il settore turistico del GCC ha registrato un tasso di crescita annuale del 7,3% a partire dal 2019, superando l’andamento globale del 6,7%³⁵. In aggiunta, nel gennaio del 2024, la *World Tourism Organization (UN Tourism)* ha annunciato che gli arrivi turistici hanno registrato un incremento del 22% rispetto al 2019. Questo ha reso il Medio Oriente l’unica regione ad aver superato le cifre pre-pandemiche³⁶.

²⁸ “GCC Tourism Ministers Adopt the Gulf Tourism Strategy, Launch the Gulf Tourism Platform and the Gulf Tourism Capital”, Gulf Cooperation Council, November 14, 2022, consultato il 5 settembre 2026, <https://www.gcc-sg.org/en/MediaCenter/News/Pages/news2022-11-14-3.aspx>.

²⁹ Tourism GCC Stat, consultato il 5 settembre 2026, <https://tourism.gccstat.org/?lang=en>.

³⁰ “الاستراتيجية الخليجية للسياحة تعزز التكامل السياحي المشترك”, Ministry of Heritage and Tourism, Sultanate of Oman, 1 October 1, 2023, consultato il 5 settembre 2026, <https://mht.gov.om/ar/-/الاستراتيجية-الخليجية-للسياحة-المركز-الإعلامي/الأخبار/تعزيز-التكامل-السياحي-المشترك/>.

³¹ Ibid.

³² “GCC Visa”, GCC Visa, consultato il 5 settembre 2026, <https://gccvisa.com/>.

³³ Ibid.

³⁴ Gulf Secretariat, “Joint Statement on Enhancing the Stability of the Tourism Sector in the GCC Countries”, Gulf Cooperation Council, April 10, 2026, consultato il 5 settembre 2026, <https://www.gcc-sg.org/en/MediaCenter/News/Pages/news2026-4-10-2.aspx>.

³⁵ “GCC tourism powers \$254.7bn economic contribution in 2025”, *Arab News*, September 1, 2026, consultato il 5 settembre 2026, <https://arab.news/y5cj7>.

³⁶ “International Tourism to Reach Pre-Pandemic Levels in 2024”, UN Tourism, January 19, 2024, consultato il 5 settembre 2026, <https://www.untourism.int/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024>.

Il più recente *World Tourism Barometer* 2026 (Fig. 4.2) evidenzia la crescita esponenziale nel numero di arrivi, passando da 47,7 milioni nel 2019 a 71,3 milioni nel 2025. Tuttavia, nel 2026 si nota un lieve calo dovuto alle tensioni geopolitiche in continuo aumento.

International Tourist Arrivals by (Sub)region																
(Percent changes are year over year)																
								Share	Change (%)			Monthly/ quarterly data				
									Change (%)							
	(millions)							(%)					2026 over 2025*			
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*	2025*	23/22	24/23	25/24*	YTD	Q1	Jan.	Feb.	Mar.
Middle East	71.6	19.4	30.5	68.0	93.4	96.6	100.1	6.5	37.4	3.4	3.7	-13.9	-13.9	1.9	-9.8	-37.2
Memorandum ²																
ASEAN	138.6	25.5	3.3	42.3	98.6	122.6	125.1	8.1	133.0	24.4	2.1	1.1	1.1	-4.8	7.7	1.2
G20	1002	306	356	732	927	1008	1058	68.5	26.6	8.7	5.0	2.6	2.6	2.4	3.2	2.3
GCC	47.7	13.4	18.3	47.8	68.1	71.1	71.3	4.6	42.6	4.5	0.2	-19.2	-19.2	-1.2	-13.5	-47.6
LDCs	35.0	10.0	7.7	17.5	27.3	32.3	30.9	2.0	56.1	18.1	-4.1	-8.8	-8.8	-10.2	-9.0	-7.2
LLDCs	51.0	13.1	14.2	34.6	47.8	54.6	60.4	3.9	38.0	14.2	10.7	17.3	17.3	17.1	15.9	18.7
SIDS	40.0	9.6	11.4	25.6	35.7	39.0	38.8	2.5	39.1	9.4	-0.6	-1.9	-1.9	-3.7	0.2	-2.0

Source: World Tourism Organization (UN Tourism)

(UN Tourism, May 2026 - revised July 2026)

¹ Classification based on the International Monetary Fund (IMF).

* Provisional data

² ASEAN: Association of Southeast Asian Nations, G20: Group of Twenty, GCC: Gulf Cooperation Council,

LDCs: Least Developed Countries, LLDCs: Landlocked Developing Countries, SIDS: Small Island Developing States.

See box in page 'A-2' for key to abbreviations and symbols.

Fig. 4.2: Arrivi turistici internazionali per regione (focus Medio Oriente, *World Tourism Barometer*, UN Tourism, maggio 2026, aggiornato luglio 2026)

4.3 Grandi eventi, soft power e costruzione dell'immagine nazionale

Tornando alle strategie di *nation branding*, si pone l'attenzione sull'organizzazione di convention, esposizioni ed eventi sportivi di livello mondiale, ai quali il Qatar dà particolare importanza. Tra questi eventi ricorrenti troviamo il *Formula 1 Qatar Airways Grand Prix*, il *MotoGP Qatar Airways Grand Prix* e il *Doha Film Festival*³⁷, oltre a essere stato Paese ospite della FIFA World Cup 2022, al fine di accrescere l'attrattiva internazionale, lo scambio culturale, il turismo e gli investimenti³⁸.

Gli eventi possono assumere un ruolo significativo nella definizione di un marchio Paese, contribuendo a costruire un'identità competitiva (cfr p. 19) e fornendo narrazioni più approfondite rispetto a semplici slogan. Inoltre, possono fungere da piattaforma per la diplomazia pubblica attraverso discorsi e copertura mediatica, offrendo uno sguardo sul contesto politico, sociale o culturale del Paese ospitante³⁹.

³⁷ "Tourism", International Media Office, State of Qatar, consultato il 6 settembre 2026, <https://imo.gov.qa/priorities/tourism>.

³⁸ Laila El-Dabt et al., "Sustainable strategic nation branding through sports: leveraging soft power via mega-event hosting," *Frontiers in Sociology* 10 (2025): 1521396, <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1521396>.

³⁹ Faisal AlReshaid et al., "Entrepreneurial nations competing for attention: sport mega-events as strategic assets for soft power," *Frontiers in Sociology* 11 (2026): 1811928, 1-5; viene inoltre citato Olins (2002). <https://doi.org/10.3389/fsoc.2026.1811928>.

Gli eventi mettono in contatto pubblico in visita, media, organizzatori e sponsor, generando fiducia e credibilità, e un coinvolgimento durante e in seguito all'evento stesso. Questo può portare all'influenza di un comportamento di carattere volontario, tali che il turismo, investimenti e sostegno politico. In questo senso, gli eventi, che possono essere considerati strumenti che avviano il percorso del soft power⁴⁰. Benché questo studio si focalizzi sugli eventi sportivi, si è potuto dedurre in precedenza come anche le Esposizioni Universali o internazionali servano a ottenere simili obiettivi.

A confermare il crescente prestigio dei Paesi del Golfo, e particolarmente Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti e Qatar, è il *Global Soft Power Index*, che li vede tra i primi venti piazzamenti nella classifica 2026⁴¹.

Questi tre Paesi sembrano dunque essere i più prominenti della regione, e anche quelli maggiormente coinvolti nel campo delle Esposizioni regolarizzate dal BIE. Nel 2022, infatti, gli Emirati Arabi Uniti hanno ospitato Expo 2020 Dubai, prima Esposizione Universale della regione MEASA nella storia; l'anno seguente, il Qatar ha ospitato l'Esposizione internazionale sull'orticoltura a Doha nel 2023; infine, l'Arabia Saudita realizzerà il notevole progetto di Expo 2030 Riad, attualmente in fase di costruzione. Tra queste, Expo 2020 Dubai è l'esempio più prominente di evento che contribuisce allo sviluppo dell'economia e del prestigio di un Paese, lasciando effetti a lungo termine. Un anno dopo la chiusura dell'Expo, studi hanno rilevato che l'impatto economico di quest'ultimo avrebbe contribuito al valore aggiunto lordo dell'economia degli Emirati Arabi Uniti nel periodo dal 2013 al 2042, il cui 62% è rappresentato solo dalla fase di eredità (cfr. p. 13)⁴². Oggi, la *legacy* di Expo 2020 Dubai è rappresentata da Expo City Dubai, il vecchio sito che ha trovato una nuova vita in qualità di nuovo quartiere, prendendo le sembianze di una città pulita, verde, che si affida all'innovazione e ruota attorno alla dimensione umana.

⁴⁰ Ibid., 5.

⁴¹ Konrad Jagodzinski, "Global Soft Power Index 2026: A global mood shift", BrandFinance, January 20, 2026, <https://brandfinance.com/insights/global-soft-power-index-2026-executive-summary>.

⁴² "Expo 2020 Dubai Impact Drives Decades-Long Growth in UAE", Bureau International des Expositions, March 21, 2023, consultato il 5 settembre 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/news-announcements/world-expo/expo-2020-dubai-impact-drives-decades-long-growth-in-uae>.

CAPITOLO 5: *Paesi del Golfo alle Expo: analisi dei padiglioni nazionali*

Il *Capitolo 3* (cfr. p. 23) ha evidenziato il fatto che il padiglione sia l'elemento chiave attraverso il quale una nazione può costruire e comunicare la propria immagine ai visitatori. Di seguito, verranno esaminati vari padiglioni di successo dei Paesi del Golfo, tra l'Expo 2010 Shanghai all'Expo 2025 Osaka Kansai. Infine, un breve paragrafo sarà dedicato a introdurre Expo 2025 Riad, attualmente in sviluppo.

5.1 *Expo 2010 Shanghai*



Fig. 5.1: Logo Expo 2010 Shanghai (Fonte: BIE online).

L'Expo 2010 Shanghai fu la prima Esposizione Universale ospitata in Cina, con il tema *"Better City, Better Life"*. Il sito espositivo, il più grande mai realizzato per una World Expo, fu concepito come un intervento di riqualificazione urbana, con il recupero di strutture industriali esistenti. La mascotte *Haibao*, "Tesoro del Mare", richiamava il ruolo centrale dell'uomo nel tema dell'Esposizione¹.

5.1.1 *Il padiglione degli Emirati Arabi Uniti*

Gli Emirati Arabi Uniti sono membri del BIE a partire dal 6 giugno 1997. La prima partecipazione fu all'Expo 1970 Osaka con il padiglione di Abu Dhabi, e in quasi tutte le Esposizioni a seguire, in particolare le Specializzate, ottenendo anche diversi premi. Nel 2013, fu eletto come Paese ospite per l'Esposizione Universale del 2020, la quale ebbe luogo a Dubai².



Fig. 5.2: Esterno del Padiglione (Fonte: Foster + Partners).

Il padiglione nazionale presentato all'Expo 2010 Shanghai riscosse un particolare successo tra i visitatori, come evidenziato dall'analisi di Wang³. Progettato da *Foster + Partners*, esso rispecchiava esteriormente due caratteri fondamentali della cultura emiratina: il paesaggio e il clima desertici (Fig. 5.2), presenti su tutto il territorio⁴.

¹ "Expo 2010 Shanghai", Bureau International des Expositions, consultato il 25 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/2010-shanghai>.

² "United Arab Emirates", Bureau International des Expositions, consultato il 29 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/emirats-arabes-unis>.

³ Jian Wang and Shaojing Sun *Experiencing Nation Brands: A Comparative Analysis of Eight National Pavilions at Expo Shanghai 2010*, 17.

⁴ "UAE Pavilion Shanghai Expo 2010", Foster + Partners, consultato il 31 agosto 2026, <https://www.fosterandpartners.com/projects/uae-pavilion-shanghai-expo-2010>.

Il padiglione ha mostrato un'abilità distintiva nella comunicazione della propria identità e nel suscitare l'interesse e il coinvolgimento dei visitatori cinesi nei confronti di una nazione non troppo familiare. Gli Emirati Arabi Uniti hanno implementato correttamente l'uso di narrazione strategica, costituendo un chiaro esempio di come essa possa essere utilizzata attraverso lo spazio brandizzato che è il padiglione, e dimostrando un buon equilibrio tra credibilità e novità⁵.

La storia raccontata era incentrata sullo sviluppo del Paese, dalla povertà alla prosperità odierna, con l'obiettivo di creare consapevolezza, relazionandosi bene con i visitatori cinesi, poiché analoga alla situazione della Cina⁶.

Al fine di rendere l'esperienza immersiva ed emozionante, sono state utilizzate presentazioni cinematografiche all'avanguardia, le quali costituiscono l'elemento distintivo di *nation branding* a un'Expo del proporre una stimolazione multisensoriale.

L'attrazione principale del padiglione è una storia proiettata su schermi e raccontata in tre atti⁷:

- *"In the blink of an eye"* segue la toccante storia di un bambino e di suo nonno, il quale si portava narratore del passato della nazione, fino ad arrivare al suo sviluppo. Per la proiezione, vennero costruiti due teatri separati dalla capienza massima di settanta persone, al fine di creare un ambiente più raccolto, cosicché i visitatori potessero sentirsi più coinvolti nella storia narrata⁸.
- *"Meeting the Emiratis"* rappresenta uno spazio di contatto 'diretto' con cittadini di svariate età e provenienza proiettati su delle colonne, i quali condividono le proprie storie; i visitatori sono invitati a sedersi ad ascoltare⁹.
- *"Dream journey"*, in IMAX, dove un bambino emiratino e una bambina della stessa età interagiscono. In seguito, trasformati in due figure animate, il bambino la porta a fare un giro delle meraviglie del proprio Paese, mostrandole al contempo anche agli spettatori. A una cinematografia accattivante che esibisce paesaggi mozzafiato, si aggiunge l'integrazione perfetta dell'animazione a uno sfondo live-action, con musica araba contemporanea come sottofondo¹⁰.

Gli Emirati Arabi Uniti sono riusciti dunque a trasmettere efficacemente il proprio *nation brand*, dando vita a un'esperienza intima e coinvolgente e dimostrando abilità nell'utilizzo di una narrazione strategica.

⁵ Jian Wang and Shaojing Sun *Experiencing Nation Brands: A Comparative Analysis of Eight National Pavilions at Expo Shanghai 2010*, 18.

⁶ Ibid., 19.

⁷ Ibid., 21, 22.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

5.2 Expo 2015 Milano



Fig. 5.3: Logo Expo 2015 Milano
(Fonte: BIE online).

L'Expo aveva come tema centrale *"Feeding the Planet, Energy for Life"*, andando ad affrontare domande sul mangiar bene, la produzione e lo spreco del cibo, la crescita della popolazione e un buon uso delle risorse naturali. L'Expo lasciò inoltre una duplice eredità, sia attraverso iniziative come la *Milan Charter* e il *Milan Urban Food Policy Pact*, sia attraverso la riconversione dell'area espositiva nel MIND (*Milano Innovation District*), oggi dedicato alla ricerca e all'innovazione. La mascotte ufficiale, *Footy*, ispirata alle opere di Giuseppe Arcimboldo, richiamava i temi dell'alimentazione e della valorizzazione del cibo¹¹.

5.2.1 Il padiglione del Kuwait

Il Kuwait è Paese membro del BIE a partire dal 27 luglio 2007. Data piuttosto recente, se comparata alla sua prima partecipazione a un'Esposizione Universale in un padiglione internazionale, che risale a Expo 1967 Montréal. Ha partecipato all'Esposizione Specializzata di Saragozza nel 2008, e quelle Universali di Milano nel 2015, Dubai nel 2020 e Osaka nel 2025¹².

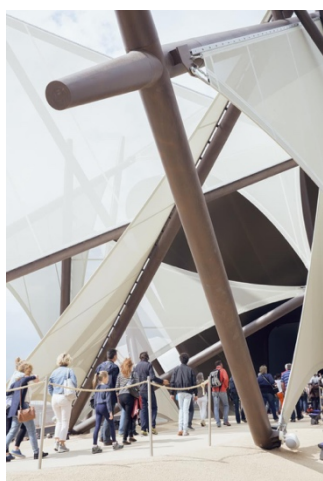


Fig. 5.4: Entrata del padiglione
(Fonte: Mattia Balsamini, Divisare).

La storia raccontata nel padiglione del Kuwait a Expo 2015 Milano è quella di una popolazione definita da terre inabitabili, e dalle salate acque del mare, che enfatizza la preziosità dell'acqua potabile in un territorio di questo tipo. Nonostante queste difficoltà, gli abitanti impiegano i loro sforzi nel costruire una società moderna, che contribuisca allo sviluppo globale e capace di rendere il deserto abitabile, anche grazie alle tecnologie e all'energia sostenibile¹³.

Parte del padiglione è progettato per assomigliare all'antica imbarcazione *dhaw* (Fig. 5.4), simbolo del patrimonio, mentre l'altra accoglie una serra di piante coltivate (Fig. 5.5, p. 38), come ad anticipare la narrativa.

All'entrata, passato e presente raccontano l'evoluzione dell'adattamento della vita al deserto, un ambiente particolarmente ostile per l'uomo.

Proseguendo, una cascata simula le piogge nel deserto, poi il tutto prende la forma di un giardino colorato, enfatizzando l'importanza che l'acqua ha per la vita, concetto ribadito più volte durante il percorso¹⁴.

¹¹ "Expo 2015 Milan", Bureau International des Expositions, consultato il 30 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/2015-milan>.

¹² "Kuwait", Bureau International des Expositions, consultato il 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/koweit>.

¹³ "Kuwait Pavilion – Expo Milano 2015", Divisare, consultato il 1° settembre 2026, <https://divisare.com/projects/298453-italo-rota-mattia-balsamini-kuwait-pavilion-expo-milano-2015>.

¹⁴ Ibid.



Fig. 5.5: Serra (Fonte: Mattia Balsamini, Divisare).

Al centro del padiglione si trova un grande modello in vetro che racconta la storia del territorio e accompagna i visitatori alla scoperta della “piccola fortezza”, significato del termine arabo da cui deriva il nome Kuwait¹⁵. L’esibizione permette di vedere il Paese dall’alto, mostrando i cicli dell’acqua, dell’energia e della conoscenza, i quali creano una rete sottostante e permettono la produzione, distribuzione e accessibilità delle risorse idriche costruite dall’uomo, conoscenza che il Kuwait vuole condividere e implementare al fine di aiutare i Paesi in via di sviluppo¹⁶. Il modellino ha inoltre una componente interattiva, che permette ai visitatori, soprattutto bambini, di ‘entrare’ a farne parte grazie a delle bolle trasparenti posizionate nei punti di rilievo (Fig. 3.2, p. 24).

Alla fine, il visitatore è accolto da un caloroso ambiente di un mercato che incorpora la convivialità e ospitalità della gente del posto, dando inoltre la possibilità di interagire di persona (cfr. p. 25) con gli abitanti del Kuwait¹⁷.

¹⁵ “Kuwait Pavilion at Expo Milano 2015 | Italo Rota”, Archilovers, consultato il 1° settembre 2026, <https://www.archilovers.com/projects/151228/kuwait-pavilion-at-expo-milano-2015.html#info>.

¹⁶ “Kuwait Pavilion – Expo Milano 2015”, Divisare, consultato il 1° settembre 2026, <https://divisare.com/projects/298453-italo-rota-mattia-balsamini-kuwait-pavilion-expo-milano-2015>.

¹⁷ Ibid.

5.3 Expo 2020 Dubai



Fig. 5.6: Logo Expo 2020 Dubai (Fonte: BIE online).

L'Expo 2020 Dubai, dal tema “*Connecting Minds, Creating the Future*”, vide più di 200 Paesi partecipanti. Il sito dell'Expo è in seguito diventato Expo City Dubai, un nuovo modello per le comunità globali, che riconsidera il futuro delle aree urbane. Aveva più di una mascotte, tra cui l'albero di ghaf Salama, due fratelli emiratini di nome Latifa e Rashid, guidati da tre robottini che rappresentavano i tre sottotemi (opportunità, mobilità e sostenibilità), Opti, Alif e Terra¹⁸.

5.3.1 Il padiglione dell'Arabia Saudita

L'Arabia Saudita è membro del BIE dal 5 novembre 2007. La sua prima partecipazione fu però a Bruxelles nel 1958, partecipando alle Esposizioni Specializzate e Universali negli anni a venire. Ha ricevuto diversi *Gold Award* a Shanghai nel 2010, Dubai nel 2020 e Osaka nel 2025. Nel 2030 avrà l'onore di ospitare una World Expo a Riad¹⁹.

Il padiglione dell'Arabia Saudita all'Expo 2020 Dubai (Fig. 5.7) si presenta molto innovativo a livello architettonico, con l'obiettivo di alzare le aspettative del visitatore sull'esperienza che lo accoglierà all'interno. Esso univa eredità culturale a tecnologia, il tutto eseguito sostenibilmente, attraverso l'uso di energie rinnovabili e riciclando l'82% del materiale di costruzione di scarto²⁰. Ha come tema centrale quello di creare una realtà in cui il mondo possa rispecchiarsi ed entrare in connessione con

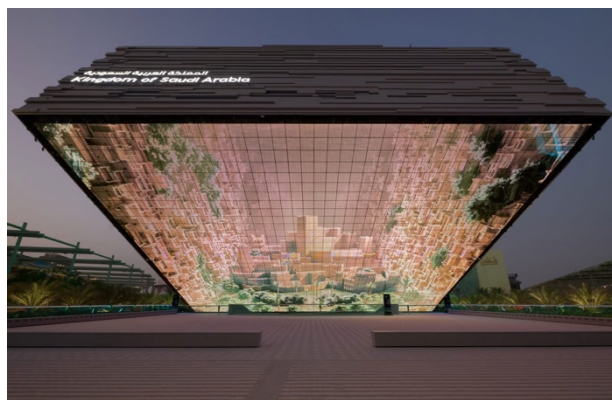


Fig. 5.7: Esterno del Padiglione (Fonte: Boris Micka Associates).

il Regno, offrendo al contempo al visitatore l'opportunità di compiere un'esperienza immersiva attraverso lo stile di vita locale²¹. Viene mostrata la ricchezza della cultura saudita, ma ci si sofferma particolarmente sulla cucina, tramite l'allestimento di un servizio di catering con ricette provenienti da ogni regione, dagli antipasti ai dolci, adattate alle esigenze dei visitatori, al fine immergerli nella cultura.

Inoltre, grazie all'implemento di tecnologie di realtà aumentata, realtà virtuale e display interattivi, il padiglione riscosse successo nel coinvolgimento del pubblico.

¹⁸ “Expo 2020 Dubai”, Bureau International des Expositions, consultato il 29 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/2020-dubai>.

¹⁹ “Saudi Arabia”, Bureau International des Expositions, consultato il 30 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/arabie-saoudite>.

²⁰ Ministry of Culture of Saudi Arabia, “The Experience of Saudi Arabia’s Pavilion at Expo 2020 Dubai: Creating a Blueprint for a Successful Pavilion Today”, *Bureau International des Expositions Bulletin 2024: Through the Looking Glass: Exploring the Visitor Experience*, 30.

²¹ Ibid., 29, 30.

Diversi paesaggi sono stati proiettati virtualmente, come oasi e deserti, per dare allo spettatore il senso di viaggiare di persona attraverso il Regno; la realtà aumentata ha invece permesso di portare in vita la storia del Paese, grazie anche a schermi interattivi che contribuivano a dare un contesto.

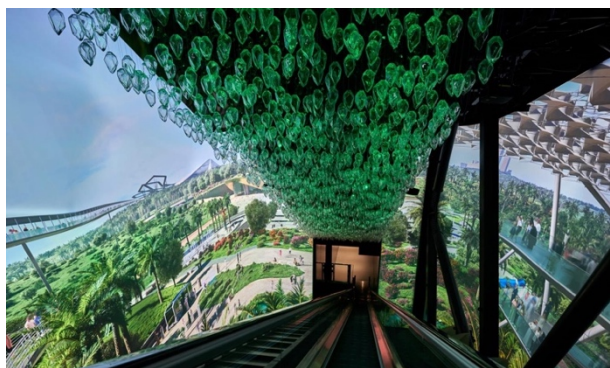


Fig. 5.8: Pianta endemica appesa (Fonte: Boris Micka Associates).

Il padiglione includeva anche una lunga attrazione acquatica: diverse piante endemiche del territorio saudita pendevano dal soffitto (Fig. 5.8), mentre gli schermi, dotati di una pavimentazione interattiva, erano composti da quasi ottomila luci a LED²².

L'impatto estetico del padiglione era aumentato da installazioni di arte e design, i quali hanno contribuito a una narrazione culturale profonda. La scala mobile che

portava il visitatore verso l'ultima parte dell'esposizione, quella rappresentativa del futuro della nazione, era adornata da 2030 cristalli, simbolo della "Saudi Vision 2030" (cfr. p. 30). Infine, l'attrazione principale si trovava nello spazio "Vision" e si trattava di una sfera di trenta metri di diametro. Essa fluttuava al centro di uno spazio buio, includendo una mostra d'arte, frutto del lavoro di diversi artisti sauditi (Fig. 5.9)²³.

Il padiglione ha tenuto inoltre in considerazione l'accessibilità fisica, le diversità di linguaggio e abilità, allestendo rampe d'accesso per uno spazio inclusivo, con display multilingua, che andava a sottolineare l'impegno del Regno nel permettere a chiunque di godere dell'esperienza. Con un punteggio di 99,83% di soddisfazione dei visitatori, l'Arabia Saudita raggiunge anche l'obiettivo di promuoversi come una bellezza naturale e quindi di suscitare la curiosità dei visitatori²⁴.



Fig. 5.9: Sfera fluttuante (Fonte: Boris Micka Associates).

L'architetto Boris Micka, nel costruire il più grande padiglione nazionale dell'intera Esposizione²⁵, lo intende come un ponte tra l'Arabia Saudita e il resto del mondo, perché quest'ultimo possa rendersi conto dell'impegno che il Regno mantiene nei confronti di un futuro sostenibile, volto all'innovazione e alla collaborazione globale. La sua partecipazione all'Expo ha significato una possibilità di crescita economica, una promozione della propria immagine come un'attraente destinazione turistica²⁶.

²² Ibid., 31.

²³ Ibid., 32.

²⁴ Ibid., 33.

²⁵ "Pavilion of the Kingdom of Saudi Arabia", Boris Micka Associates, consultato il 2 settembre 2026, <https://www.borismicka.com/projects/pavilion-of-the-kingdom-of-saudi-arabia/>.

²⁶ BIE Bulletin 2024, 33, 34.

5.3.2 Il padiglione dell'Oman

Il Sultanato dell'Oman è membro del BIE a partire dal 4 febbraio 1997. Partecipò per la prima volta all'Expo 1992 Siviglia. È stato inoltre premiato alle Esposizioni Specializzate di Saragozza 2008, Yeosu 2012 e quella Universale di Dubai nel 2020, dove vinse un *Gold Award* per l'interpretazione del tema²⁷.



Fig. 5.10: Esterno del padiglione (Fonte: F&M Middle East, Archello).

L'architettura di quest'ultimo padiglione era ciò che portava in vita l'identità omanita, nonché le aspirazioni e le prospettive future. La narrazione ruotava intorno all'albero Boswellia, dalla resina del quale viene prodotto il franchincenso²⁸, tradizione di incensi e profumi risalente a oltre cinquemila anni fa. L'esperienza immersiva del padiglione proponeva un viaggio attraverso questo prezioso patrimonio, simbolo della cultura nazionale. Il tutto è evidenziato da travi di legno irregolari simboleggianti il tronco, le quali avvolgono un nucleo bianco caratterizzato da motivi che riprendono radici e foglie (Fig. 5.10). Dieci alberi di franchincenso protetti, riportati al giardino botanico di appartenenza alla fine dell'evento²⁹, circondavano la struttura.

Particolarmente presente è il loro impegno per la sostenibilità, dal momento che il padiglione stesso è stato progettato per essere smantellato e ricostruito in Oman.

I temi, in linea con l'“Oman Vision 2040” (cfr. p. 29), sono osservabili lungo tutto il percorso, sia nell'architettura, che nel contenuto multisensoriale del padiglione. Disegnata da due giovani donne, l'esposizione si divide su tre livelli. I visitatori acquisiscono conoscenze sul ruolo importante del franchincenso nel tempo, richiamando la prima parte del tema dell'Expo, “Connecting minds”.

Al primo piano, una ‘foresta’ di schermi a forma di albero di Boswellia (Fig. 5.11) raccontano otto diverse storie di sostenibilità, dalle tecnologie di droni per l'impollinazione e allevamento dei pesci, alle energie rinnovabili o ancora la gestione dei rifiuti³⁰.



Fig. 5.11: Foresta interattiva (Fonte: F&M Middle East, Archello).

²⁷ “Oman”, Bureau International des Expositions, consultato il 2 settembre 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/oman>.

²⁸ F&M Middle East, “Oman Pavilion at Expo 2020”, Archello, consultato il 2 settembre 2026, <https://archello.com/es/project/oman-pavilion-at-expo-2020>.

²⁹ “Oman Pavilion at Expo 2020 Dubai Highlights Vision of Identity Based on Glorious Civilisation”, *Emirates News Agency (WAM)*, November 14, 2021, <https://www.wam.ae/en/article/hszrdj8s-oman-pavilion-expo-2020-dubai-highlights-vision>.

³⁰ Ibid.

In seguito, il Sultanato racconta i suoi metodi per promuovere le risorse e valorizzare i propri talenti, ma anche il trasferimento di competenze e conoscenze alle generazioni future, fornendo opportunità per la creazione di una società dinamica. Il tutto era portato in vita da schermi interattivi dalla forma di cristalli d'incenso, i quali si focalizzavano sulla conoscenza come base dell'economia omanita. Inoltre, l'ambientazione di un antico porto d'esportazione guidava il visitatore attraverso il viaggio di esportazione dell'incenso, fino ad arrivare a una versione futura del Paese stesso.

Infine, al secondo piano, si trovava un'esperienza multisensoriale all'interno di uno spazio futuristico, offrendo dimostrazioni dal vivo di esperimenti su piantine e biblioteche interattive che esponevano una collezione di miscele di incenso in capsule aromatiche da annusare.

5.4 Expo 2025 Osaka Kansai



Fig. 5.12: Logo Expo 2025 Osaka Kansai (Fonte: BIE online).

Expo 2025 Osaka Kansai si sviluppò intorno al tema “*Designing Future Society for Our Life*” e costituì un’opportunità di riunirsi in un unico spazio fisico per approfondire il tema della ‘vita’ attraverso tutti e cinque i sensi. In seguito, la maggior parte degli edifici è stata smantellata e riassemblelata altrove in diverse località del Giappone. La mascotte, *Myaku-Myaku*, è stata concepita unendo il logo dell’Esposizione all’acqua, simbolo di Osaka, ed è in grado di mutare forma fluidamente e di cambiare in continuazione³¹.

5.4.1 Il padiglione del Bahrain

Il Bahrain è Stato membro del BIE dal 9 novembre 2007 e ha partecipato alle ultime quattro World Expo. Ha vinto molteplici premi per l’architettura del padiglione, tra i quali un *Silver Award* a Milano nel 2015, e un *Gold Award* a Osaka nel 2025³².

Quest’ultimo, costruito intorno al tema “*Connecting seas*”, metteva in evidenza le caratteristiche intrinseche dell’identità bahreinita, fondata fin dai tempi antichi su commercio marittimo, artigianato, manifattura, cultura e una posizione strategica che connette l’Est con l’Ovest. Svariate esibizioni permettevano al visitatore di compiere un’esperienza particolarmente immersivo nella tradizione e modernità della nazione, nonché nel loro stile di vita, il tutto attraverso l’uso dei cinque sensi.



Fig. 5.13: Esterno del padiglione del Kuwait (Fonte: Lina Ghotmeh – Architecture).

Riprendendo il concetto di *visual identity* (cfr. p. 16), parte dell’architettura del padiglione presentava una struttura richiamante la tradizionale imbarcazione *dhow* (Fig. 5.13); questa scelta rappresentava un tributo alle antiche tecniche di costruzione delle imbarcazioni, evidenziando l’eredità manifatturiera della nazione³³. Costruito in maniera totalmente sostenibile, con principi di costruzione eco

compatibili e progettato per essere smontato e riciclato, esso evidenziava l’attenzione che il Paese pone nei confronti della protezione dell’ambiente, tema ricorrente nelle Vision della regione (cfr. p. 29).

³¹ “Expo 2025 Osaka Kansai”, Bureau International des Expositions, consultato il 30 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/2025-osaka>.

³² “Bahrain”, Bureau International des Expositions, consultato il 30 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/bahrein>.

³³ “Kingdom of Bahrain Pavilion”, Bahrain Pavilion, consultato il 31 agosto 2026, <https://bahrainpavilion2025.bh/bp-kingdom-of-bahrain-pavillion/>.

Dal gusto al tatto, i visitatori venivano in seguito accompagnati lungo un viaggio sensoriale attraverso la nazione. Il padiglione disponeva di un ristorante, il cui menù è stato curato da una chef pluripremiata bahreinita, unendo la tradizione marittima a ingredienti freschi giapponesi. In seguito, due biblioteche olfattive permettevano al visitatore di vivere una storia di commercio e di identità costiera, lasciando che fosse l'olfatto a guidarli nel tempo e nello spazio.

Dal momento che la produzione rappresenta una grande parte dell'identità del Paese, una galleria esplorava la trasformazione da artigianato tradizionale a industrie avanzate tramite l'esposizione di oggetti tattili (Fig. 5.14). Inoltre, viene donata una particolare importanza all'attività di pesca e commercio delle perle, da secoli un pilastro dell'economia, attraverso installazioni audio-sensoriali, ispirati al *fjiri*³⁴, tradizione musicale protetta dall'UNESCO.

Infine, il padiglione prevede un'immersione visiva, tramite una galleria che esplora paesaggi marini e attrazioni naturali, andando a sottolineare il sempre più rilevante settore dell'ecoturismo ed evidenziando ancora una volta l'impegno del Paese nella conservazione ambientale e nelle iniziative sostenibili.



Fig. 5.14: Mostra di oggetti quotidiani (Fonte: Lina Ghotmeh – Architecture).

In linea con il tema dell'Expo, il Bahrain evidenzia il suo ruolo storico come porto commerciale e la propria diversità economica, unendo armoniosamente tradizione e innovazione. La sezione dedicata al futuro presenta infatti il Bahrain come una realtà in rapida evoluzione, capace di offrire nuove opportunità alle imprese e di promuovere la trasformazione digitale e le partnership strategiche.

³⁴ "Fjiri", UNESCO – Intangible Cultural Heritage, consultato il 2 settembre 2026, <https://ich.unesco.org/en/RL/fjiri-01747>.

5.4.2 Il padiglione del Qatar

Il Qatar è un membro del BIE a partire dal 9 aprile 1997 e ha partecipato attivamente a Esposizioni Specializzate e Universali a partire da quella Specializzata di Plovdiv nel 1991. Ha ricevuto diversi premi, tra i quali un *Bronze Award* a Shanghai 2010, e un *Gold Award* nel 2017 ad Astana. Nel 2023, ha ospitato la prima Esposizione Orticola della regione Mediorientale e Nordafricana a Doha, nonché la prima organizzata in un clima arido³⁵.

Similarmente al Bahrain, anche la struttura del padiglione del Qatar riprendeva l'architettura del *dhow*, antica imbarcazione della regione, condividendo inoltre la pesca delle perle. L'esibizione del padiglione era intitolata "*From the Coastline, We Progress*" e poneva particolare enfasi sulla relazione che il Qatar ha con le proprie coste, divise in dodici aree marittime di interesse³⁶. Sul percorso verso l'entrata, gradienti di colore indicavano al visitatore che stava per raggiungere la terraferma, passando dalle dapprima in acque scure a quelle acque poco profonde di color turchese, fino ad arrivare alle coste sabbiose (Fig. 5.15).



Fig. 5.15: Esterno del padiglione (Fonte: Katsumasa Tanaka, KKA).

Ad accompagnare il percorso, delle poesie di scrittori qatarioti elogiavano la bellezza naturale del proprio paese. All'interno, a rappresentare il paesaggio desertico, dei tubi riempiti di sabbia guidavano il visitatore verso il centro dell'esibizione. Sulle pareti dello spazio, una tenda blu scuro raccontava, tramite l'uso di immagini ricamate³⁷, la complessità di conciliare l'interazione uomo-mare, tra sistemi ecologici, infrastrutture industriali e siti archeologici, simboleggiando inoltre la ricchezza culturale.

A introdurre la visita era un pannello di confronto tra due mappe della costa, la prima ritraeva il Qatar del diciannovesimo secolo, con villaggi lungo tutta la costa; la seconda evidenziava invece gli ambienti umani e quelli non umani nella contemporaneità (Fig. 5.16).

A seguire, dodici rientranze scolpite davano la possibilità di esplorare ciascuna delle aree marittime più da vicino, grazie a delle perle colorate, le quali segnavano le attività di diversi settori svolte in quel luogo, tali che la cultura, l'industria, ecologia o patrimonio culturale.

³⁵ "Qatar", Bureau International des Expositions, consultato il 30 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/qatar>.

³⁶ "From the Coastline, We Progress", OMA, consultato il 2 settembre 2026, <https://www.oma.com/projects/from-the-coastline-we-progress>

³⁷ "Qatar Pavilion, Japan International Exposition 2025", NOMURA Co., Ltd., consultato il 2 settembre 2026, <https://www.nomurakougei.co.jp/en/achievements/page/expo2025-osaka-kansai-japan-qatar-pavilion/>.

Infine, l'attrazione principale prendeva ispirazione dai tradizionali campi invernali (Fig. 5.16), trattandosi di tre schermi che proiettavano filmati odierni e provenienti da archivi: essi andavano a sovrapporre la vita animale, l'identità urbana e immagini del popolo qatariota. Verso l'uscita, una mostra di oggetti tradizionali provenienti direttamente dal Museo Nazionale del Qatar, metteva in particolare risalto l'attività di spedizioni di immersione degli uomini pescatori di perle, oltre a esplorare il ruolo delle donne sulla terraferma³⁸ (Fig. 5.17).

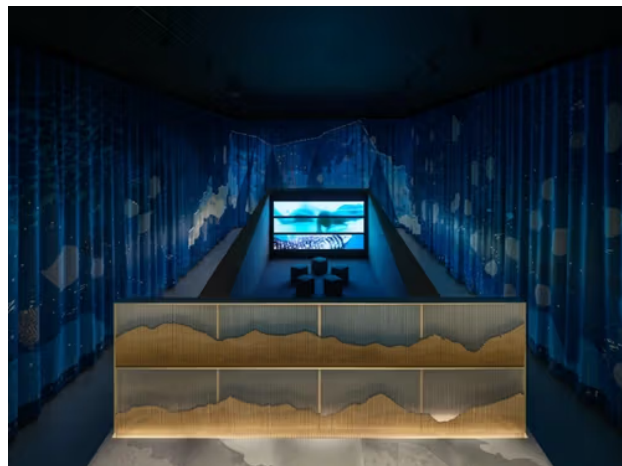


Fig. 5.16: Esibizione centrale del padiglione: in primo piano, le mappe a confronto; sullo sfondo, i tre schermi (Fonte: OMA.com).

L'obiettivo del padiglione era dunque quello di utilizzare materiali realistici al fine di rappresentare la natura e cultura qatariota, andando a interpellare la sfera sensoriale dei visitatori³⁹. Nel ringraziare il personale responsabile del design e della costruzione del padiglione, la presidentessa dei Musei del Qatar ha raccontato di come la costa abbia plasmato l'eredità e la cultura della nazione, trasformandola in ciò

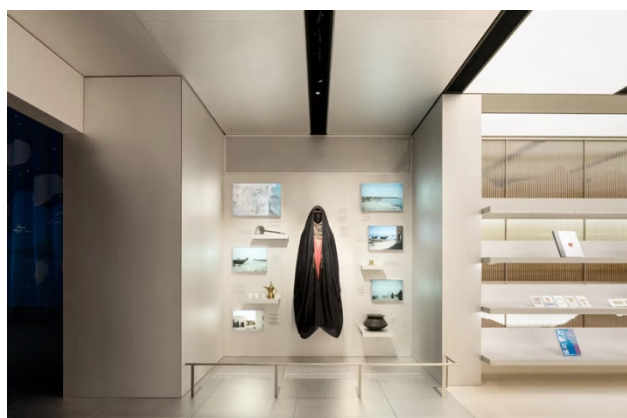


Fig. 5.17: Mostra su pescatori di perle e stile di vita (Fonte: OMA.com).

che è oggi, ovvero un centro globale di commercio e diplomazia, e di come sia fonte di orgoglio poter condividere questo vissuto all'Expo 2025 Osaka Kansai⁴⁰.

³⁸ OMA, <https://www.oma.com/projects/from-the-coastline-we-progress>

³⁹ NOMURA Co., Ltd., <https://www.nomurakougei.co.jp/en/achievements/page/expo2025-osaka-kansai-japan-qatar-pavilion/>.

⁴⁰ "KENGO KUMA AND ASSOCIATES 隈研吾建築都市設計事務所, OMA – Qatar Pavilion at Expo 2025 Osaka", Divisare, consultato il 31 agosto 2026, <https://divisare.com/projects/529662-kengo-kuma-and-associates-oma-iwan-baan-qatar-pavilion-at-expo-2025-osaka>.

5.5 Sulla strada per Expo 2030 Riad

In una nota conclusiva, si ricorda della prossima Esposizione Universale, la quale avrà luogo a Riad, in Arabia Saudita. All'Expo 2025 Osaka Kansai, qualche giorno prima della chiusura, durante l'evento *'From Osaka to Riyadh'*, ai visitatori è stata mostrata un'anteprima dell'evento, in un'atmosfera di musica e cultura che univa artisti sauditi e giapponesi⁴¹. Questo momento ha costituito il passaggio simbolico a Riad come prossima città ospitante, ricevendo la bandiera del BIE, che rappresenta il trasferimento delle responsabilità.

L'intento è quello di far diventare l'Expo 2030 di Riad una piattaforma dell'innovazione a livello mondiale. Al termine dell'evento, il sito si evolverà in un Villaggio Globale permanente, dall'eredità duratura, sia per Regno, che per il resto del mondo⁴².

Un recente articolo conferma la firma del BIE dell'Accordo di Sede (*See Agreement*)⁴³ con il Governo del Regno dell'Arabia Saudita, il quale faciliterà la partecipazione all'Expo nel 2030, garantendo un quadro giuridico per i partecipanti. Questo incontro determina una conferma dell'impegno da parte del Regno di accogliere Paesi e organizzazioni internazionali da tutto il mondo e sostenerli nel viaggio verso questo nuovo capitolo. Vengono inoltre confermati i progressi fatti nella costruzione di infrastrutture e costruzioni del sito, il quale ospiterà più di 200 partecipanti, e tratterà il tema di "Immaginare il domani" (*"Foresight for Tomorrow"*).



Fig. 5.18: Logo Expo 2030 Riad (Fonte: BIE online).

⁴¹ "The Countdown to Expo 2030 Riyadh begins with 'From Osaka to Riyadh' showcase", Expo 2030 Riyadh, October 2023, <https://www.expo2030riyadh.sa/en/news-hub/expo-2030-countdown-osaka-riyadh>.

⁴² Ibid.

⁴³ "Le BIE et l'Arabie saoudite signent un Accord de Siège pour l'Expo 2030 Riyad", Bureau International des Expositions, 25 août 2026, <https://www.bie-paris.org/site/fr/actus-annonces/expositions-universelles/le-bie-et-larabie-saoudite-signent-un-accord-de-siege-pour-lexpo-2030-riyad>

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Questo elaborato ha cercato di rispondere a due principali domande: in che modo i Paesi costruiscono e comunicano la propria identità nazionale attraverso i padiglioni nelle World Expo e quali strategie adottino i Paesi del Golfo per costruire la propria immagine internazionale e affermarsi come meta turistica globale, anche mediante la partecipazione e l'organizzazione di Esposizioni Universali.

In merito alla metodologia, la ricerca ha fatto ricorso a diverse tipologie di fonti. Per l'introduzione delle Esposizioni e il ruolo del *Bureau International des Expositions* sono state consultate le risorse bibliografiche e il sito ufficiale del BIE stesso, mentre per l'approfondimento teorico sul *nation branding* sono state utilizzate le principali pubblicazioni di riferimento, tra cui quelle di Anholt e Nye. Per quanto concerne i Paesi del Golfo, sono stati consultati articoli scientifici e, per l'analisi dei Padiglioni e delle strategie dei Paesi del Golfo, è stato fatto ampio uso di fonti istituzionali ufficiali (IMF, UN Tourism, BrandFinance), tra cui i siti governativi dei singoli Paesi, supportandole con rapporti e pubblicazioni di organizzazioni internazionali e articoli di stampa (*GCC BusinessWatch*, *Arab News*), utilizzati principalmente per aggiornare i dati relativi al turismo, al branding nazionale e agli sviluppi più recenti della regione.

È emerso dunque che le Esposizioni Universali svolgano un ruolo significativo nella comunicazione dell'immagine di un Paese. Funzionano come una piattaforma di incontro tra diverse culture, particolarmente negli spazi dei padiglioni nazionali, e diventano un punto di incontro in grado di aumentare l'attrattiva di un paese agli occhi di un pubblico internazionale. Questo non solo crea benefici per il Paese ospitante, ma genera effetti positivi anche sui Paesi partecipanti. L'analisi dei padiglioni dei Paesi del Golfo ha evidenziato gli elementi utilizzati per la comunicazione di una determinata immagine nazionale, espressi nell'architettura, nei materiali utilizzati e nei percorsi espositivi, i quali includono elementi culturali e narrazioni strategiche. I padiglioni nazionali, infatti, non mostrano solamente le caratteristiche dei Paesi che devono rappresentare, ma offrono una combinazione di elementi specifici della propria tradizione e del proprio patrimonio, abbinati alle aspirazioni future, così da contribuire alla costruzione di un *nation brand* da trasmettere su una scena internazionale.

Per quanto riguarda i limiti dell'analisi, è risultato difficoltoso reperire studi recenti sul *nation branding* nella regione del Golfo e, soprattutto, informazioni dettagliate sulle strategie turistiche dei singoli Paesi. Se da un lato è possibile trovare una quantità significativa di materiale sugli Emirati Arabi Uniti, sull'Arabia Saudita e, in misura minore, sul Qatar, dall'altro le informazioni disponibili sui Paesi di dimensioni più ridotte risultano più limitate, anche nelle fonti ufficiali prodotte dalle istituzioni nazionali. Per questo motivo, è stato necessario ricorrere in alcuni casi ad articoli di stampa e pubblicazioni online per integrare le informazioni disponibili.

Un'ulteriore difficoltà ha riguardato l'analisi dei padiglioni nazionali, per i quali non sempre sono disponibili fonti ufficiali sufficientemente dettagliate, così come studi che ne analizzino la partecipazione alle Esposizioni dal punto di vista del *nation branding*.

In futuro, ulteriori ricerche potrebbero sviluppare analisi comparative delle strategie di *nation branding* adottate dai sei Paesi del Golfo, con particolare attenzione a quelli che hanno finora ricevuto una minore visibilità internazionale, come Bahrain, Oman e soprattutto Kuwait, il cui processo di sviluppo turistico e di posizionamento internazionale appare ancora meno avanzato rispetto agli altri Paesi della regione. Sarebbe inoltre interessante approfondire la storia della partecipazione dei Paesi del Golfo alle Esposizioni, analizzando più dettagliatamente gli effetti e i risultati ottenuti a seguito dei sei mesi di esposizione e non soltanto nei casi in cui il Paese partecipante ricopra il ruolo di Stato ospitante.

BIBLIOGRAFIA

Primaria

- Galopin, Marcel. *Les expositions internationales au XXe siècle et le bureau international des expositions*. Paris: L'Harmattan, 1997.
- Clifton, Rita, John Simmons, Sameena Ahmad, Tony Allen, Simon Anholt, Anne Bahr Thompson, Patrick Barwise, Tom Blackett, Deborah Bowker, Chuck Brymer, Deborah Doane, Kim Faulkner, Paul Feldwick, Steve Hilton, Jan Lindemann, Allan Poulter, and Shaun Smith. *Brands and Branding*. London: The Economist in association with Profile Books Ltd, 2003.
- Anholt, Simon. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan, 2007.
- Nye, Joseph S. "Public Diplomacy and Soft Power." *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, no 616 (2008): 94–109. <http://www.jstor.org/stable/25097996>.
- Wang, Jian. "Nation Branding and World Expos." *Bureau International des Expositions Bulletin 2019, Image of a Nation: Country branding at World Expos*, 45–55.
- Cull, Nicholas J. "Public Diplomacy through Expos: Commandments for Expo Pavilions", *Bureau International des Expositions Bulletin 2019, Image of a Nation: Country branding at World Expos*, 13–27.
- Wang, Jian, and Shaojing Sun. *Experiencing Nation Brands: A Comparative Analysis of Eight National Pavilions at Expo Shanghai 2010*. Los Angeles: Figueroa Press, 2012.
- Korniienko, Yevgeniya, and Weining Xin. 'Gulf Cooperation Council Diversification: The Role of Foreign Investments and Sovereign Wealth Funds'. *IMF Working Papers 2025*, no. 174 (2025). <https://doi.org/10.5089/9798229019514.001>.
- Karolak, Magdalena. 'Analyzing Recent Tourism Developments in the GCC, with Special Reference to Saudi Arabia and Oman: Introduction: Recent Tourism Developments in the GCC, as Exemplified in Saudi Arabia and Oman'. *Journal of Arabian Studies* 14, no. 1 (2024): 1–5. <https://doi.org/10.1080/21534764.2024.2421818>.
- AlReshaid, Faisal, Laila El-Dabt, Shihanah Almutairi, Abrar Al-Enzi, Nour AlBuloushi, and Maitham AlSarraf. "Entrepreneurial nations competing for attention: sport mega-events as strategic assets for soft power." *Frontiers in Sociology* 11 (2026): 1811928. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2026.1811928>.
- Ministry of Culture of Saudi Arabia, "The Experience of Saudi Arabia's Pavilion at Expo 2020 Dubai: Creating a Blueprint for a Successful Pavilion Today", *Bureau International des Expositions Bulletin 2024, Through the Looking Glass: Exploring the Visitor Experience*, 26–35.

Secondaria

“The Anholt-Ipsos Nation Brands Index SM – Press Release – Supplemental Report”, Ipsos, November 2023, <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-10/NBI-2023-Press-Release-Supplemental-Deck-December-23.pdf>

Nye, Joseph S. “Soft Power.” *Foreign Policy*, no. 80 (1990): 153–71. <https://doi.org/10.2307/1148580>.

Brakus, J. Josko, Bernd H. Schmitt, Lia Zarantonello. “Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?” *Journal of Marketing* 73, no. 3 (2009): 52–68, <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>.

Cherif, Reda, and Fuad Hasanov. ‘Soaring of the Gulf Falcons: Diversification in the GCC Oil Exporters in Seven Propositions’. *IMF Working Papers* 2014, no. 177 (2014). <https://doi.org/10.5089/9781498310642.001>.

El-Dabt, Laila, Faisal AlReshaid, K. Park, Nour AlBuloushi, and Abrar Al-Enzi. “Sustainable strategic nation branding through sports: leveraging soft power via mega-event hsusosting.” *Frontiers in Sociology* 10 (2025): 1521396. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1521396>.

SITOGRAFIA

“Qu’est-ce qu’une Expo?”, Bureau International des Expositions, consultato il 20 agosto 2026, <https://bureauinternationaldesexpositions.bie-paris.org/site/fr/les-expos/a-propos-des-expos/qu-est-ce-qu-une-expo>.

“À propos du BIE”, Bureau International des Expositions, consultato il 20 agosto 2026, <https://bureauinternationaldesexpositions.bie-paris.org/site/fr/a-propos-du-bie>.

“Organiser une Exposition”, Bureau International des Expositions, consultato il 21 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/fr/les-expos/a-propos-des-expos/organiser-une-expo>.

“Brève histoire des Expos”, Bureau International des Expositions, consultato il 20 agosto 2026, <https://bureauinternationaldesexpositions.bie-paris.org/site/fr/expos-passe-breve-histoire-des-expos>.

“27 years of global leadership and innovation in country image”, Anholt&co, consultato il 25 agosto 2026, <https://www.anholt.co/>.

“The Anholt Nation Brands Index”, Anholt&co, consultato il 26 agosto 2026, <https://www.anholt.co/nbi>.

“About Us”, Gulf Cooperation Council, consultato il 29 agosto 2026, <https://www.gcc-sg.org/en/AboutUs/Pages/default.aspx>.

Ahmed Buhejji, “Nation Branding in the Gulf”, Fiker Institute, November 2025, <https://www.fikerinstitute.org/publications/nation-branding-in-the-gulf>.

“Bahrain Economic Vision 2030”, Ministry of Finance and National Economy, Kingdom of Bahrain, consultato il 3 settembre 2026, <https://www.mofne.gov.bh/en/project-initiatives/bahrain-economic-vision-2030/>.

“Kuwait Vision 2035 – ‘New Kuwait’ ”, Ministry of Foreign Affairs, State of Kuwait, consultato il 3 settembre 2026, <https://www.mofa.gov.kw/en/pages/kuwait-vision-2035>.

“Oman Vision 2040”, Oman Vision 2040, consultato il 3 settembre 2026, <https://www.oman2040.om/?lang=en>.

“Qatar National Vision 2030”, National Planning Council, State of Qatar, consultato il 3 settembre 2026, <https://www.npc.qa/en/QNV/pages/default.aspx>.

“Saudi Vision 2030”, Kingdom of Saudi Arabia, consultato il 3 settembre 2026, <https://www.vision2030.gov.sa/en>.

“‘We the UAE 2031’ vision”, UAE Government, consultato il 3 settembre 2026, <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/we-the-uae-2031-vision>.

“Oman Vision 2040 Report 2023-2024”, Implementation Follow-up unit, Social Protection Fund, OmanVision 2040, consultato il 5 settembre 2026, <https://www.spf.gov.om/wp-content/uploads/2025/08/OmanVision2040Report.pdf>.

“Bahrain introduces new tourism strategy”, Ministry of Industry and Commerce, Kingdom of Bahrain, November 6, 2021, consultato il 5 settembre 2026, <https://www.moic.gov.bh/en/node/3008>.

“عن قطاعات الوزارة”, Ministry of Information, State of Kuwait, consultato il 3 settembre 2026, <https://media.gov.kw/MinistrySectors.aspx>.

“UAE Tourism Strategy 2031”, UAE Government, consultato il 5 settembre 2026, <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/tourism/uae-tourism-strategy-2031>.

“National Tourism Strategy (NTS)”, Ministry of Tourism, Government of the Kingdom of Saudi Arabia, consultato il 5 settembre 2026, <https://mt.gov.sa/en/strategy>.

“Saudi Vision 2030: Transforming Tourism for the Future”, Visit Saudi, consultato il 5 settembre 2026, <https://www.visitsaudi.com/en/stories/vision-2030>.

“Tourism”, International Media Office, State of Qatar, consultato il 5 settembre 2026, <https://imo.gov.qa/priorities/tourism>.

Research Desk, “The Gulf Wants More Than Tourists: Why the Next Phase of GCC Tourism Is About Economic Value, Not Visitor Numbers”, *GCC Business Watch*, September 3, 2026, <https://gccbusinesswatch.com/news/the-gulf-wants-more-than-tourists-why-the-next-phase-of-gcc-tourism-is-about-economic-value-not-visitor-numbers/>.

“GCC Tourism Ministers Adopt the Gulf Tourism Strategy, Launch the Gulf Tourism Platform and the Gulf Tourism Capital”, Gulf Cooperation Council, November 14, 2022, <https://www.gcc-sg.org/en/MediaCenter/News/Pages/news2022-11-14-3.aspx>.

Tourism GCC Stat, <https://tourism.gccstat.org/?lang=en> consultato il 5 settembre 2026.

“الاستراتيجية الخليجية للسياحة تعزز التكامل السياحي الخليجي المشترك”, Ministry of Heritage and Tourism, Sultanate of Oman, October 1, 2023, <https://mht.gov.om/ar/-/الاستراتيجية-الخليجية-للسياحة-تعزز-التكامل-السياحي-الخليجي-المشترك>.

“GCC Visa”, GCC Visa, consultato il 5 settembre 2026, <https://gccvisa.com/>.

General Secretariat, “Joint Statement on Enhancing the Stability of the Tourism Sector in the GCC Countries”, Gulf Cooperation Council, April 10, 2026, <https://www.gcc-sg.org/en/MediaCenter/News/Pages/news2026-4-10-2.aspx>.

“GCC tourism powers \$254.7bn economic contribution in 2025”, *Arab News*, September 1, 2026, <https://arab.news/y5cj7>.

“International Tourism to Reach Pre-Pandemic Levels in 2024”, UN Tourism, January 19, 2024, <https://www.untourism.int/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024>.

Konrad Jagoddzinski, “Global Soft Power Index 2026: A global mood shift”, BrandFinance, January 20, 2026, <https://brandfinance.com/insights/global-soft-power-index-2026-executive-summary>.

“Expo 2020 Dubai Impact Drives Decades-Long Growth in UAE”, Bureau International des Expositions, March 31, 2023, consultato il 5 settembre 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/news-announcements/world-expo/expo-2020-dubai-impact-drives-decades-long-growth-in-uae>.

“Expo 2010 Shanghai”, Bureau International des Expositions, consultato il 5 settembre 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/2010-shanghai>.

“United Arab Emirates”, Bureau International des Expositions, consultato il 29 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/emirats-arabes-unis>.

“UAE Pavilion Shanghai Expo 2010”, Foster + Partners, consultato il 31 agosto 2026, <https://www.fosterandpartners.com/projects/uae-pavilion-shanghai-expo-2010>.

“Expo 2015 Milan”, Bureau International des Expositions, consultato il 30 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/2015-milan>.

“Kuwait”, Bureau International des Expositions, consultato il 1° settembre 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/koweit>.

“Kuwait Pavilion – Expo Milano 2015”, Divisare, consultato il 1° settembre 2026, <https://divisare.com/projects/298453-italo-rota-mattia-balsamini-kuwait-pavilion-expo-milano-2015>.

“Kuwait Pavilion at Expo Milano 2015 | Italo Rota”, Archilovers, consultato il 1° settembre 2026, <https://www.archilovers.com/projects/151228/kuwait-pavilion-at-expo-milano-2015.html#info>.

“Expo 2020 Dubai”, Bureau International des Expositions, consultato il 29 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/2020-dubai>.

“Saudi Arabia”, Bureau International des Expositions, consultato il 30 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/arabie-saoudite>.

“Pavilion of the Kingdom of Saudi Arabia”, Boris Micka Associates, consultato il 2 settembre 2026, <https://www.borismicka.com/projects/pavilion-of-the-kingdom-of-saudi-arabia/>.

“Oman”, Bureau International des Expositions, consultato il 2 settembre 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/oman>.

F&M Middle East, “Oman Pavilion at Expo 2020”, Archello, consultato il 2 settembre 2026, <https://archello.com/es/project/oman-pavilion-at-expo-2020>.

“Oman Pavilion at Expo 2020 Dubai Highlights Vision of Identity Based on Glorious Civilisation”, *Emirates News Agency (WAM)*, November 14, 2021, <https://www.wam.ae/en/article/hszrdj8s-oman-pavilion-expo-2020-dubai-highlights-vision>.

“Expo 2025 Osaka Kansai”, Bureau International des Expositions, consultato il 30 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/2025-osaka>.

“Bahrain”, Bureau International des Expositions, consultato il 30 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/bahrein>.

“Kingdom of Bahrain Pavilion”, Bahrain Pavilion, consultato il 31 agosto 2026, <https://bahrainpavilion2025.bh/bp-kingdom-of-bahrain-pavillion/>.

“Fjiri”, UNESCO – Intangible Cultural Heritage, consultato il 2 settembre 2026, <https://ich.unesco.org/en/RL/fjiri-01747>.

“Qatar”, Bureau International des Expositions, consultato il 30 agosto 2026, <https://www.bie-paris.org/site/en/qatar>.

“From the Coastline, We Progress”, OMA, consultato il 2 settembre 2026, <https://www.oma.com/projects/from-the-coastline-we-progress>.

“Qatar Pavilion, Japan International Exposition 2025”, NOMURA Co. Ltd., consultato il 2 settembre 2026, <https://www.nomurakougei.co.jp/en/achievements/page/expo2025-osaka-kansai-japan-qatar-pavilion/>.

“KENGO KUMA AND ASSOCIATES 隈研吾建築都市設計事務所, OMA – Qatar Pavilion at Expo 2025 Osaka”, Divisare, consultato il 31 agosto 2026, <https://divisare.com/projects/529662-kengo-kuma-and-associates-oma-iwan-baan-qatar-pavilion-at-expo-2025-osaka>.

“The Countdown to Expo 2030 Riyadh begins with ‘From Osaka to Riyadh’ showcase”, Expo 2030 Riyadh, October 2023, <https://www.expo2030riyadh.sa/en/news-hub/expo-2030-countdown-osaka-riyadh>.

“Le BIE et l’Arabie saoudite signent un Accord de Siège pour l’Expo 2030 Riyad”, Bureau International des Expositions, 25 août 2026, <https://www.bie-paris.org/site/fr/actus-annonces/expositions-universelles/le-bie-et-larabie-saoudite-signent-un-accord-de-siege-pour-lexpo-2030-riyad>.

RINGRAZIAMENTI

Ripenso a ciò che ho provato la prima notte da fuori sede, in una cittadina non troppo sconosciuta, per quanto sconosciuta fosse invece questa nuova avventura di vita. Contenta di lasciare il nido, un po' preoccupata per l'avvenire, ma soprattutto inconsapevole di ciò che questi tre anni mi avrebbero riservato. Era una nuova voglia di provare, riaprirmi al mondo dopo anni in cui mi sono chiusa a tutto. Giorno dopo giorno, ho accolto nuove esperienze e ho conosciuto un'infinità di persone, imparando a conoscere me stessa al contempo. Ho riso, pianto, cantato, ballato, viaggiato, studiato, sbagliato, fino ad arrivare alla versione di me che ora si sta laureando. La strada è ancora lunga, ma il cambiamento è stato tanto e non posso che essere fiera, ma soprattutto grata, di tutto il vissuto che mi ha reso chi sono oggi.

Ringrazio immensamente l'Università della Valle d'Aosta per avermi permesso di intraprendere questo indimenticabile percorso, dall'arco di Augusto fino alla Tour Eiffel, attraversando le Alpi in tre lingue diverse. Ringrazio inoltre la Professoressa Giacomina per avermi fornito supporto in diverse occasioni, ma soprattutto per avermi seguita durante il percorso scosceso di scrittura della tesi, pieno di dubbi e indecisioni.

È impossibile prendere il volo, senza avere un nido alle spalle da lasciare. Ringrazio tutta la mia famiglia. Grazie per il vostro infinito supporto, che mi ha permesso di partire per la mia strada e realizzare quel che è stato.

Grazie a Massi, per essere sempre dall'altra parte del telefono per ogni inconveniente, il primo a scorrazzarmi in giro per l'Europa aiutandomi con i traslochi dalle valigie troppo piene e a fornirmi consulenze a ogni ora del giorno durante i momenti di crisi. Grazie per tutto quello che hai fatto e continui a fare per chi ti sta intorno.

Alla nonna Rina, che mi accoglie ogni volta con cuore aperto e pentole piene, per essere uno spazio di ascolto e confronto, nonostante i due vissuti completamente differenti. Come hai detto tu, se mi laureo io, ti laurei anche tu.

A Chicco e allo zio Carlo per le occasionali discussioni in presenza o al telefono e per essere un ulteriore sostegno familiare da lontano.

Ai nonni Beppe, Sergio e alla nonna Terry per avermi aiutata a coltivare passioni fin da piccola, vi penso sempre nonostante non ci siate più.

Infine, grazie alla Mamma, per non avermi mai abbandonata, anche oltre la dimensione fisica. Questo piccolo successo lo dedico a te, ovunque tu sia.

Grazie a Lau e a Cadoni, al mio fianco da sedici e otto anni, due costanti in questo periodo di cambiamento così importante e tappe fisse tra un ritorno ad Alessandria e l'altro, di anno in anno sempre più di rado. A tanti altri anni di amicizia e di più.

Grazie ad Aosta per essere stata il posto che ha segnato l'inizio di questo capitolo che oggi giunge al termine. Al gruppo di amici più o meno fluttuante con i quali si faceva a turno tra le tre case vicine per fare salotto, cene o serate cinema.

Grazie a Chambéry, primo vero soggiorno all'estero, tanto tumultuoso quanto arricchente.
Ad Aury, Marghe e Anna per un'esperienza da coinquiline migliore, riscattando la disavventura del primo anno.

To Masha, for being a friend I can always count on, despite the long distance.

À Riyo, pour ta prévenance, ta solarité et ton subtil sens de l'humour.

Und Gaspard, für all deine positive Energie und Großzügigkeit.

Conserverò il ricordo di tutti i pranzi e le cene cucinati insieme.

Grazie a Innsbruck, un semestre Erasmus con alti e bassi, che mi ha permesso di fare quel salto un po' più in là che mi è servito ad acquisire più sicurezza in me stessa.

A Mati, Sofi e Natalia, che dal lago di Como, passando per le rovine del Partenone, fino ad arrivare alle cime delle Ande, mi hanno accompagnata in quest'avventura.

A tutto il resto del gruppo, per le indimenticabili avventure vissute, e per avermi fatto fare il giro del mondo restando in un posto solo.

Infine, grazie a Ythan e Federico, per le innumerevoli conversazioni ai fornelli della cucina condivisa più brutta della città.

E poi viene Parigi. Una svolta totalmente inaspettata, che forse si è rivelata l'esperienza più significativa di tutto il percorso. Non solo in quanto prima esperienza professionale, per lo più in un contesto così formale ed internazionale, ma una vera e propria esperienza di vita. Una città incredibile, e molto diversa da tutto ciò a cui ero abituata. Eppure, anche se con difficoltà, sono riuscita a costruirmi una mia piccola realtà anche lì.

Ringrazio prima di tutto il BIE, per avermi offerto un'opportunità così importante. Grazie a tutti i colleghi, per l'accoglienza e la disponibilità.

Grazie a Stefano per tutto l'aiuto e i consigli, a Joseph per l'infinita pazienza di fronte alla mia confusione, a Laurence e Sylvain per essermi stati di supporto quando ero l'unica stagista. Ad Antoine, Ronald, Anca, Wanja, Pauline, Melchor e Christelle. E grazie a Sandrine, per avermi aiutato a navigare la biblioteca, permettendomi di realizzare questa tesi.

Thank you Minori, the only other intern in the department, for your lovely company and kindness.

Merci Sophie, Ama et Pietro, la Team du sous-sol, d'être la meilleure compagnie de stagiaires qu'on puisse demander.

À Garance, de m'avoir accueillie chez toi pour ma première nuit, avec une valise beaucoup trop lourde et deux sacs à dos, le jour même de mon anniversaire, et le début de tout.

To Pame, Ruth, and Sude, for making me feel at home and less alone, even though you yourselves were far from home.

A Tito e Silvia, due persone speciali e il mio piccolo angolo d'Italia tra le innumerevoli conoscenze.

Ao João, por me fazer descobrir o próximo idioma que quero aprender, uma cultura incrível e por todas as risadas que tornaram esta jornada ainda mais especial.

A tutti gli altri, per avermi accompagnata in un'avventura che, in fondo, anche voi stavate vivendo.

A Matteo, per tutti i momenti condivisi, belli e brutti, per i viaggi, le risate e per le immancabili ricette a base di broccoli e cavolo rosso.

A Nico, per la nostra bellissima amicizia, per la tua infinita pazienza e le risposte a tutti i miei dubbi, paure e curiosità. Grazie per aver fatto parte di questo percorso fin dal primo giorno e per quasi tutta la sua durata.

A ogni preziosa conoscenza di questi tre anni, duratura o temporanea, per essere stata parte di questo percorso e avermi aiutata a crescere così tanto. A tutti voi: thank you, merci, danke, obrigada, gracias, ありがと, mulțumesc, ευχαριστώ, terima kasih, teşekkürler.

Grazie infine alle meravigliose montagne, una costante lungo questi anni, in Valle d'Aosta, in Savoie, in Tirol e a Parigi (fatte di scalini della metro), quattro luoghi in cui ho lasciato un pezzo del mio cuore.