

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi



Corso di Laurea Specialistica in

Ingegneria Gestionale

**GIOCO ONLINE: ANALISI DEL MERCATO ITALIANO E CONFRONTO
INTERNAZIONALE**

Relatore:

RICCARDO MANGIARACINA

Correlatore:

STEFANO BUSÈ

Tesi di Laurea di:

GIUSEPPE FICHERA 740278

Anno Accademico 2010/2011

Sommario

Executive Summary	I
1 Analisi della letteratura	9
1.1 Il gioco d'azzardo <i>online</i>	10
1.1.1 La storia del <i>gambling online</i>	11
1.1.2 L'ascesa del <i>poker online</i>	13
1.1.3 La storia del gioco <i>online</i> in Italia	14
1.2 La questione della <i>policy</i> : tra proibizionismo e regolamentazione	16
1.2.1 La regolamentazione in Europa	20
1.2.2 La normativa in Italia	24
1.2.3 L'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato (AAMS)	26
1.2.4 Il ruolo di Sogei	28
1.2.5 Cenni sulla normativa all'estero	29
1.2.6 Il gioco online negli Stati Uniti	32
1.2.7 Le giurisdizioni <i>offshore</i> e il loro ruolo nell'industria del <i>gambling online</i>	34
1.2.8 Gli sviluppi legislativi attesi in ambito internazionale	36
1.3 La classificazione dei giochi <i>online</i>	38
1.3.1 Componente di abilità	43
1.3.2 Numero di giocatori	44
1.3.3 Tipologia di avversario	45
1.3.4 Rischio sostenuto dall'operatore	46
2 Confronto internazionale	49
2.1 Il mercato internazionale del gioco <i>online</i>	50
2.2 Il mercato italiano del gioco <i>online</i>	61
2.2.1 I conti di gioco	69
2.2.2 Gli ultimi dati sul mercato italiano	73
2.2.3 I dati sui nuovi giochi	76

2.3 Il gioco <i>online</i> in Francia	78
2.3.1 La dimensione del mercato	81
2.3.2 Il <i>payout</i> e la tassazione	84
2.3.3 Il gioco illegale in Francia	86
2.3.4 I punti deboli della normativa francese	88
2.4 Il gioco <i>online</i> in Spagna.....	91
2.4.1 La dimensione del mercato spagnolo	94
2.4.2 Opportunità di crescita del mercato legale.....	96
2.4.3 Gli operatori di gioco in Spagna.....	98
2.4.4 I prossimi passi verso l'assegnazione delle licenze	99
2.5 Il gioco <i>online</i> nel Regno Unito	101
2.6 Alcuni confronti con mercati limitrofi	107
2.6.1 Gioco <i>online</i> versus eCommerce.....	107
2.6.2 Gioco <i>online</i> versus altri mercati dell' <i>entertainment</i>	109
2.6.3 Gioco <i>online</i> versus gioco tradizionale	111
3 I trend emergenti	116
3.1 La crescita dei canali alternativi di <i>gambling</i> telematico	117
3.2 La nascita del <i>social gambling</i>	127
4 I casi di studio	131
4.1 Bwin – Gioco Digitale	135
4.1.1 Profilo d'impresa.....	135
4.1.2 Le <i>performance</i>	141
4.2 Cogetech	144
4.2.1 Profilo d'impresa.....	144
4.2.2 Le <i>performance</i>	149
4.3 Eurobet.....	151
4.3.1 Profilo d'impresa.....	151
4.3.2 Le <i>performance</i>	155

4.4 Intralot	157
4.4.1 Profilo d'impresa.....	157
4.4.2 Le <i>performance</i>	162
4.5 King.com	164
4.5.1 Profilo d'impresa.....	164
4.6 Lottomatica.....	169
4.6.1 Profilo d'impresa.....	169
4.6.2 Le <i>performance</i>	175
4.7 Microgame.....	179
4.7.1 Profilo d'impresa.....	179
4.7.2 Le <i>performance</i>	187
4.8 Moneybookers.....	190
4.8.1 Profilo d'impresa.....	190
4.9 PayPal.....	194
4.9.1 Profilo d'impresa.....	194
4.10 PhiNet	197
4.10.1 Profilo d'impresa.....	197
4.11 PokerStars.....	202
4.11.1 Profilo d'impresa.....	202
4.11.2 Le <i>performance</i>	209
4.12 Sisal	211
4.12.1 Profilo d'impresa.....	211
4.12.2 Le <i>performance</i>	217
4.13 Snai.....	220
4.13.1 Profilo d'impresa.....	220
4.13.2 Le <i>performance</i>	225
4.14 Sportradar	230
4.14.1 Profilo d'impresa.....	230

4.15 Superscommesse	236
4.15.1 Profilo d'impresa.....	236
Bibliografia	242

Executive Summary

Executive Summary

Nella seconda metà degli anni Novanta, grazie alla crescente diffusione di Internet tra la popolazione mondiale, numerose iniziative economiche invasero il nuovo spazio virtuale del *Web*. Anche il gioco d'azzardo, attività umana con una lunghissima storia alle spalle, cominciò a trasferirsi sui *websites* di operatori "pionieri": nacque l'industria del *gambling online*. Dal 1996, anno di nascita dei primi siti di gioco telematico che accettavano puntate con denaro reale, il settore è costantemente cresciuto fino a diventare, nel 2011, un'industria da oltre \$30 miliardi in termini di *revenues* globali. L'offerta disponibile *online* si è dilatata seguendo ritmi vertiginosi; basti pensare che, al termine del 1996, si stimava ci fossero poco più di dieci siti al mondo che accettavano puntate con soldi veri; il loro numero crebbe sino a 200 nel corso del 1997, raggiunse le 650 unità nel 1999, fino a superare quota 1800 siti di *gambling online* nel 2003. Oggi, si stima siano presenti su *Internet* circa 2700 *gambling websites* in attività (150 in più rispetto a dodici mesi fa), appartenenti a circa 660 operatori. Sono numeri molto significativi, specie se si pensa che si riferiscono ad un settore che ha appena 15 anni di vita. Alcune tra le imprese internazionali *leader* dell'industria sono diventate *public company* di successo, quotandosi in importanti mercati regolamentati; è il caso, per esempio, di "PartyGaming" (impresa proprietaria della celebre piattaforma di gioco "PartyPoker") la cui IPO presso il *London Stock Exchange* si svolse nel 2005 rivelandosi un enorme successo, e di "Bwin", la cui quotazione alla Borsa austriaca avvenne nel 2000.

Le prime fasi di vita dell'industria furono, però, caratterizzate dall'incertezza; data infatti la potenziale pericolosità sociale insita nel *gambling* e i dubbi legati all'utilizzo di Internet come canale di gioco, molti Paesi (specialmente i più economicamente avanzati) tralasciarono di regolamentare il fenomeno, che crebbe in una condizione di sostanziale vuoto legislativo. In questa fase, giocarono un ruolo fondamentale nella crescita del settore le cosiddette giurisdizioni *offshore*; si fa riferimento a piccoli Paesi (come Antigua & Barbuda, le Antille olandesi e Gibilterra, solo per elencarne alcuni) i quali si caratterizzavano per una disciplina accomodante e un sistema fiscale molto favorevole, attirando in tal modo le imprese interessate ad entrare nel nuovo *business*. Tali Paesi, allettati evidentemente dalla possibilità di trarre vantaggio economico dal nuovo fenomeno, cominciarono ad offrire licenze per lo svolgimento di attività di *gambling* telematico rivolte a cittadini residenti in altre giurisdizioni.

Executive Summary

Nei primi anni del nuovo millennio il gioco *online* acquistò molta popolarità, specie tra i cittadini di tutte quelle grandi economie che avevano trascurato di occuparsi della regolamentazione del settore. Un'ulteriore forte spinta alla crescita del *gambling* telematico venne dallo straordinario successo sperimentato in quegli anni dal poker *online*, che ebbe il merito di trasformare sconosciuti utenti del *Web* in campioni del poker, in grado di sfidare abili giocatori professionisti nei tornei *live* più prestigiosi. Il poker *online* divenne la grande passione di moltissimi fruitori della rete, soprattutto statunitensi; circostanza quest'ultima che convinse i fermi oppositori del *gambling online*, all'interno del parlamento degli Stati Uniti, della necessità di intervenire secondo un approccio di tipo proibizionistico. Infatti, il 30 settembre 2006 il Congresso degli Stati Uniti approvò la "*Unlawful Internet Gambling Enforcement Act*" (UIGEA), che proibì da quel momento alle istituzioni finanziarie americane di processare ogni tipo di transazione con gli operatori del *gambling online*, con le sole eccezioni di corse di cavalli e lotterie di Stato. Gli Stati Uniti intrapresero, cioè, una vera e propria battaglia nei confronti degli operatori muniti di licenze rilasciate *offshore*. Tuttavia, negli anni successivi, l'UIGEA si è dimostrata incapace di dissuadere gli americani dal giocare via *Web*; essi hanno piuttosto aggirato il divieto attraverso transazioni finanziarie effettuate tramite processori di pagamento esteri. Numerose iniziative si sono susseguite nel Paese, dopo il 2006, allo scopo di abbandonare l'approccio proibizionistico in favore di una nuova legge sul *gambling online* che possa legalizzare e regolamentare il settore, dal momento che l'UIGEA non solo si è rivelata inefficace, ma ha anche sottratto preziose entrate alle casse dell'erario.

Un approccio completamente diverso, al fenomeno del gioco *online*, è stato quello seguito dal Regno Unito. Il Paese, infatti, ha un'antichissima tradizione in tema di *betting* ed è stato tra le prime grandi economie ad occuparsi di regolamentare anche il *gambling* via Internet. L'orientamento fin qui seguito dal legislatore britannico è essenzialmente di tipo liberale. Ciò significa che nel Paese possono offrire legalmente servizi di *gambling* telematico non solo le imprese in possesso di concessioni rilasciate in UK, ma anche operatori autorizzati in virtù di licenze rilasciate da giurisdizioni *offshore*, purché queste ultime siano approvate dall'autorità preposta. Questo tipo di approccio alla regolamentazione ha spinto, negli ultimi anni, i principali operatori di gioco britannici a spostare *offshore* la propria sede operativa, alla ricerca di vantaggi di natura fiscale.

In Europa, tuttavia, il modello britannico è un'eccezione, dal momento che la maggior parte degli ordinamenti nazionali attribuiscono all'amministrazione pubblica la competenza

Executive Summary

esclusiva in materia di *gambling*. Lo Stato cioè controlla direttamente l'organizzazione e lo svolgimento delle attività di gioco; esso, talvolta, può prevedere il rilascio di concessioni ad operatori in possesso dei requisiti di legge. In tali Paesi, solo i concessionari autorizzati dallo Stato (o dall'autorità nazionale preposta) possono offrire legalmente prodotti di *gambling*, mentre l'offerta erogata in virtù di licenze rilasciate all'estero viene considerata illegale. In ambito europeo è stato più volte sollevato il problema della legittimità dei limiti posti dagli ordinamenti nazionali, attraverso il sistema "concessorio", allo svolgimento delle attività *gambling online*, specie con riferimento alla questione della loro compatibilità con i principi comunitari della libertà di stabilimento e della libera prestazione di servizi (artt. 43 e 49 del Trattato UE). La Corte di Giustizia europea ha stabilito, attraverso molteplici pronunciamenti, che la riserva in favore dello Stato in tema di giochi è ammissibile, ma solo quando questa sia legata ad esigenze di contrasto dell'offerta illegale di gioco e dell'interferenza di infiltrazioni criminali, nonché di tutela dell'ordine pubblico e del buon costume. Invece, l'interesse dello Stato a percepire le entrate fiscali derivanti dal gioco, per quanto sia rilevante, non può giustificare da solo una riserva in favore dello Stato, con tutte le restrizioni che ne conseguono all'attività degli operatori di gioco.

L'Italia è stata la prima in Europa ad adottare una regolamentazione organica, basata sui principi appena descritti. Fino al 2000, nel Paese, il mercato del gioco *online* era controllato di fatto dall'attività di *bookmakers* stranieri e allibratori illegali che, avvalendosi della rete Internet e di diversi centri di trasmissione presenti sul territorio nazionale, raccoglievano le giocate movimentando verso l'estero ingenti somme di denaro. Nel 2003 l'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato (AAMS), che da poco aveva assunto tutte le funzioni in materia di giochi, scommesse e concorsi a pronostici, avviò sperimentalmente la raccolta delle scommesse telematiche e telefoniche, autorizzando singolarmente i concessionari richiedenti. Il 2006 fu un anno di svolta per il *gambling* telematico in Italia; infatti, il cosiddetto decreto "Bersani" introdusse per la prima volta la specificità delle concessioni per la raccolta "a distanza". Il giro d'affari dell'industria italiana del gioco *online* crebbe significativamente nel 2008, a seguito dell'introduzione (tra i giochi autorizzati) del poker in modalità torneo. Negli anni successivi, il legislatore ha inteso ampliare costantemente la gamma di giochi disponibili mediante il canale telematico. Questa scelta, rendendo disponibile al consumatore un'ampia offerta regolare, mira a demotivarlo all'utilizzo di siti vietati. Il SuperEnalotto *online* venne introdotto a luglio 2009, mentre il Bingo online partì alla fine di dicembre dello stesso anno. Il 2011, infine, è l'anno

Executive Summary

dell'ulteriore ampliamento del portafoglio di giochi telematici di AAMS; si tratta essenzialmente dell'introduzione del poker in modalità *cash* e degli *online casinò games*.

Il percorso intrapreso dapprima dall'Italia, e nel 2010 dalla Francia, che prevede un'apertura strettamente "controllata" del mercato del *gambling online*, si è rivelato ampiamente positivo sotto molteplici punti di vista. I principali risultati raggiunti sono stati, tra gli altri, la sensibile riduzione del gioco illegale (con la conseguente accresciuta tutela dei giocatori) e l'aumento delle entrate fiscali derivanti dal gioco. Sul modello dell'esperienza italiana, numerosi altri Paesi come Spagna, Danimarca, Grecia, Belgio Germania e Olanda si stanno muovendo per regolamentare il settore del gioco *online* all'interno dei propri confini. Bisogna evidenziare, tuttavia, che questo approccio alla regolamentazione sta portando al proliferare di molte discipline nazionali caratterizzate da aspetti simili, ma anche da significative differenze dal punto di vista dell'approccio giuridico al gioco *online*. L'obbligo, per gli operatori, di munirsi di regolare licenza rilasciata dall'Autorità dello Stato in cui si intende svolgere la propria attività, porterà inevitabilmente ad un forte frammentazione tra i diversi mercati nazionali. Le ripercussioni negative di questo fenomeno potrebbero non riguardare solo gli operatori, ma anche giocatori; specie per quanto riguarda il funzionamento di quei giochi che, per svolgersi al meglio, necessitano di un elevato numero di partecipanti attivi contemporaneamente.

Dopo aver delineato il contesto normativo estremamente eterogeneo all'interno del quale si sta sviluppando l'industria del *gambling online*, si è passati ad analizzare i principali "numeri" che caratterizzano il mercato internazionale. In particolare si è osservato che quello del *betting* rimane il segmento più grande dell'industria a livello globale; il *Gross Gambling Yield*, nel 2010, ha superato i \$12 miliardi. Anche se, tale risultato è stato indubbiamente favorito dalla spinta fornita a questo settore dai Mondiali di calcio sudafricani tenutisi nel mese di giugno. Il *poker online*, invece, dopo alcuni anni di crescita a doppia cifra, sostenuta dallo straordinario successo riscontrato nei mercati europei regolamentati, è stato il gioco che nel corso del 2010 ha fatto registrare la *performance* peggiore all'interno dell'industria del *gambling* via Internet. Analizzando nello specifico i quattro principali segmenti del *gambling online* (*Betting*, *Casinò*, *Poker* e *Bingo*) ed escludendo il mercato USA, *H2 Gambling Capital* ha previsto che il *trend* di crescita di tali giochi è destinato a continuare nei prossimi anni ad un tasso medio annuo del 7% circa. Spostando l'analisi sul piano geografico, è emerso che il mercato europeo risulta *leader* indiscusso in termini di GGY, avendo prodotto ben \$13,25 miliardi nel 2010 e

Executive Summary

rappresentando quindi circa il 44% del mercato globale. Il mercato asiatico, tuttavia, rappresenta una quota consistente (circa il 26%) del *gambling online* globale. Il comparto di gran lunga prevalente nel continente è quello del *betting* che ha prodotto complessivamente \$5,4 miliardi nel 2010 in termini di GGY. La maggior parte di tale enorme ammontare proviene, in particolare, dalle scommesse ippiche che godono di ampia popolarità in Asia.

Successivamente, l'analisi si è spostata sullo stato del mercato regolamentato italiano del gioco *online*. Esso, grazie alla sua capacità di crescere rapidamente, a partire dal 2008 si è guadagnato l'attenzione di molti osservatori a livello internazionale. L'approccio alla regolamentazione tenuto dal legislatore è riuscito a raggiungere gran parte degli obiettivi prefissati; motivo per cui l'esperienza italiana viene sempre più spesso considerata una *best practice* a livello europeo. Quanto detto è dimostrato dal fatto che sono sempre di più i Paesi che stanno varando normative sul gioco *online* che ricalcano, in molti punti, quella italiana.

Dopo il *boom* del mercato italiano nel 2009, anche nel 2010 si è assistito ad un aumento della raccolta (+28%) che ha toccato i €4,8 miliardi a fine anno. I dati relativi al primo trimestre del 2011 mostrano invece una leggera riduzione della raccolta complessiva (-4%) rispetto all'anno precedente. Questa tendenza è stata confermata anche nei mesi successivi e si è intensificata in prossimità del periodo estivo; a pesare maggiormente è stato il calo delle scommesse sportive *online*, che a giugno 2011 hanno raccolto appena €51,4 milioni (ben il 48,6% in meno rispetto al 2010). A giugno e luglio 2010, però, le giocate vennero "spinte" dai Mondiali di Calcio sudafricani. La situazione dovrebbe radicalmente mutare negli ultimi mesi dell'anno grazie all'introduzione del poker in modalità *cash* e dei *casino games*, dai quali ci si attende un contributo decisivo alla raccolta de gioco *online*.

Dopo aver analizzato nel dettaglio l'andamento del mercato italiano, l'attenzione si è spostata verso il più recente mercato regolamentato francese. Esso ha sperimentato, già nel corso del 2010, un vero e proprio *boom* della raccolta. Quest'ultima, infatti, è passata dai €0,7 miliardi del 2009 ai circa €5,3 miliardi del 2010. Il dato è ancor più significativo se si pensa che la raccolta ha potuto beneficiare della nuova normativa (entrata in vigore a giugno 2010) solo nel corso della seconda metà dell'anno. Si nota quindi che in soli sei mesi, il mercato regolamentato francese ha superato quello italiano in termini di raccolta nel 2010. Da un'analisi più attenta, tuttavia, è evidente che questo risultato è il larga parte

Executive Summary

imputabile all'introduzione del poker *online* che rappresenta circa il 77% del totale nell'anno, con il poker *cash* (non ancora presente in Italia nel corso del 2010) che da solo ha raccolto €3,7 miliardi. L'unico comparto dell'industria francese a realizzare *performance* realmente soddisfacenti è, dunque, quello del poker. Le scommesse ippiche e sportive hanno fatto registrare, invece, risultati inferiori alle aspettative. Ciò si deve imputare ad alcuni difetti "strutturali" che sono stati individuati nella normativa francese, anche grazie al raffronto con l'esperienza italiana. In primo luogo, la nuova legge francese sul gioco *online* impone importanti limitazioni sul palinsesto degli eventi e sui tipi di scommesse disponibili; ciò può ridurre l'*appeal* dell'offerta e spingere lo scommettitore insoddisfatto a rivolgersi ai siti non autorizzati. In secondo luogo, la normativa impone un inusuale limite massimo sul *payout*, fissato all'85%. La logica di questo provvedimento voluto dal legislatore è quella di disincentivare la crescita incontrollata delle scommesse, attraverso la contenimento delle vincite erogate. Il problema è che, ancora una volta, il minor *appeal* dell'offerta autorizzata spinge i giocatori verso i siti illegali, dove i livelli di *payout* risultano più elevati. Infine, la tassazione imposta sulle scommesse appare troppo elevata (ed è applicata sul *turnover* e non sul fatturato degli operatori), determinando quote più basse rispetto a quelle offerte dai principali siti "*dot com*". Questi fattori, insieme, determinano una scarsa appetibilità dell'offerta legale di scommesse in Francia, e causano, in ultima analisi, il proliferare dell'offerta illegale; corrispondente, nel 2010, al 75% del mercato totale nel segmento delle scommesse sportive, e al 50% nel segmento delle scommesse ippiche.

Per quanto riguarda la Spagna, nel maggio del 2011 è entrata in vigore la nuova "*Ley del Juego*" (legge 13/2011) che regolamenta a livello nazionale il mercato del gioco su Internet e rivede la precedente normativa, apportando modifiche valide per tutte le Comunità Autonome. La legge mira a introdurre un *framework* legislativo molto simile a quelli introdotti in precedenza da Italia e Francia, prevedendo un sistema di autorizzazione degli operatori basato su licenze. Attualmente, nell'attesa che (a fine 2011) le prime licenze vengano rilasciate, il mercato spagnolo del gioco *online* è quasi interamente in mano ad operatori *offshore* (cioè privi di autorizzazione formale ad esercitare l'attività di *gambling* telematico nel Paese). Una stima del gioco *offshore* in Spagna, nel 2010, è fornita da *H2 Gambling Capital*; che valuta in \$737 milioni la dimensione del mercato spagnolo in termini di GGY. Quello spagnolo è, dunque, un mercato molto interessante in prospettiva futura. È difficile valutare con esattezza quale potrà essere il giro d'affari del gioco *online* autorizzato; tuttavia, alcune considerazioni che tengano conto delle esperienze pregresse di Italia e Francia portano a concludere che il *boom* del mercato regolamentato spagnolo

Executive Summary

potrebbe essere ancor più accentuato. Il legislatore spagnolo, infatti, ha previsto sin da subito l'apertura del mercato ad un portafoglio di giochi autorizzati molto ampio. Lo schema di tassazione elaborato dalla regolamentazione, inoltre, sembra aver tenuto conto delle criticità emerse dall'applicazione della normativa francese. Infine, benché fosse formalmente vietato, il gioco *online* in Spagna era di fatto largamente diffuso già prima dell'approvazione della nuova legge, ad opera di imprese attive in virtù di licenze rilasciate all'estero.

Nell'ultima parte del lavoro, lo studio del mercato italiano ed internazionale del gioco *online* è stato completato attraverso la realizzazione di quindici casi di studio. Le imprese analizzate, facenti parte a vario titolo della filiera, sono state le seguenti:

- Bwin – Gioco Digitale;
- Cogetech;
- Eurobet;
- Intralot;
- King.com;
- Lottomatica;
- Microgame;
- Moneybookers;
- PayPal;
- PhiNet;
- PokerStars;
- Sisal;
- Snai;
- Sportradar;
- Superscommesse.

Le informazioni utilizzate derivano in larga misura da interviste svolte nei confronti di personalità molto competenti all'interno delle aziende in esame; professionisti con una buona conoscenza del mercato e della filiera.

1 **Analisi della letteratura**

1.1 Il gioco d'azzardo *online*

Il *gambling* può essere definito come l'azione compiuta da chi scommette denaro (o altri valori materiali) su di un evento caratterizzato da esito incerto, con l'intento prevalente di vincere denaro aggiuntivo (o ulteriori beni materiali)¹. In Italia, il termine viene tradotto tipicamente con l'espressione "gioco d'azzardo", o più semplicemente "gioco"; assumendo una gran varietà di accezioni e di significati diversi, a seconda del contesto in cui essa è utilizzata. L'elemento portante su cui il *gioco* si fonda è certamente l'aleatorietà, che in alcuni giochi può non essere l'unica artefice dell'esito finale (tipicamente nei giochi in cui l'abilità dei partecipanti riveste un ruolo importante), ma che deve essere sempre presente, in misura più o meno forte, nello svolgimento dell'attività in esame. Un'altra importante caratteristica del *gioco* è la sua diffusione tra la popolazione, senza distinzione di classe sociale o livello di istruzione. Il gioco d'azzardo ha radici storiche antichissime, tanto da poter essere considerato come un comportamento insito nella natura umana, oltre ad essere da sempre una delle più praticate forme di intrattenimento.

Il *gambling online* (o gioco *online*) identifica delle specifiche attività di *gambling* che si svolgono in ambiente virtuale, e alle quali il giocatore prende parte attraverso il canale telematico, cioè tipicamente la rete Internet. Il gioco *online*, quindi, si basa sull'"*utilizzo di un determinato sito Internet, collegandosi al quale lo scommettitore, dopo essersi registrato e dopo avere aperto un conto di gioco personale, può effettuare le giocate (o le scommesse) sui giochi (o gli eventi) oggetto dell'offerta dell'operatore*"².

Il punto di forza principale del *gambling online* è senza dubbio la possibilità di raggiungere, proprio grazie alla "pervasività" del *Web*, un numero potenziale di giocatori di gran lunga superiore rispetto a quanto possibile nel caso dell'offerta "*land-based*": basti pensare, per spiegare il successo di alcune forme di gioco telematico in Italia, all'esiguo numero di casinò presenti nel Paese e alle difficoltà nel raggiungerli per molti dei giocatori potenzialmente interessati. È certamente questo uno dei motivi per cui il fenomeno del *poker online* ha avuto, in questi anni, una rapidissima espansione; allo stesso modo ci si attende per il prossimo futuro una forte crescita dei casinò *games*.

¹ Si tratta della definizione di gran lunga più utilizzata nel *Web*; oltre ad essere quella presente su *Wikipedia* alla voce "*gambling*".

² Stefano Sbordoni, *Giochi concessi e gioco on line*, 2010.

1.1.1 La storia del *gambling online*

La prima metà degli anni Novanta fu caratterizzata da una rivoluzione globale destinata, negli anni, a cambiare radicalmente il modo in cui gli individui si informano, comunicano ed effettuano scambi economici: la nascita del *World Wide Web*.

L'avvento di Internet, la cui diffusione nel mondo è sempre stata in continua crescita, ha reso ben presto evidenti le sue enormi potenzialità come mercato virtuale dove fare avvenire transazioni commerciali senza alcun limite geografico. Lo sviluppo dell'*online gambling*, tuttavia, incontrò sin dall'inizio difficoltà maggiori rispetto al settore dell'*eCommerce B2c*; ciò a causa della assenza di una legislazione specifica sul fenomeno e al fatto che, in molti Paesi, il gioco d'azzardo tradizionale era proibito o considerato una pratica illegale.

La storia del *gambling online* cominciò nel 1994 con l'approvazione di un atto speciale, "*The Free Trade and Processing Act*", da parte del governo dell'arcipelago caraibico di Antigua & Barbuda. Questo, proprio a norma del suddetto atto legislativo, fu il primo Stato ad offrire licenze per l'esercizio dell'attività di *gambling online*³. L'esempio fornito da Antigua & Barbuda favorì una rapida espansione del settore; molti dei nascenti siti di gioco *online* stabilirono la propria sede nei numerosi minuscoli Stati caraibici che offrivano legislazioni permissive, un debole sistema di controlli e livelli molto bassi di tassazione. Infatti, a partire dal 1996, si dotarono di regolamentazioni simili anche le isole di Grenada, St. Kitts & Nevis, la Repubblica Dominicana e le Antille Olandesi⁴. Tali Paesi erano, evidentemente, attratti dall'opportunità di trarre vantaggio economico dal *business* nascente, sfruttando la mancanza di volontà (o l'impossibilità) degli Stati economicamente avanzati di intervenire in tempi rapidi. Per quanto detto, ancora oggi questi Paesi figurano fra le giurisdizioni preferite dove fondare nuove attività di *gambling* digitale.

Dal punto di vista della tecnologia, fattore abilitante fondamentale per il gioco *online*, furono due le società che con le loro iniziative pionieristiche aprirono la strada allo sviluppo del settore. Dapprima Microgaming, compagnia con sede nell'Isola di Man, che nel 1995 creò il primo *software* dedicato al *gambling* telematico, la cui caratteristica peculiare risiedeva nello sviluppo di giochi interattivi basati sull'applicazione al *gambling* del cosiddetto *Random Number Generator* (RNG). Poi, nel 1996, la CryptoLogic Inc. entrò nel

³ <http://www.onlinegambling.com/online-gambling-history.htm>.

⁴ Seguite dai Paesi centro-americani di Panama, Costa Rica e Belize. Nello stesso periodo anche gli Stati africani delle Mauritius e dello Swaziland cominciarono ad ospitare siti di *gambling* telematico.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

mercato con l'obiettivo di offrire soluzioni innovative nel campo delle transazioni finanziarie digitali, grazie allo sviluppo di un sistema di pagamenti *online* basato su protocolli di comunicazione criptati. Questa innovazione ebbe grande importanza, dal momento che la sicurezza e la fiducia degli utenti rispetto ai pagamenti su Internet erano prerequisiti fondamentali affinché il settore potesse svilupparsi⁵.

La prima transazione finanziaria relativa ad un'attività di *gambling* avvenne quando, nel 1995, i biglietti della Lotteria Internazionale dello Stato del Liechtenstein furono messi in vendita attraverso il *Web*. Nel 1996 "InterCasino" comunicò di essere il primo casinò *online* ad accettare puntate con soldi veri⁶. Sfruttando l'evoluzione della normativa sui giochi vigente nel Regno Unito, il primo *bookmaker* ad accettare sul proprio sito puntate con soldi veri fu Eurobet nel 1997⁷. Il governo britannico, infatti, fu uno dei primi tra i governi dei Paesi economicamente avanzati a porsi il problema di regolamentare la materia, consentendo dapprima il passaggio al *business online* solo a soggetti già operanti nel campo delle scommesse ippiche e sportive. Successivamente, nell'anno 1998, nacquero "*ibingo.com*" (primo sito di bingo *online*) e "*PlanetPoker*" la prima *poker room* che diede la possibilità di puntare soldi veri ai propri tavoli⁸. Quest'ultimo gioco sperimenterà, negli anni successivi, uno straordinario successo che lo porterà a conquistarsi un ruolo di primo piano nell'industria.

Il rapido sviluppo del gioco *online* non sfuggì al parlamento statunitense e, sempre nel 1998 John Kyl, senatore repubblicano dell'Arizona fermo oppositore del gioco d'azzardo su Internet, presentò "*The Internet Gambling Prohibition Act*" che mirava a vietare a qualsiasi società di offrire il *gambling online* ai cittadini americani. Successivamente ci riprovò con il "*Unlawful Internet Gambling Enforcement Act*"; un tentativo di tagliare i finanziamenti per gli *account* di *poker online*. Entrambe le iniziative fallirono.

A Settembre del 1999, secondo "*Christiansen Capital Advisors*"⁹, c'erano circa 700 casinò *online* che accettavano soldi veri. Nel 2000 anche le isole sovrane britanniche Gibilterra, Isola di Man e Alderney iniziarono ad offrire licenze per il *gambling online*. Nel 2001 venne

⁵ La soluzione sviluppata da CryptoLogic, chiamata ECash, fece della società uno dei "*key player*" nel campo della *Internet Security* e fu alla base dello sviluppo dell'intera industria digitale ed in particolare dell'*eCommerce*.

⁶ Fonte: "Internet Gambling: a comprehensive review and synthesis of the literature", Robert J. Williams, Robert T. Wood, 2007.

⁷ <http://www.bookierank.com/eurobet.html>.

⁸ www.planetpoker.com.

⁹ Christiansen Capital Advisors è una società indipendente di ricerca e consulenza; specializzata in economia, management, gestione, tassazione e regolamentazione nel settore dell'intrattenimento.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

steso nel Regno Unito “*The Gambling Review Report*”, che dopo varie negoziazioni divenne legge: il testo promuoveva la legalizzazione di tutte le forme di gioco telematico.

Nel 2003 venne fondata un'organizzazione chiamata eCOGRA¹⁰ allo scopo di contribuire a fornire un ambiente sicuro per i giocatori. Data la diffusione del *gambling online* in molti Paesi, con diverse leggi e regolamenti, era necessaria un'organizzazione che avesse unito tutti i siti di gioco d'azzardo digitale sotto una serie di regole e norme.

Il 30 settembre 2006 il Congresso degli Stati Uniti approvò la legge “*Unlawful Internet Gambling Enforcement Act*”, che proibì da quel momento alle istituzioni finanziarie americane di processare ogni tipo di transazione con gli operatori del *gambling online*, con le sole eccezioni di corse di cavalli, lotterie di stato e *fantasy sports*. Grandi *public company* come PartyGaming e “888.com” chiusero le operazioni con i giocatori americani e furono fortemente ridimensionate.

1.1.2 L'ascesa del *poker online*

Il poker, con le sue numerose varianti (ed in particolare il *Texas Hold'em*), ha conosciuto negli ultimi anni una grandissima popolarità in tutto il mondo. Un simile risultato è frutto soprattutto della crescente diffusione del *poker online*, che ha reso questo gioco uno svago alla portata di chiunque; fruibile comodamente da casa ma con una *user experience* di livello elevato.

La storia del *poker online* cominciò, come detto, nel 1998 quando venne creata “Planet Poker”, la prima *poker room* a dare la possibilità di puntare denaro vero. Il 2001 fu caratterizzato dall'ingresso nel mercato di due importanti *player*: PartyPoker e PokerStars. Questi, sfruttando un *software* proprietario e la diffusione delle prime connessioni Internet a banda larga, aumentarono significativamente la quantità di partite giocate e la qualità dell'offerta. PartyPoker crebbe velocemente fino a diventare la *poker room* più grande al mondo e la società madre, PartyGaming, divenne una delle prime compagnie di *gambling online* a quotarsi in Borsa (l'IPO presso il *London Stock Exchange* ebbe luogo nel 2005 rivelandosi un enorme successo¹¹). In seguito, in termini di numero di giocatori,

¹⁰ eCommerce and Online Gambling Regulation and Assurance.

¹¹ Nick Mathiason, “PartyGaming IPO should hit £4,7 bn before buyers throw in their hands”, “Guardian.co.uk”, 26 giugno 2005.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

PartyPoker venne superata da PokerStars e FullTiltPoker, che si sono affermate più recentemente come le due *poker room leader* nel mercato mondiale.

Il 2003 fu l'anno in cui la fama del *poker online* esplose in tutto il mondo; quando lo sconosciuto ragioniere americano Chris Moneymaker vinse le “*World Series Of Poker*”, aggiudicandosi un premio da \$2,5 milioni, dopo essersi qualificato attraverso un torneo giocato su PokerStars con “*buy-in*” di soli \$39¹². Il clamoroso risultato ottenuto da Moneymaker diffuse nell'opinione pubblica la percezione che il poker fosse uno sport per tutti, e che con l'allenamento e la passione si potesse arrivare a gareggiare contro i più forti professionisti. La vincita contribuì, inoltre, a contrastare agli occhi di molti lo stereotipo secondo cui il *gambling* fosse un'attività pericolosa ed al limite della legalità; tanto che il *boom* che interessò il *poker online* (e più in generale l'intero settore) negli anni successivi, viene spesso definito dagli esperti “Effetto Moneymaker”¹³. Le società che sin dall'inizio si erano specializzate nell'offerta di poker digitale, come PokerStars e FullTiltPoker, cominciarono ad ottenere profitti enormi che stimolarono molti operatori del *gambling online* a mettere tale gioco al centro delle proprie strategie.

1.1.3 La storia del gioco *online* in Italia

In Italia, fino al 2000 il mercato delle scommesse era controllato di fatto dall'attività di *bookmakers* stranieri e allibratori illegali che, avvalendosi della rete Internet e di diversi centri di trasmissione presenti sul territorio nazionale, raccoglievano scommesse su eventi da essi quotati movimentando verso l'estero centinaia di miliardi di lire l'anno¹⁴.

Con decreto del Ministero delle Finanze del 15 febbraio 2001 venne estesa alla totalità dei giochi l'apertura nei confronti del gioco telefonico e telematico. Con tale provvedimento si consentì alle agenzie di scommesse di servire a distanza i propri clienti abituali, accettando scommesse dettate da essi per via telefonica; fu un'innovazione importante, dato che in Italia il gioco tramite Internet era all'epoca quasi sconosciuto.

Nel 2003 l'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato (AAMS), che da poco aveva assunto tutte le funzioni in materia di giochi, scommesse e concorsi a pronostici, avviò sperimentalmente la raccolta delle scommesse telematiche e telefoniche, autorizzando

¹² A.J.Jacobs, “Moneymaker: Not Bluffing”, “The New York Times”, 8 maggio 2005.

¹³ <http://www.onlinepokernews.org/poker-players/chris-moneymaker>.

¹⁴ Stefano Sbordoni, *Giochi concessi e gioco on line*, 2010.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

singolarmente i concessionari richiedenti. Il gioco a distanza venne delineato dal legislatore come gioco che presuppone un obbligo di identificazione e necessita, quindi, l'apertura di un conto di gioco nominativo gestito dal concessionario; i movimenti del conto devono essere trasmessi in tempo reale al totalizzatore nazionale gestito da SOGEI SpA, nell'interesse di AAMS.

Fu il 2006 l'anno cruciale per lo sviluppo del gioco *online* in Italia; infatti con il decreto legge del 4 luglio 2006, n.223 (c.d. decreto "Bersani"), si introdusse per la prima volta la specificità delle concessioni per la raccolta "*online*". Da quel momento molte società si attivarono, o perfino vennero fondate, per acquistare le concessioni necessarie ad operare in questo nuovo mercato: è il caso di Gioco Digitale, nato nello stesso anno, fu il primo operatore a focalizzarsi interamente sulla raccolta telematica.

Nel dicembre 2006 AAMS introdusse le lotterie istantanee con partecipazione a distanza (lotterie telematiche), assoluta novità per il mercato italiano. Si tratta della trasposizione telematica di un prodotto già esistente sul mercato fisico da 12 anni: il "*Gratta & Vinci*".

Il 2008 fu l'anno del lancio del *poker online* con soldi veri nella modalità "torneo". Gioco Digitale fu il primo operatore a rendere disponibile questo tipo di gioco, oltre ad essere stato il primo a permettere ai suoi utenti di parteciparvi 24 ore su 24¹⁵.

Negli anni successivi, il legislatore ha inteso ampliare costantemente la gamma di giochi disponibili mediante il canale *online*. Questa scelta, rendendo disponibile al consumatore un'ampia offerta regolare, mira a demotivarlo all'utilizzo di siti vietati. Il *SuperEnalotto online* venne introdotto a luglio 2009, mentre il *Bingo online* partì alla fine di dicembre dello stesso anno.

Il 2011 è l'anno dell'ulteriore ampliamento del portafoglio di giochi telematici di AAMS; si parla essenzialmente dell'introduzione del poker in modalità *cash* e degli *online casinò games*. Tipologie di gioco da cui si attende, sulla base degli eccellenti risultati riscontrati all'estero, un'ulteriore forte impulso alla crescita mercato italiano del *gambling* telematico.

¹⁵ <http://www.italiapoker.it/gioco-digitale-poker.php>.

1.2 La questione della *policy*: tra proibizionismo e regolamentazione

*There is a practice around today that causes a lot of problems, damages families, people lose their jobs, they get in debt. They do it in excess. It is called drinking.... Prohibition didn't work for alcohol; it doesn't work for gambling.*¹⁶

Questa citazione, tratta da un intervento dell'esponente democratico Barney Frank alla Camera dei Rappresentanti statunitense, racchiude l'essenza del pensiero di quanti, contrari all'approccio proibizionista, ritengono che vietare il gioco d'azzardo sia non solo inutile ma anche potenzialmente controproducente. Peraltro la diffusione del *Web* ha ulteriormente complicato lo scenario, dal momento che ha reso più difficile il controllo dell'industria del gioco. Moltissimi *gambling websites* sono nati in Paesi caratterizzati da una legislazione molto permissiva ed hanno cominciato ben presto, sfruttando le caratteristiche di Internet, ad offrire i propri servizi di gioco a livello internazionale; rendendo di fatto la legislazione domestica uno strumento inefficace per l'attuazione del proibizionismo (Valasek, 2007; Wienberg, 2006). Ciò nonostante, alcuni Paesi si sono spesi con fermezza per cercare di stroncare il fenomeno del gioco telematico; l'esempio emblematico è quello degli Stati Uniti, dove dal 2006 molte forme di *gambling online* sono bandite. L'approccio statunitense si è, però, rivelato ampiamente inadeguato poiché la normativa non è riuscita ad impedire a molti cittadini americani di partecipare ugualmente al gioco. Per questa ragione, numerosi autori sostengono che sarebbe meglio che il congresso americano dedicasse i propri sforzi a regolamentare un fenomeno che sta assumendo dimensioni rilevanti (Alaire e Igelman, 2007; Boikess, 2008; Shapiro, 2000; Schmitt, 2008; Weinberg, 2006; Valasek, 2007).

Coloro che si schierano a favore della proibizione del *gambling online* individuano in esso alcuni rischi; tra di essi il più sentito è, probabilmente, il problema dell'accesso al gioco da parte dei minori. C'è il rischio infatti che tali soggetti, per via della natura anonima della rete e quindi dell'incapacità degli operatori di verificarne l'età, riescano a piazzare giocate su Internet (Valasek, 2007; Williams e Wood, 2009). Una delle modalità di pagamento più utilizzate sui siti di *gambling* è la carta di credito, di cui i minori potrebbero impossessarsi rischiando di produrre pesanti debiti di gioco. Tale paura però appare ingiustificata, perché i genitori sarebbero responsabili solo di un minimo ammontare iniziale, qualora il figlio

¹⁶ Estratto dal discorso pronunciato alla Camera dei Rappresentanti degli Stati Uniti, in data 11 luglio 2006, dall'esponente democratico Barney Frank, contrario al proibizionismo nei confronti del gioco online.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

minorenne dovesse impossessarsi della carta di credito. Inoltre, un contratto siglato da un minore è annullabile (Shapiro e Loscalzo, 2000; Valasek, 2007).

Un altro rischio molto sentito è quello delle pratiche di gioco irresponsabili, che risultano più probabili quando il gioco d'azzardo avviene mediante canale *online* invece che sul canale fisico (Williams e Wood, 2009). Tuttavia molte giurisdizioni richiedono espressamente agli operatori che sia data la possibilità all'utente di escludersi dal sito, di settare limiti di perdita o di puntata (Williams e Wood, 2009). Altre giurisdizioni invece, tipicamente quelle *offshore*, non prevedono questo tipo di strumenti ma consentono l'esclusione dal gioco in seguito ad una petizione avanzata da un familiare del giocatore (American Gaming Association, 2006).

Il problema dell'affidabilità dei siti di *gambling* è anch'esso molto sentito, considerato il rischio di truffe insito nell'utilizzo dei metodi di pagamento *online*. Infatti, dopo aver ricevuto il deposito da parte di un cliente, un casinò *online* potrebbe sparire col denaro o rifiutarsi di pagare le vincite ai giocatori (Shapiro e Loscalzo, 2000). Inoltre potrebbe accadere che detti operatori utilizzino illegalmente i dati riservati dei propri clienti (Valasek, 2007). Ciò nonostante, un approccio di tipo proibizionista spinge i giocatori a effettuare le proprie giocate presso operatori *offshore*, andando in contro a potenziali frodi difficilmente sanzionabili, dal momento che le azioni legali rivolte verso l'estero avrebbero scarse probabilità di successo (Valasek, 2007).

La letteratura dedicata è particolarmente ricca di contributi per quanto riguarda il rischio della dipendenza da gioco. Il pericolo, sulla cui esistenza molti autori concordano, è che la disponibilità di prodotti di *gambling* direttamente sul computer di casa, a tutte le ore del giorno, possa portare a fenomeni di gioco patologico. Inoltre, a causa dell'utilizzo di depositi elettronici, il giocatore non entra mai in contatto fisico con il denaro che sta utilizzando; ciò potrebbe condurlo a giocare oltre le proprie possibilità (Shapiro e Loscalzo, 2000; Gottfried, 2004; Williams e Wood, 2008). Tuttavia, diversi autori fanno notare che la tecnologia Internet può fornire i mezzi per contrastare la dipendenza patologica poiché i siti di *gambling* possono tracciare i dati ed identificare giocatori potenzialmente a rischio, con un'efficacia molto maggiore rispetto ai casinò *land-based* (Gottfried, 2004; Valasek, 2007). Inoltre i siti di *gambling*, consentendo di giocare da casa, permettono ai componenti del nucleo familiare del giocatore di accorgersi più facilmente dell'insorgere di fenomeni di dipendenza da gioco (Gottfried, 2004; Valasek, 2007).

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

La tesi sostenuta dai proibizionisti, con riferimento alla necessità di preservare le entrate fiscali, è che impedendo il *gambling online* i giocatori continuino a frequentare le strutture di gioco legalizzate, generando flussi erariali stabili. I casinò *online*, invece, permettono ai giocatori di visitare una sede di gioco che non è licenziataria e, pertanto, lo Stato non ottiene alcun beneficio in termini di entrate. Il proibizionismo però non raggiunge presumibilmente l'obiettivo desiderato poiché esso non impedirà ai giocatori di trasferire denaro verso siti stranieri aggirando il divieto (Shapiro e Loscalzo, 2000).

Infine, quando si parla di *gambling online* il riciclaggio di denaro è un pericolo realistico (Valasek, 2007), inoltre le transazioni sono spesso internazionali, caratterizzate da velocità e anonimato, e risultano tipicamente in trasferimenti di grandi quantità di denaro (Gottfried, 2004). Tuttavia, gli autori fanno notare che un sistema di regole ben progettato, che richiede una scrupolosa memorizzazione delle transazioni, responsabilizzerebbe gli operatori ad assicurarsi che la provenienza del denaro sia legale (Gottfried, 2004). L'approccio proibizionista, al contrario, facilita il riciclaggio di denaro perché ostacola l'utilizzo della carta di credito (strumento soggetto ad importanti controlli), per impedire il trasferimento di fondi ai siti *Web* di gioco (Valasek, 2007).

Come detto, il dibattito sulla questione della *policy* tra sostenitori della necessità di consentire il gioco *online* e contrari alla legalizzazione dello stesso, è stato (e continua ad essere) molto complesso e articolato. Emergono, tuttavia, tre categorie di approcci differenti alla disciplina del *gambling* telematico nelle politiche degli Stati che si sono occupati del fenomeno:

- **approccio liberale:** la regolamentazione consente di operare nel settore del gioco *online* sia a società che stabiliscono la propria sede operativa sul territorio dello Stato, alle quali vengono rilasciate regolari licenze dell'Autorità preposta (caso in cui nessuna restrizione è prevista alla fruizione dei siti da parte di cittadini stranieri), sia ad operatori esteri in possesso di licenze rilasciate da altri Stati. Questi operatori devono tuttavia attenersi, nell'attività svolta verso i cittadini di quel particolare Stato, al regime normativo da esso previsto. Il Regno Unito segue tale tipo di approccio nei confronti del *gambling online*; è infatti uno dei pochi Paesi economicamente avanzati a non perseguire apertamente gli operatori che vogliono erogare servizi di gioco ai propri cittadini, ma che posseggono licenze rilasciate all'estero e che siano disposti a rispettare la disciplina ad essi dedicata;

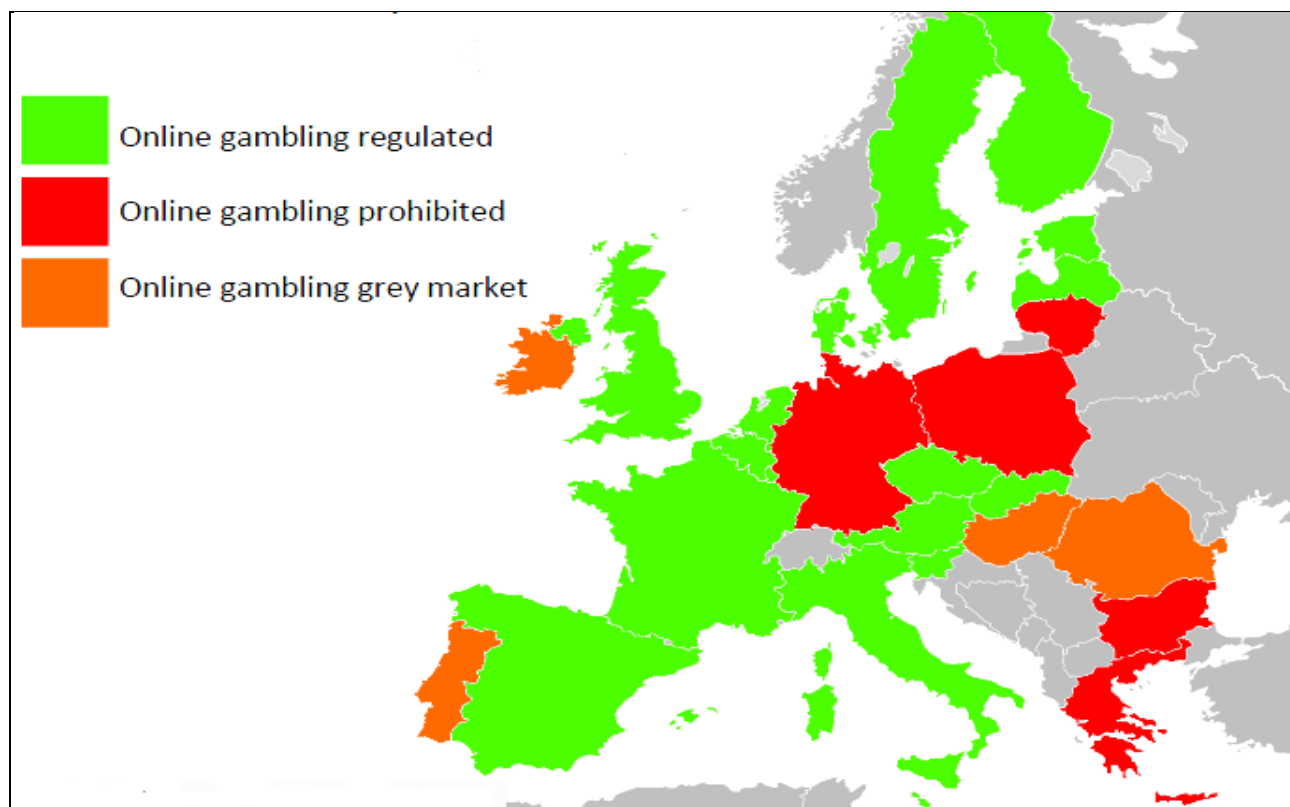
Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

- **approccio monopolistico:** è consentito operare nel mercato del *gambling* solo alle società che si siano regolarmente aggiudicate una concessione all'esercizio dell'attività in questione, rilasciata dall'Autorità competente in materia di giochi di quello Stato. Sono, pertanto, considerati illegali in questi Paesi i siti degli operatori che offrono servizi di gioco su Internet in virtù di licenze rilasciate all'estero. Per motivi di tipo fiscale, legati alle complesse procedure di tassazione delle vincite conseguite dai giocatori, sono poi esclusi dalla fruizione dei siti i cittadini stranieri. Questo è l'approccio seguito dagli Stati dell'Unione Europea (come Italia e Francia) che hanno regolamentato il settore in anni recenti;
- **approccio proibizionistico:** è vietato offrire qualunque forma di *gambling* telematico ai cittadini dei Paesi che seguono questo approccio. Lo Stato non rilascia licenze per l'esercizio di tali attività e considera vietati i siti degli operatori di *gambling online* che operano in virtù di licenze rilasciate da altre giurisdizioni. Alcuni Paesi europei come la Germania e l'Olanda hanno, in anni recenti, seguito questo orientamento nell'occuparsi del fenomeno.

Gli Stati che non hanno seguito un approccio di tipo liberale si sono trovati nella condizione di dover cercare di arginare efficacemente il problema dell'offerta di gioco transfrontaliera da parte di operatori esteri non autorizzati. Due possibili soluzioni sono state individuate ed utilizzate:

- il blocco delle transazioni finanziarie fra gli operatori non autorizzati e i propri cittadini realizzato grazie ad accordi tra lo Stato e le banche, istituzioni finanziarie e *providers* di soluzioni di pagamento *online*. Questa modalità di contrasto al gioco illegale, applicata con alcune differenze in Paesi come USA e Germania, sembra non aver sortito l'effetto sperato; infatti, i cittadini di questi Paesi sono riusciti a trovare metodi di pagamento alternativi che hanno permesso loro di continuare a giocare *online*;
- attuazione del sistema (c.d. oscuramento) con il quale si impone agli *Internet service providers* (fornitori di servizi di rete) di inibire l'accesso ai siti vietati agli utenti che si connettono ad Internet dal territorio dello Stato. L'oscuramento è stato utilizzato in Italia e in altri Paesi europei e, nonostante sia anch'esso aggirabile, sembra aver dato risultati migliori rispetto al blocco dei pagamenti nella lotta al gioco illegale.

Figura 1.1 Mappa della regolamentazione del gioco online in Europa, 2011



Fonte: GamblingCompliance, regulatory report

1.2.1 La regolamentazione in Europa

Nonostante se ne discuta sempre più insistentemente, l'Unione Europea non è ancora riuscita a regolamentare il gioco *online*; a causa soprattutto delle forti resistenze da parte degli Stati membri che non vogliono veder messa in discussione la propria autonomia in tema di giochi¹⁷. Il controllo delle istituzioni europee sulle politiche degli Stati è avvenuto grazie ai tempestivi interventi della Corte di Giustizia, e alle preventive notifiche dei progetti di legge che gli Stati stessi sono obbligati ad inviare alla Commissione, pena la non validità di tali norme.

Quasi tutti gli ordinamenti giuridici attribuiscono all'amministrazione pubblica la competenza esclusiva in materia di *gambling*. Essi riconoscono come lecito ed attribuiscono piena tutela giuridica solo al cosiddetto "gioco pubblico"; nel cui ambito rientrano esclusivamente i giochi organizzati, cioè caratterizzati dalla presenza di un

¹⁷ A tal fine, la Commissione Europea si è recentemente occupata, con la pubblicazione del "libro verde" sul gioco online, di raccogliere pareri sull'attuale situazione in Europa. Ciò al fine di proporre, ai singoli Stati, modelli legislativi il più possibile condivisi e compatibili con le regole dell'Unione Europea.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

organizzatore. L'organizzatore può rivestire anch'egli il ruolo di scommettitore oppure può essere un semplice intermediario. I giochi di questo tipo hanno la caratteristica fondamentale di essere assoggettati al controllo degli Stati, che si comportano di fatto da monopolisti.

Le ragioni di tale monopolio legale con riferimento ai giochi pubblici sono essenzialmente tre¹⁸:

- contrasto dell'offerta di gioco illegale e dell'interferenza di infiltrazioni criminali;
- tutela dell'ordine pubblico e del buon costume, che potrebbero essere compromessi della pericolosità sociale insita nel gioco;
- redistribuzione in favore dell'intera comunità delle entrate derivanti dal gioco.

Gli Stati, quindi, perseguono principalmente lo scopo di garantire la regolarità e la moralità del gioco e di prevenire la sua possibile degenerazione criminale. In ambito comunitario, la Corte di Giustizia ha più volte esaminato il problema della legittimità dei limiti posti dagli ordinamenti nazionali, attraverso il sistema "concessorio", allo svolgimento delle attività in esame, specie con riferimento alla questione della loro compatibilità con i principi della libertà di stabilimento e di libera prestazione di servizi¹⁹. I pronunciamenti della Corte hanno stabilito che il monopolio in questione è ammissibile, ma solo per le esigenze sopra descritte. L'interesse dello Stato a percepire le entrate fiscali derivanti dal gioco, per quanto sia rilevante, non può giustificare da solo una riserva in favore dello Stato, con tutte le restrizioni che ne conseguono all'attività degli operatori di gioco. A tal proposito, una sentenza particolarmente importante è stata quella formulata dalla Corte di Giustizia europea l'8 settembre 2009.

La controversia vedeva opposti il "*Departamento de Jogos de Santa Casa de Misericordia de Lisboa*" (c.d. Santa Casa), che per la legge portoghese è il concessionario unico per la gestione di tutte le attività di *gambling* nel Paese, e bwin, impresa internazionale che operava nel settore delle scommesse sportive via Internet (anche in Portogallo) sulla base di una licenza rilasciata dallo Stato di Gibilterra. Nel 2005, bwin aveva anche stretto un accordo di sponsorizzazione con la "*Liga Portuguesa de Futbol Profissional*", il quale stabiliva che l'azienda sarebbe stata lo *sponsor* principale del campionato di calcio portoghese per i 4 anni successivi. A causa di queste violazioni delle norme sul *gambling*

¹⁸ Stefano Sbordoni, *Giochi concessi e gioco on line*, 2010.

¹⁹ Artt. 43 e 49 del Trattato UE.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

in Portogallo la Santa Casa, nell'esercizio delle sue prerogative, multò la "Liga" e bwin rispettivamente nella misura di €75 mila e €74,5 mila. Impugnando quanto stabilito dalla Santa Casa, queste si rivolsero al giudice portoghese che, a sua volta, richiese l'intervento della Corte di Giustizia, sottoponendole la seguente questione:

«[...] se il detto regime di esclusività concesso alla Santa Casa e opposto alla bwin, vale a dire a un prestatore di servizi stabilito in un altro Stato membro in cui effettua legalmente servizi analoghi, senza avere in Portogallo uno stabilimento fisico, costituisca un ostacolo alla libera prestazione di servizi, della libertà di stabilimento e della libertà di pagamento, sanciti rispettivamente agli artt. [49 CE, 43 CE e 56 CE]».

La Corte di Giustizia Europea, con la propria sentenza, ha voluto distinguere l'attività di *gambling online* dal generico ambito dell'eCommerce, sancendo il principio per cui uno Stato membro può legittimamente vietare ad un operatore, stabilito in un altro Stato membro ed in esso legalmente autorizzato ad offrire gioco d'azzardo telematico, di erogare tali servizi sul proprio territorio. La Corte ha stabilito che *"il solo fatto che un operatore offra legalmente servizi di gioco online in un altro Stato membro in cui sia soggetto a determinati requisiti di legge ed al controllo da parte delle autorità competenti, non può essere considerato quale garanzia sufficiente di protezione dei consumatori nazionali contro i rischi di frode e criminalità insiti nel gambling"*. In altre parole, la Corte afferma che *"spetta ad ogni singolo Stato membro valutare [...], alla luce della propria scala di valori, le esigenze che la tutela degli interessi di cui trattasi implica"*²⁰.

Sentenze di questo tipo hanno avuto un forte impatto sul mercato internazionale, poiché consentono ad uno Stato di vietare l'offerta di giochi *online* agli operatori privi di concessione rilasciata dallo Stato medesimo, anche nel caso in cui tali soggetti siano in possesso di una regolare licenza rilasciata da un altro Paese.

Le regolamentazioni in materia di *gambling online*, come detto, sono molto varie ed incidono spesso significativamente sulle dinamiche competitive del settore. Le principali aree di cui il legislatore solitamente si occupa sono:

- **licensing:** mediante la concessione lo Stato conferisce ad un soggetto privato (c.d. concessionario) il diritto ad esercitare l'attività di *gambling online* traendone vantaggio economico. Il soggetto pubblico concedente può talvolta richiedere un corrispettivo (cioè una *licence fee*) per il rilascio della concessione. La scelta dei concessionari è solitamente legata al soddisfacimento di requisiti che possono

²⁰ Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol.V, Fasc. 3, 2009.

- essere di varia natura (solidità finanziaria e patrimoniale, esperienza nel settore, qualità degli esponenti dell'azienda, piani di sviluppo delle attività);
- ***technical operations***: fa riferimento al sistema tecnico-operativo attraverso cui avviene l'erogazione dei giochi e alle procedure di gestione dei pagamenti *online*. Può essere richiesta l'approvazione di tali sistemi da parte dell'Autorità preposta al controllo che, tipicamente, si occupa di accertare la regolarità dei *software* di gioco e la sicurezza dei mezzi di pagamento;
 - ***audit and inspection***: all'Autorità competente si riservano sovente poteri di ispezione ed intervento nell'attività degli operatori di gioco e la l'autorità di sanzionare eventuali condotte scorrette o fraudolente;
 - ***player protection***: comprende tutte le misure volte ad accertare la sana fruizione dei giochi e a ridurre la pericolosità sociale. La più tipica è l'identificazione dei giocatori in modo da escludere dal gioco i minori. Altre misure a cui spesso si ricorre comprendono le campagne informative sul *gambling* patologico, i sistemi di controllo e limitazione delle perdite di gioco (attraverso l'esclusione del giocatore o la fissazione di limiti di puntata). A volte le normative sul *gambling online* stabiliscono anche il livello minimo di *payout*²¹ che gli operatori sono tenuti a garantire per ciascun gioco;
 - ***advertising***: data la particolare natura del gioco d'azzardo, la promozione delle attività di *gambling online* è spesso sottoposta ad attenta regolamentazione da parte degli Stati. In alcuni Paesi si ritiene che pubblicizzare il gioco equivalga ad un invito a prendere parte ad una pratica potenzialmente pericolosa, per cui ogni forma di marketing del gioco è vietata. Altri ordinamenti, invece, pur autorizzando il *gambling advertising*, fissano una serie di limitazioni volte a tutelare la posizione del consumatore;
 - ***credit gambling***: la quasi totalità degli ordinamenti giuridici prevede il divieto assoluto, per gli operatori, di accettare puntate che non siano integralmente coperte all'atto di effettuazione della giocata;
 - ***privacy***: si riferisce alle norme che garantiscono la riservatezza ed il corretto trattamento dei dati personali dei giocatori registrati ai siti di *gambling*;
 - ***taxation***: comprende tutte le disposizioni di natura fiscale che un ordinamento applica al gioco telematico; si tratta essenzialmente della definizione delle aliquote (sui redditi conseguiti dagli operatori e dai giocatori), della base

²¹ Il *payout* è la quota della raccolta che l'operatore restituisce ai giocatori sotto forma di vincite.

imponibile su cui applicare le suddette aliquote e delle norme sul trattamento fiscale dei redditi derivanti da operatori o giocatori esteri;

- **money laundering:** la natura particolare del *gambling online* ne fa una mezzo potenzialmente molto efficace per il riciclaggio di denaro proveniente da attività illecite e criminali. Per questo motivo la normativa deve prevedere misure volte a garantire la tracciabilità del denaro che transita tra i conti di gioco dei giocatori e quelli degli operatori.

1.2.2 La normativa in Italia

Solo a partire dal 2006, l'industria italiana del *gambling online* che fino a quel momento era cresciuta in un contesto di sostanziale vuoto normativo, è stata interessata da una serie di interventi del legislatore che ne hanno provocato una profonda trasformazione. Da allora la normativa italiana ha ricevuto a livello internazionale un ampio consenso, a tal punto da divenire il modello di riferimento su cui altri Paesi hanno costruito, e stanno costruendo, la propria legislazione in materia di giochi *online* (prima fra tutte la Francia che nel 2010 ha approvato una normativa simile, in molti punti, alla disciplina italiana).

Le ragioni di tale successo risiedono principalmente nell'efficacia dimostrata negli ultimi anni, dalla normativa in questione, nel raggiungere gli obiettivi che il legislatore, seguendo un approccio di tipo monopolistico, si era prefissato. La disciplina italiana del gioco *online* è infatti riuscita a porre un argine al gioco illegale (con benefici evidenti in termini di tutela dei giocatori) e garantire un sano sviluppo dell'intera industria con il conseguente aumento delle entrate dell'erario.

Uno dei primi importanti interventi in tema di gioco *online* fu, certamente, il cosiddetto "decreto legge Bersani" emanato il 4 luglio 2006; esso, per la prima volta, prevedeva il rilascio di concessioni (da parte di AAMS) per gli operatori che volessero operare regolarmente sul mercato italiano del *gambling* via Internet. Sempre nello stesso anno furono delineate le tipologie di gioco consentite; dapprima furono autorizzate le scommesse sportive e ippiche, a partire dal 2008 vennero introdotti il poker in modalità torneo e gli *skill games*, nel 2009 fu la volta del bingo. Furono stabiliti, inoltre, i criteri seguiti da AAMS per valutare l'idoneità degli operatori a ricevere la licenza, nonché gli standard richiesti alle piattaforme di gioco. A questo proposito, furono previste una serie di misure volte a tutelare il giocatore ed assicurargli la possibilità di fruire di ambienti di gioco

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

sicuri e controllati. Agli operatori venne richiesto di garantire alcuni requisiti minimi in termini di affidabilità, trasparenza e tempestività delle transazioni finanziarie; inoltre, per evitare il rischio di perdite eccessive in capo a singoli giocatori, furono stabiliti massimali di scommessa per ciascuna tipologia di gioco. Come ulteriore meccanismo di tutela dei giocatori, con riferimento ai giochi a montepremi fu fissata una percentuale minima dell'80% da restituire agli utenti sotto forma di vincita. Per ogni tipologia di gioco, fu stabilita la cosiddetta imposta unica, nonché l'importo da versare *una tantum* ad AAMS al fine di ottenere la concessione all'esercizio dei giochi.

Peraltro, si poneva il problema di contrastare il fenomeno del gioco illegale; cioè dell'offerta transfrontaliera da parte di operatori di gioco stranieri privi di una regolare concessione rilasciata dall'Autorità italiana. Talvolta, tali operatori risultavano muniti di una licenza di un altro stato membro dell'UE, altri erano dotati di licenze concesse da giurisdizioni *offshore* o risultavano addirittura privi di qualsiasi licenza. Detti operatori offrivano, quindi, un portafoglio di giochi al di fuori di ogni controllo dell'Autorità nazionale (volto a tutelare l'ordine e la sicurezza pubblica). Per far fronte al fenomeno, AAMS emanò il decreto del 7 febbraio 2006 con il quale si imponeva agli *Internet service providers* di inibire l'accesso ai siti degli operatori non autorizzati riportati in apposito elenco predisposto da AAMS.

Negli anni successivi, l'intento del legislatore è stato quello di ampliare progressivamente la gamma di giochi disponibili sui *websites* dei concessionari. Questa scelta, fornendo agli utenti un'offerta regolare commercialmente valida e appetibile, mira a disincentivarli all'utilizzo di siti vietati. Nel 2011 è previsto il rilascio di nuove concessioni per l'esercizio del gioco *online* in Italia (sino ad un massimo di 200 al prezzo di €300 mila l'una), stabilito dalla cosiddetta *Legge comunitaria 2008*²². Ciò sta permettendo l'ingresso sul mercato a molti importanti operatori internazionali, che in passato ne erano rimasti fuori anche per valutare l'effettiva profittabilità del *gambling* telematico in Italia.

Il 2011, finalmente, è anche l'anno dell'introduzione del poker in modalità *cash* e dei *casino games* che, previsti già dal decreto legge del 28 aprile 2009 (cosiddetto D.L. "Abruzzo"), hanno subito ritardi dovuti ai tempi di approvazione della disciplina da parte della Comunità Europea e di messa a punto dei nuovi protocolli di comunicazione

²² La cosiddetta Legge comunitaria 2008, oggi divenuta legge n.88/2009, è stata approvata in risposta alle osservazioni della Commissione delle Comunità Europee sul decreto per il riordino complessivo della materia del gioco telematico predisposto nel 2007, e notificato alla stessa commissione ai sensi della procedura di informazione di cui alla direttiva 98/34/CE.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

(predisposti da AAMS) tra concessionari e sistema centrale. Vengono inoltre introdotti i nuovi massimali di puntata; per quanto riguarda i giochi a montepremi si passa dai precedenti €100 a €250 per puntata.

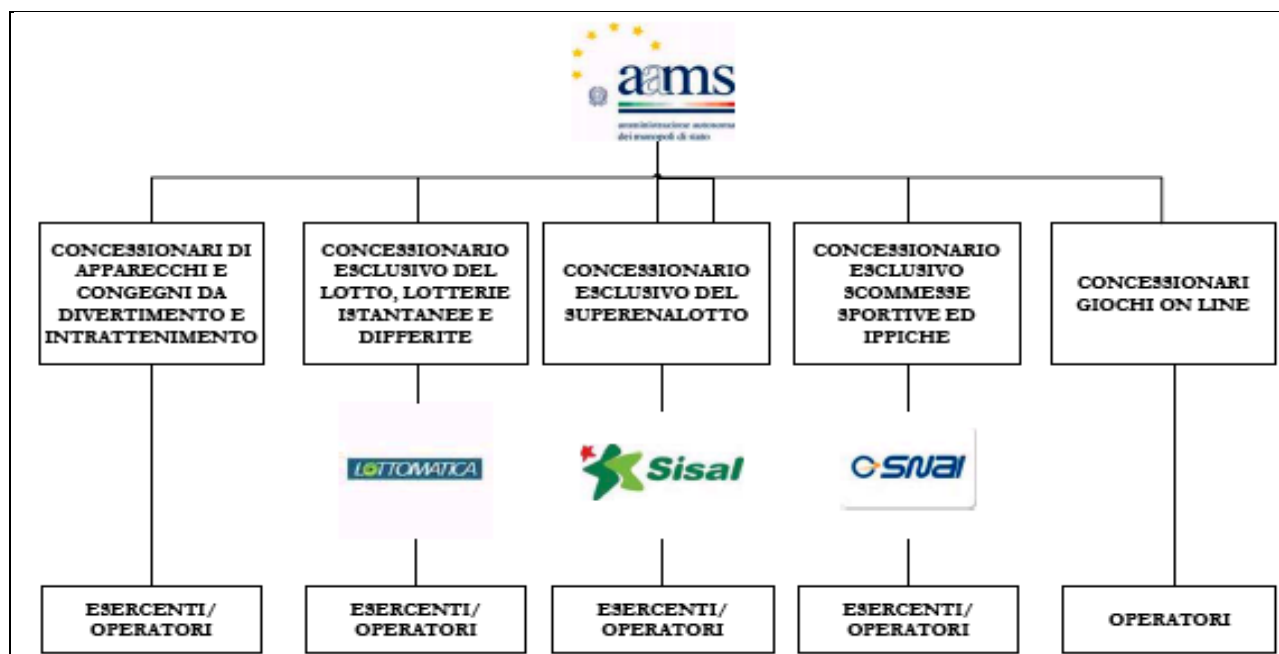
1.2.3 L'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato (AAMS)

Come già rilevato, in Italia il gioco telematico può essere esercitato soltanto dai soggetti titolari di concessione rilasciata da AAMS. Tutti i soggetti che siano in possesso dei requisiti minimi stabiliti dalla normativa in materia possono ottenere la concessione, indipendentemente dalla loro nazionalità. L'offerta transfrontaliera irregolare di gioco viene, invece, contrastata dallo Stato italiano, quando essa provenga da operatori che non dispongono di concessione rilasciata da AAMS.

Dunque, il settore dei giochi in Italia è fortemente controllato e al vertice dell'intero sistema si pone la Pubblica Amministrazione che, attraverso l'AAMS, ne regola il funzionamento. Nel comparto dei giochi AAMS assolve al proprio ruolo disegnando le linee guida per una dinamica e razionale evoluzione del settore, verificando costantemente la regolarità dell'attività degli operatori. Obiettivo primario è assicurare un ambiente di gioco equilibrato e responsabile in un contesto ampiamente monitorato e tecnologicamente avanzato. Inoltre, i Monopoli di Stato intervengono con determinazione nel contrasto a qualsiasi fenomeno illegale legato al gioco ed agiscono al fine di garantire la sicurezza e la trasparenza delle regole del settore. AAMS dispone, inoltre, di tre concessionari esclusivi: Lottomatica S.p.A. per il gioco del "Lotto", nonché per le Lotterie istantanee e differite; Sisal S.p.A. per il "SuperEnalotto" ed il "WinForLife" e Snai S.p.A. per le scommesse ippiche (figura 1.2).

Nel mercato italiano del *gambling*, quindi, i *competitors* operano attraverso una concessione statale, acquisita tramite bando indetto dall'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato. Avendo constatato il notevole impatto sociale del gioco (sia *online* sia *offline*), AAMS ha creato una normativa volta ad assicurare agli utenti dei giochi pubblici la piena regolamentazione, e la sicurezza dell'infrastruttura tecnologica su cui l'attività si basa. In questo modo l'utente ha la certezza di giocare in un ambiente controllato dall'organo competente, operando in piena legalità.

Figura 1.2 Schema dei concessionari AAMS per le diverse categorie di gioco pubblico



Fonte: MetheriosCapital

Dal punto di vista strettamente tecnologico AAMS si appoggia a Sogei, azienda italiana che opera nel settore dell'ICT e controllata al 100% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. Sogei si può considerare come il "braccio informatico" di AAMS; in quanto, per suo conto, gestisce interamente il sistema informativo su cui si basa il gioco pubblico. Ad essere sottoposti alla vigilanza di AAMS sono anche tutti gli aspetti riguardanti la sicurezza informatica; compresa la continuità del servizio e l'integrità dei *software* utilizzati dal giocatore (affinché non utilizzino alcun "codice" malevolo).

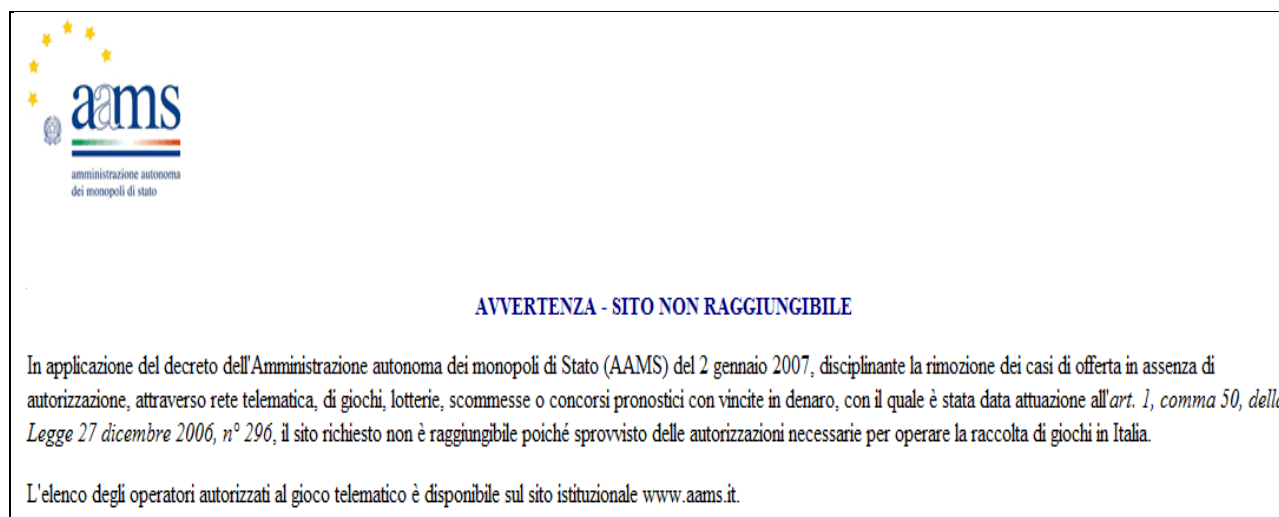
AAMS si impegna quotidianamente nel contrastare il gioco illegale da parte di siti non autorizzati. Rientra in questo ambito l'azione di oscuramento di tutti quei portali di operatori che offrono *gambling online* senza aver acquisito la concessione dallo Stato italiano. Gli "operatori non autorizzati" sono tutti quei soggetti di cui all'articolo 4 della legge 13 dicembre 1989, n. 401, i quali, "privi di concessione, autorizzazione o altro titolo autorizzatorio o abilitativo o, comunque, in violazione delle norme di legge o di regolamento o dei limiti o delle prescrizioni definite da AAMS, effettuano sul territorio nazionale la raccolta di giochi riservati allo Stato, attraverso la rete Internet ovvero altre reti telematiche o di telecomunicazione". Per contrastare l'offerta illegale, AAMS si avvale dei provvedimenti di "oscuramento", attraverso comunicazioni agli *Internet service provider* del Paese. I destinatari di queste comunicazioni hanno l'obbligo, la cui inosservanza è

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

punita con pesanti sanzioni amministrative pecuniarie da €30.000 a €180.000 per ciascuna violazione accertata, di inibire l'utilizzazione delle reti delle quali sono gestori o in relazione alle quali forniscono servizi, adottando a tal fine misure tecniche idonee.

Per ottenere l'oscuramento AAMS si avvale di una *black-list* (o "elenco dei siti soggetti ad inibizione"), che riguarda appunto i portali gestiti da soggetti privi di autorizzazione; essa viene periodicamente aggiornata e pubblicata sul sito ufficiale dell'Autorità. A fine novembre 2009 erano già stati oscurati circa 2.000 indirizzi *Web* (figura 1.3).

Figura 1.3 *Messaggio visualizzato tentando di accedere ad un sito di gioco "vietato"*



Fonte: elaborazione personale, 2011

1.2.4 Il ruolo di Sogei

Nell'ambito del gioco telematico Sogei (Società generale d'informatica S.p.A.) assume un ruolo di primo piano, in quanto *partner* tecnologico esclusivo dell'Amministrazione finanziaria.

Sogei è stata costituita nel 1976 come società del gruppo IRI, per la realizzazione e la conduzione tecnica del sistema informatico dell'anagrafe tributaria al fine di perseguire gli obiettivi, del Ministero delle Finanze, di riforma fiscale del 1974. Dal 1976 Sogei ha operato a seguito di incarichi affidati dal Ministero delle Finanze in regime di appalto con convenzioni, generalmente quinquennali. Sogei ha quindi realizzato l'archivio anagrafico

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

dei contribuenti italiani e delle imprese; si è occupata dell'attribuzione dei codici fiscali ai cittadini residenti in Italia; ha predisposto le strutture portanti del sistema²³.

La svolta nei rapporti tra Sogei e la Pubblica Amministrazione italiana avviene nel 2002, con l'acquisto da parte del Ministero delle Finanze dell'intero pacchetto azionario di Sogei (fino a quel momento posseduto da Telecom Italia). Infatti, Sogei cambia ruolo e, da semplice fornitore, quale era sempre stata sino a quel momento, diventa *partner* tecnologico dell'amministrazione finanziaria. Il nuovo status pubblico ha sancito il riconoscimento di Sogei come risorsa nazionale in ambito ICT.

Sin dal 2002, Sogei ha realizzato soluzioni informatiche innovative per permettere ad AAMS di svolgere in modo efficace ed efficiente le attività di gestione del gioco pubblico, assicurando uno sviluppo del gioco stesso in condizioni di sicurezza e trasparenza.

In particolare, con riferimento al comparto dei giochi, Sogei ha fornito ad AAMS una serie di soluzioni informatiche a supporto del suo ruolo. Tra di esse spiccano le seguenti:

- progettazione, sviluppo e conduzione dei sistemi informatici per la gestione dei giochi su base ippica e sportiva;
- progettazione, sviluppo e conduzione dei sistemi informatici per la gestione dei totalizzatori²⁴ nazionali;
- nuove modalità di gioco del *Totocalcio* e *Totogol*;
- la verifica della conformità degli apparecchi di intrattenimento (*NewSlot*).

1.2.5 Cenni sulla normativa all'estero

Regno Unito

Mercato libero per eccellenza e "patria" degli scommettitori, il Regno Unito è stato tra le prime grandi economie ad occuparsi del settore del *gambling online*. Nel settembre 2007 entrò in vigore una nuova disciplina del gioco; da allora tutte le forme di gioco digitale sono permesse a patto che l'operatore sia dotato di licenza e si attenga alla normativa del Paese²⁵. La tassa applicata sui profitti degli operatori è il 15%. Il Regno Unito è tra i

²³ Stefano Sbordoni, *Giochi concessi e gioco on line*, 2010

²⁴ Sistema centrale di elaborazione, per il controllo da parte di AAMS delle informazioni e dei dati e la convalida delle giocate.

²⁵ Fonte: "Internet Gambling: a comprehensive review and synthesis of the literature", Robert J. Williams, Robert T. Wood, 2007.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

maggiori licenziatari di *gambling* via Internet al mondo e vanta un'ampia offerta di giochi fruibili mediante TV.

Malta

Tra i più popolari Paesi al mondo nell'offerta di licenze per il settore del *gambling online*, Malta ha vissuto un vero e proprio *boom* del gioco; infatti, più di 150 operatori possiedono licenza maltese che uniti valgono il 10% del mercato mondiale e più del 95% del mercato europeo²⁶. Sono presenti 4 classi di tassazione, a seconda dell'attività svolta: casinò, giochi sportivi, marketing e promozione, gestione dei *server*. Ogni licenza ha durata di 5 anni e l'aliquota d'imposta è pari allo 0,5% del *turnover*.

Francia

Il mercato francese del gioco è stato a lungo un oligopolio gestito dalla lotteria *Francaise des Jeux* e dal PMU (monopolio *pari-mutuel* delle scommesse ippiche); gli altri giochi telematici a pagamento venivano considerati illegali, tanto che alcuni dirigenti di società estere proprietarie di casinò *online* sono stati arrestati nel Paese per violazione della legge francese sul *gambling*²⁷. La minaccia di sanzioni da parte dell'Unione Europea ha spinto la Francia, negli ultimi anni, ad aprirsi nei confronti del gioco telematico. Nel 2008, sul modello di quanto avvenuto in Italia, si è pensato di creare un'Autorità di regolamentazione del gioco (ARJEL) e di concedere licenze per l'esercizio del *gambling online*. La svolta è avvenuta però il 13 maggio 2010, con la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale francese del decreto riguardante la regolamentazione dei giochi e delle scommesse ippiche e sportive *online*. Il gioco ha preso il via l'8 giugno dello stesso anno, in concomitanza con l'avvio dei Mondiali di calcio in Sud Africa. All'inizio sono stati 11 gli operatori ad aggiudicarsi una licenza, ma il loro numero è salito velocemente nei mesi successivi. Dopo l'approvazione della nuova legge sul gioco *online*, la Francia si è impegnata per combattere l'offerta illegale da parte di operatori sprovvisti di licenza rilasciata dal Paese. Per fare questo, ARJEL ha ordinato il blocco dei flussi finanziari da e verso i siti illegali (sul modello attuato negli Stati Uniti) e ne ha richiesto l'oscuramento.

²⁶ AgicoScommesse, 2008.

²⁷ <http://www.jamma.it/news.php?extend.8805.9>.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

Nel corso del 2011, ARJEL ha raggiunto un accordo con il regolatore del gioco italiano, AAMS, con lo scopo di ottenere uno scambio costante di informazioni ed essere in condizione di identificare al meglio tutte le possibili frodi²⁸.

Spagna

Nel 2007 il governo centrale spagnolo ha presentato una proposta per la regolamentazione del *gambling online*. Essa prevedeva la possibilità di rilascio di concessioni per il gioco digitale a tutti gli operatori comunitari già riconosciuti, e la competenza delle autorità centrali in tema di tassazione dei proventi del gioco stesso. Per diversi anni lo Stato spagnolo è stato in una situazione di vuoto legislativo, anche se di fatto l'attività di gioco *online* era legalmente esercitata da imprese munite di licenze rilasciate da altri Paesi dell'Unione Europea. Nel maggio del 2011 è entrata in vigore la nuova "*Ley del Juego*" che regola il mercato del gioco su Internet e rivede la precedente normativa, apportando modifiche valide per tutte le Comunità Autonome. Con le nuove norme si stabilisce, tra le altre cose, un nuovo regime fiscale per le scommesse *online* e si introduce il sistema delle licenze per gli operatori che vogliono offrire gioco in Spagna. Il legislatore ha previsto un "periodo transitorio" per permettere alle imprese di regolare la propria posizione e richiedere la concessione²⁹. Tra le novità introdotte c'è anche l'impegno di fissare, nel futuro *Professional Sports Act*, le percentuali degli introiti dalle attività di gioco che torneranno al settore dello sport, e la creazione della Commissione Nazionale del Gioco³⁰ (l'organismo di regolamentazione che nasce per assicurare il corretto funzionamento del mercato).

Germania

La Germania ha finora adottato un approccio molto restrittivo nei confronti di qualsiasi forma di gioco d'azzardo *online*. Con il Trattato Interstatale sul Gioco d'Azzardo (*Interstate Treaty on Gambling*), entrato in vigore all'inizio del mese di gennaio 2008, il Paese ha stabilito un drastico divieto di raccolta del gioco via Internet. La legge prevede: la proibizione alle compagnie di *gambling* estere di accettare scommesse dai cittadini tedeschi e il divieto di qualsiasi pubblicità di gioco d'azzardo *online*. La legge obbliga, inoltre, i *service providers* ad oscurare tutti i siti di gioco d'azzardo e a bloccare tutte le

²⁸ Anche in seguito al recente scandalo legato alle scommesse, che ha coinvolto il mondo del calcio italiano, l'AAMS ha infatti dimostrato di voler cooperare a fondo con i concessionari e le autorità competenti al fine di identificare al meglio tutti i movimenti irregolari legati ad avvenimenti oggetto di scommessa.

²⁹ AgicoScommesse, 2011.

³⁰ AgiproNews, 2011.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

transazioni di denaro con essi. Questi provvedimenti sono stati oggetto di censura da parte della Commissione Europea perché appaiono contrari alle regole dei liberi scambi commerciali vigenti nell'Unione.

Nel mese di aprile 2011, la Germania ha notificato in Commissione Europea un nuovo trattato sui giochi che è attualmente sottoposto al vaglio dell'UE; il provvedimento mira a rivedere, per la prima volta, la precedente normativa sul gioco in vigore in Germania. Tra le misure da introdurre c'è l'emissione di sette concessioni per scommesse sportive ma, soprattutto, la regolamentazione di *casino games*, scommesse e lotterie telematiche. La regolamentazione nazionale del gioco via *Web* viene giustificata dal governo con la necessità di canalizzare l'offerta illegale verso quella lecita e, in questo modo, prevenire frodi e fenomeni di dipendenza³¹.

Portogallo

Lo Stato portoghese si riserva di autorizzare l'esercizio diretto dei giochi ad un ente statale o di concedere la gestione di essi attraverso gare d'appalto. Attualmente l'intero portafoglio dei giochi e delle scommesse portoghesi, raccolti anche per via telematica, è affidato alla gestione esclusiva del "*Departamento de Jogos da Santa Casa de Misericordia de Lisboa*".

1.2.6 Il gioco *online* negli Stati Uniti

Negli USA, già dalla seconda metà degli anni Novanta, l'evoluzione della tecnologia e la crescente diffusione di Internet avevano reso il *gambling online* un *business* molto fiorente. Come molte altre grandi economie, gli USA trascurarono il fenomeno del gioco *online*; che crebbe nel Paese in un contesto di sostanziale vuoto legislativo attirando l'attenzione di operatori dotati di licenze *offshore*. All'inizio del nuovo millennio, con il *boom* del *poker online*, il mercato statunitense del gioco telematico divenne il più grande a livello globale³². Per questo motivo, ancora oggi, l'evoluzione della legislazione degli USA impatta in modo significativo sulle dinamiche del settore e sulle strategie degli operatori.

Il 30 settembre 2006, il Congresso degli Stati Uniti approvò un progetto di legge che mirava a eliminare il gioco d'azzardo *online* nel Paese, la *Unlawful Internet Gambling*

³¹ AgicoScommesse, 2011.

³² Fonte: "Internet Gambling: Past, Present and Future.", Robert J. Williams, Robert T. Wood, 2007.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

Enforcement Act (UIGEA). La legge proibiva il *poker online*, le scommesse sportive ed i *casino games* ma escludeva dal divieto le lotterie e le scommesse ippiche *online*. Per attuare tale divieto, la normativa si rivolgeva alle banche USA e alle compagnie di carte di credito proibendo loro di trasferire fondi tra siti di *gambling* e giocatori residenti negli Stati Uniti. Negli anni successivi, l'UIGEA si è dimostrata incapace di dissuadere gli americani dal giocare via *Web*; essi hanno piuttosto aggirato il divieto attraverso transazioni finanziarie effettuate tramite processori di pagamento esteri. La legge ha, però, prodotto una significativa distorsione delle dinamiche competitive del settore; infatti solo una parte degli operatori di *gambling* si è attenuta ai disposizioni dell'UIGEA ed ha abbandonato il ricco mercato americano, pagando un prezzo molto alto in termini economici³³.

Negli anni, numerose iniziative si sono susseguite allo scopo di abbandonare l'approccio proibizionistico e di approvare una nuova legge sul *gambling online* che possa legalizzare e regolamentare il settore; dal momento che l'UIGEA non solo si è rivelata inefficace, ma ha anche sottratto preziose entrate alle casse del Paese³⁴. Va segnalato inoltre che il 10 giugno 2009, la Commissione Europea ha pubblicato una relazione nella quale si conclude che le leggi USA sul *gambling online* violano l'“Accordo Generale per il Commercio ed i Servizi” (GATS) della *World Trade Organization*, e si evidenziano le ingenti perdite nelle entrate e nelle quotazioni delle società europee che hanno dovuto abbandonare il mercato americano in seguito all'approvazione della nuova disciplina.

Il 15 aprile 2011 è una data destinata ad entrare nella storia del *poker online* USA come il cosiddetto “*black friday*”. Quel giorno, infatti, il Dipartimento di Giustizia americano insieme all'FBI hanno posto sotto sequestro i domini di cinque operatori di poker (tra i quali i colossi PokerStars, FullTiltPoker e AbsolutePoker) e 75 conti bancari da essi utilizzati per ricevere denaro ed eseguire operazioni bancarie. Sono stati spiccati mandati d'arresto per 11 *top managers* dei suddetti operatori; con l'accusa di frode bancaria, riciclaggio di denaro e violazione dell'UIGEA³⁵. Nel corso dello stesso anno si è ricominciato parlare di

³³ Il mercato del poker online negli USA, prima che l'UIGEA venisse approvato, era dominato in termini di quota di mercato da PartyPoker, che si attenne alla nuova normativa e rinunciò al mercato statunitense. Ciò favorì l'ascesa in particolare di due operatori: FullTiltPoker e PokerStars (che continuarono ad accettare giocate da utenti americani costruendosi, negli anni, una forte leadership).

³⁴ “Online Gaming: A gamble or a sure bet”, KPMG International, 2010.

³⁵ Dalle prime notizie sulle indagini dell'Fbi sembra che queste poker room accettassero pagamenti da giocatori americani facendoli risultare come eseguiti da inesistenti commercianti online, violando così l'UIGEA. Molte banche americane sono state ingannate con miliardi di transazioni che credevano non derivare da gioco online ma da vendita di beni e servizi. Verso la fine del 2009, alcune banche hanno però iniziato a rilevare la frode e queste società hanno cambiato strategia, coinvolgendo piccole banche in difficoltà finanziarie che avrebbero effettuato i pagamenti online in cambio di milioni di dollari di investimenti.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

un progetto di legge per la regolamentazione del gioco *online*, che aprirebbe le frontiere degli Stati Uniti ai siti di gioco basati al di fuori del territorio del Paese permettendogli di ottenere regolari licenze e di pagare le tasse. Nel frattempo, alcuni Stati (Iowa, Florida e California) stanno cercando di far passare la propria legislazione in anticipo sulle leggi federali, mentre lo Stato di Washington ha già legalizzato il *gambling* telematico e dovrebbe dare il via al *poker online* entro la fine del 2011.

1.2.7 Le giurisdizioni *offshore* e il loro ruolo nell'industria del *gambling online*

Secondo i dati pubblicati dal portale specializzato *casinocity.com* nel mondo si contano più di 2500 siti di *gambling online*, i quali svolgono la propria attività attraverso delle licenze rilasciate da oltre 70 giurisdizioni; cioè ordinamenti giuridici, appartenenti ad una pluralità di Stati, che seguendo modalità diverse regolamentano il settore del gioco telematico.

La tabella 1.1 mostra le più importanti giurisdizioni per quanto riguarda il *gambling online*.

Tabella 1.1 *Le principali giurisdizioni del gambling online, 2009*

Jurisdiction	Volume of Transactions (Rank Order)	Number of Online Gambling Sites	Year First Hosted Online Gambling
Gibraltar (British overseas territory)	1	126	1998
United Kingdom	2	99	1996
Antigua and Barbuda	3	197	1996
Malta	4	146	2000
Kahnawake Mohawk Territory (Quebec)	5	377	1999
Alderney (British Channel Island)	6	36	2001
Hong Kong (special administrative region of China)	7	1	
Netherland Antilles (Curacao)	8	299	1996
Philippines	9	14	
United States	10	28	
Costa Rica	11	236	1996
Kalmykia (republic in Russian Federation)	12	2	
Australia	13	18	1996
Isle of Man	14	9	2001
Sweden	15	6	1999
Russian Federation	16	13	
Austria	17	9	2000
Belize	18	49	1996
Aland Islands (province of Finland)	19	1	2001
Seychelles	20	3	2003

Fonte: online.casinocity.com

Nello Stato dello Utah, la banca SunFirst avrebbe accettato operazioni derivanti dal gioco online da parte di queste società in cambio di investimenti per 10 milioni di dollari.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

L'ordine in cui le giurisdizioni sono disposte non rispecchia il numero di *websites* accolti, ma piuttosto il loro "peso" in termini di transazioni finanziarie generate. Per questo motivo, la lista vede al primo posto Gibilterra che, pur avendo concesso 126 licenze (meno, ad esempio di Antigua & Barbuda), include tra i propri siti autorizzati un *big player* del settore come "bwin". Per la stessa ragione, invece, l'Italia non è presente nella lista, sebbene recentemente abbia aggiudicato un gran numero di concessioni. Il Paese, infatti, ha seguito un approccio normativo che prevede di restringere l'accesso ai propri siti di *gambling* ai soli utenti residenti in Italia, riducendo così significativamente il numero di transazioni originate. Da notare che gli USA sono presenti fra le *top jurisdictions*; infatti, nonostante l'orientamento proibizionistico seguito dal legislatore, nel Paese è permesso il gioco *online* per quanto concerne le lotterie e le scommesse ippiche, sufficienti comunque a generare elevati flussi finanziari.

Si può notare inoltre come in tabella, tra le giurisdizioni più rilevanti, compiano molti di quegli Stati che sono già stati indicati come i pionieri nello sviluppo dell'industria del *gambling* telematico mondiale. La quasi totalità di essi si caratterizza per un regime di tassazione molto favorevole e un sistema di controlli debole; fattori che, uniti all'incertezza con cui la maggiori economie hanno approcciato le prime fasi dello sviluppo del fenomeno, hanno spinto gli operatori proprio verso tali giurisdizioni *offshore*. Esse, infatti, si sono sin dall'inizio fortemente specializzate nel settore del gioco *online*; ed è su questo *business* che basano una parte consistente delle proprie entrate fiscali. Peraltro, esse si contendono tra loro gli operatori di gioco e, per convincerli a investire nel Paese, si prodigano per fornire le condizioni giuridiche ed operative per loro più favorevoli.

Con la tabella 1.2 si intende fornire qualche dato relativamente al regime fiscale adottato da alcune tra le più celebri giurisdizioni *offshore*, nonché alle tariffe da esse applicate per il rilascio delle licenze.

Tabella 1.2 Regime fiscale e license fee nelle più popolari giurisdizioni offshore, 2011

Giurisdizione	Aliquota corporate	License Fee	Tassa sul gambling
Antigua & Barbuda	0%	\$75,000 (poker) \$50,000 (betting)	3%
Alderney	0%	initial fee £10,000 licensing fee £35,000	0%
Isola di Man	0%	initial fee £1,000	1.5% della raccolta

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

licensing fee £35,000			
Curaçao	2%	annual fee \$60,000	0%
Gibilterra	10%	£2,000	1% della raccolta min. £85,000 max. £425,000
Kahnawake	0%	initial fee \$25,000 annual fee \$5,000	0%

Fonte: dati reperiti sui siti delle Autorità del *gambling* dei Paesi in esame

Esaminando la tabella risulta evidente come il criterio seguito dalle giurisdizioni *offshore*, nel fissare le aliquote di imposta e il costo delle licenze, sia diametralmente opposto rispetto alle scelte fatte dal legislatore italiano. In questi Paesi, infatti, dominano le agevolazioni a favore delle imprese, mentre trovano poco spazio le norme a tutela dei giocatori. Il fisco italiano risulta significativamente più sfavorevole agli operatori di gioco se confrontato con quello delle giurisdizioni *offshore*; sia con riferimento all'aliquota di impresa, sia per quanto riguarda la tassa sul *gambling*. Anche i massimali di puntata e i vincoli in termini di *payout*, previsti dalla normativa italiana, sono completamente assenti nelle suddette giurisdizioni.

1.2.8 Gli sviluppi legislativi attesi in ambito internazionale

Come si è avuto modo di vedere nel corso del lavoro, la regolamentazione svolge un ruolo critico nel settore del *gambling online*; infatti, le evoluzioni della normativa possono mutare sensibilmente lo scenario in cui gli operatori di gioco si trovano ad operare, impattando sensibilmente sulle loro scelte strategiche. Per questo, si ritiene utile esaminare di seguito i più importanti sviluppi attesi in ambito legislativo per i prossimi anni.

- **L'apertura del mercato statunitense**

Sembra possibile che entro la fine del 2012 il parlamento degli Stati Uniti possa finalmente approvare il disegno di legge che è destinato a legalizzare il gioco *online* nel Paese (almeno per quanto riguarda il *poker online*). Da anni, negli USA è in corso un aspro dibattito sull'opportunità di rimuovere il divieto di *gambling* telematico voluto dall'UIGEA, nel 2006. Lo scontro, però, non è stato solo politico

ma ha riguardato anche il mondo dell'economia, considerati i colossali interessi che si muovono dietro il settore del gioco d'azzardo americano. Infatti la regolamentazione del settore, con il conseguente ingresso di molti operatori di gioco via Internet, è certamente mal vista dall'influente *lobby* dei casinò "terrestri" che pare essersi spesa per intralciare l'approvazione della legge, temendo ripercussioni negative sull'andamento del proprio *business*. Certamente, i "grandi" del *gambling* internazionale guardano con attenzione agli effetti che la decisione del legislatore statunitense potrà avere sulle dinamiche competitive del settore.

- **La regolamentazione in Europa**

Il percorso intrapreso dall'Italia, e successivamente dalla Francia, nella regolamentazione del mercato del *gambling online*, si è rivelato ampiamente positivo sotto molteplici punti di vista. I principali risultati raggiunti sono stati, certamente, la sensibile riduzione del gioco illegale (con la conseguente accresciuta tutela dei cittadini) e l'aumento delle entrate fiscali derivanti dal gioco. Sul modello di queste esperienze di successo, altri Paesi come Spagna, Germania, Olanda, Danimarca e Grecia stanno pensando di regolamentare il settore del gioco *online* all'interno dei propri confini, secondo un orientamento molto simile a quello tenuto dal legislatore italiano³⁶.

- **L'armonizzazione in ambito europeo**

La tendenza in atto sta portando, come si è detto, al proliferare di molte regolamentazioni nazionali caratterizzate da aspetti simili, ma anche da significative differenze dal punto di vista dell'approccio giuridico al gioco *online*. Nonostante gli sforzi, l'Unione Europea non è ancora riuscita a varare un sistema di regole comuni a cui tutti gli Stati membri debbano fare riferimento; ciò anche a causa della volontà precisa da parte dei Paesi dell'Unione di mantenere la propria autonomia decisionale in tema di giochi. L'affermarsi del modello monopolistico italiano; che sancisce l'obbligo, per gli operatori, di munirsi di regolare licenza rilasciata dall'Autorità dello Stato in cui si intende svolgere la propria attività, porterà inevitabilmente ad un forte frammentazione tra i diversi Paesi. Le ripercussioni negative di questo fenomeno potrebbero non riguardare solo gli operatori, ma anche giocatori; specie per quanto riguarda il funzionamento di quei

³⁶ Fonte: AgiproNews, 2011.

giochi che, per svolgersi al meglio, necessitano di un elevato numero di partecipanti attivi contemporaneamente. In questi giochi infatti la “liquidità”, cioè la presenza costante di un numero non troppo basso di giocatori connessi alla piattaforma di *gambling*, è la condizione necessaria affinché il gioco possa partire in tempi rapidi e svolgersi correttamente. Questo problema è sempre più sentito nel mondo del gioco via *Web*; ma sembra poter essere risolto solo con interventi legislativi di respiro europeo che autorizzino la cosiddetta liquidità internazionale. Il recente accordo di collaborazione tra i regolatori italiano e francese (AAMS e ARJEL) potrebbe essere il primo piccolo passo verso questo ambizioso obiettivo.

1.3 Classificazione dei giochi *online*

In linea teorica, qualsiasi evento, reale o simulato, che presenti un esito verificabile in modo certo e obiettivo può essere oggetto di *gambling online*. Attraverso il canale Internet, gli operatori del settore possono offrire una gamma vastissima di giochi, spesso limitata solo dalla normativa dei Paesi in cui essi operano. La strategia dei *player* del settore sembra essere, infatti, costantemente orientata all’innovazione e alla ricerca nuove tipologie di gioco, sempre più divertenti e originali. Nonostante ciò, le forme di *gambling* tradizionali, data la loro popolarità e l’apprezzamento riscosso tra i giocatori, rimangono il nucleo dell’offerta degli operatori di gioco. Di seguito si propone una prima possibile classificazione delle tipologie di *gambling* disponibili via Internet.

a. Giochi *online* su eventi virtuali:

riguarda le puntate piazzate su giochi/eventi generati in modo artificiale dal *software* del *website*, il cui esito è determinato dalla tecnologia *Random Number Generator* (RNG). Sono tipicamente giochi basati su una grafica di alto livello ed effetti sonori molto realistici, con l’intento di far vivere al giocatore l’esperienza di trovarsi nell’ambiente dove il gioco/evento si sta svolgendo (ad esempio un casinò, un tavolo da poker, ecc.).

b. Giochi *online* su eventi reali:

si riferisce alle puntate piazzate su giochi/eventi che si verificano realmente. In questo caso Internet funge da supporto tecnologico alla realizzazione delle giocate, ma non rappresenta lo spazio in cui i giochi/eventi in oggetto si verificano.

Alla prima delle suddette categorie appartengono le tipologie di gioco di seguito elencate.

i. *Online Casinò Games*

I *casinò games* possono comprendere una grande varietà di giochi; molti di essi sono la trasposizione sul *Web* della normale offerta dei casinò *land-based*; altri sono espressamente pensati per il pubblico *online*. Tra i più noti *casinò games* possiamo certamente annoverare la *Roulette*, il *Baccarat* e le *Slot Machines*. La *Roulette* e le *Slot Machines* sono giochi in cui l'abilità del giocatore non ha alcun ruolo e il risultato è determinato dal caso. Diversamente, in alcuni giochi, come ad esempio il *Baccarat*, il giocatore prende delle decisioni determinanti per l'esito finale. In ogni caso è praticamente impossibile che egli sviluppi sufficienti abilità in uno di questi giochi ad annullare completamente il vantaggio del banco sul lungo periodo.

I *casinò games* sono una delle tipologie di gioco introdotte solo recentemente nel mercato italiano, essendo disponibili sui *websites* dei concessionari da luglio 2011.

ii. *Skill Games*

Tra gli *skill games* si possono elencare una gran numero di giochi, accomunati dal fatto che il loro esito è determinato in misura consistente dall'abilità del giocatore. Essi rappresentano una tipologia di giochi molto promettenti in ottica futura; poiché, ancora oggi, essi non si sono del tutto affermati sui portali di alcuni dei più grandi *player* del settore. La prevista crescita dei giochi di abilità sarà necessariamente associata ad una definizione più chiara della materia a livello legislativo; infatti, oggi, molti ordinamenti giuridici non chiariscono in maniera adeguata quali caratteristiche i giochi debbano possedere per essere classificabili come *skill games*.

Gli operatori che offrono questa tipologia di giochi, solitamente li strutturano sotto forma di tornei a cui il giocatore può iscriversi pagando una determinata somma. Al termine del torneo il vincitore (se unico) riscuote il premio in base alla classifica finale dell'evento.

Nonostante l'elevato numero e la grande varietà di *skill games* diversi presenti sui portali degli operatori, essi possono comunemente essere raggruppati in *puzzle games*, giochi di carte (*poker online*, *Solitario*, ecc.), giochi di strategia (tra i più popolari troviamo la dama, gli scacchi e il *backgammon*) e *video games*. Quest'ultimo insieme di giochi, non ancora del tutto previsto dalla normativa italiana, sembra poter avere grandi opportunità di crescita; tanto che sta attirando l'interesse di importanti *player* del settore.

iii. **Bingo *online***

Il bingo è un gioco di origine americana molto simile alla tradizionale tombola, con la differenza che si vincono premi solo attraverso la cinquina ed, appunto, il bingo). Il bingo *online* ha avuto, in Italia, una recente espansione essendo stato introdotto solo nel dicembre 2009. Nonostante ciò, appare essere uno dei giochi più promettenti, tanto che il numero di operatori che lo hanno aggiunto al proprio portafoglio giochi è costantemente cresciuto.

iv. **Lotterie *online***

Le lotterie sono certamente tra le tipologie di *gambling* più diffuse e praticate; consistono nell'estrazione casuale di uno o più elementi (tipicamente numeri) al fine di assegnare dei premi in denaro. In particolare, le lotterie *online* consistono nell'acquisto di un "biglietto" virtuale, al quale sono associati simboli o numeri specifici; segue un'estrazione che individua i biglietti vincenti. Le lotterie vengono classificate in due macrocategorie a seconda che l'estrazione sia differita (cioè avvenga successivamente all'acquisto del biglietto), ovvero che l'estrazione sia istantanea (come nel caso dei cosiddetti "*Gratta & Vinci*"). Nella versione *online* delle lotterie, sia la generazione del biglietto sia l'estrazione avvengono virtualmente, tramite il *software* utilizzato dall'operatore. In Italia, i "*Gratta & Vinci*" *online* sono stati istituiti da AAMS nel 2006, e da allora sono stati affidati a Lottomatica attraverso il Consorzio Lotterie Nazionali.

Esaminata la categoria dei giochi online basati su eventi virtuali, passiamo di seguito ad analizzare il secondo gruppo, cioè i giochi basati su eventi reali.

v. **Scommesse *online***

Quella delle scommesse *online* è certamente una delle tipologie di *gambling* più popolari tra i giocatori, oltre ad essere determinante per i profitti di molti operatori, che in questo ambito sono definiti solitamente *bookmakers*. Essi operano proponendo ai giocatori delle quote riferite ai possibili esiti di ogni evento su cui è possibile scommettere. I *bookmakers* creano le quote in base alla probabilità, da essi stimata, che i diversi possibili esiti di un evento si verifichino; nel fare ciò tali operatori devono cercare di minimizzare in rischio assunto, offrendo nel contempo quote appetibili agli scommettitori. Nell'ampia famiglia del *betting* rientrano le celebri scommesse sportive, con le quali si dà la possibilità allo scommettitore di pronosticare gli esiti dei principali eventi sportivi mondiali, e le scommesse ippiche

(spesso trattate separatamente a causa della antica tradizione che le contraddistingue). Un'altra distinzione importante è quella tra le scommesse tradizionali, effettuate prima dell'inizio degli eventi in oggetto, e le giocate effettuate in corso di svolgimento degli stessi (*live betting*); nate proprio grazie ad Internet e caratterizzate dal fatto che le quote associate agli eventi vengono ritoccate in tempo reale dai *bookmakers*. Questa forma di *betting* è ancora poco diffusa in Italia; infatti, anche a causa dei limiti imposti dalla normativa, sono ancora pochi gli eventi quotati con questo sistema.

Altre tipologie di scommesse, che stanno guadagnando crescente popolarità all'estero, sono quelle effettuate sugli esiti degli eventi non riguardanti il mondo dello sport (per esempio le scommesse sugli *show* televisivi, gli avvenimenti politici, la meteorologia, ecc.), offerte da molti *bookmakers* per attrarre anche utenti poco interessati allo sport. Peraltro queste scommesse, talvolta addirittura stravaganti, devono essere utilizzate con attenzione dagli operatori, in quanto eventi così poco controllati possono prestarsi a frodi più facilmente rispetto ai *match* sportivi. In Italia, le scommesse di questo tipo sono fortemente limitate dal fatto che gli operatori possono quotare esclusivamente eventi presenti sul palinsesto dell'AAMS.

Infine, nel vasto panorama internazionale del *betting*, merita di essere citata anche una tipologia di scommesse che si è guadagnata un grande fama tra i giocatori: il *betting exchange*. Si tratta di una particolare modalità di *betting*, anch'essa abilitata dallo sviluppo del *Web*, pensata ed introdotta per la prima volta dalla società britannica Betfair. Attraverso una piattaforma di *betting exchange* lo scommettitore può a sua volta ricoprire il ruolo di *bookmaker*, offrendo una quota associata all'esito di un determinato evento. La piattaforma di intermediazione permette, quindi, l'incontro della domanda e dell'offerta in modo del tutto analogo a ciò che avviene in un mercato azionario. L'operatore si trasforma da *bookmaker* a semplice intermediario, con l'evidente vantaggio di non assumere su di se il rischio di una errata "quotazione" degli eventi. Fuori dai confini del Regno Unito, il *betting exchange* non è riuscito ad avere la stessa ampia diffusione; ciò a causa principalmente dei limiti legislativi imposti, in molti Paesi, a questo tipo di scommesse. Pertanto è lecito attendersi, in caso di cambiamenti nella normativa, una forte crescita di questo tipo di scommesse.

vi. **Giochi a totalizzatore**

La tipologia in questione comprende tutti quei giochi in cui è presente un montepremi che si arricchisce in funzione della raccolta derivante dalle giocate. Il vincitore, se unico, si assicura il montepremi altrimenti, se lo stesso esito è stato raggiunto da più giocatori, questi si spartiscono equamente il suddetto ammontare. Nel caso in cui invece non vi sia alcun vincitore, viene incrementato il montepremi relativo al concorso successivo. I giochi a totalizzatore possono essere di due tipi: numerici o sportivi. I primi si basano sulla scelta, da parte del giocatore, di un'insieme di numeri all'interno di un intervallo prestabilito; l'estrazione determina la combinazione vincente ed identifica il vincitore (qualora qualcuno abbia effettivamente giocato tali numeri). Talvolta sono previsti premi, di valore nettamente inferiore, anche per chi abbia pronosticato solo alcuni dei numeri vincenti. I giochi di questo tipo presenti in Italia, e giocabili anche *online*, sono il "SuperEnalotto" (famoso per i ricchi premi che distribuisce) ed il "WinForLife", la cui particolarità sta nel fatto che il premio è rappresentato da un vitalizio da €6000 al mese per 20 anni. Nei giochi sportivi a totalizzatore, invece, il giocatore deve solitamente pronosticare l'esito di un certo numero di eventi sportivi. I giochi sportivi a totalizzatore italiani, e giocabili tramite la rete *Web*, sono il *Totocalcio*, il *Totogol* e la serie *Big* (*Big Match*, *Big Race* e *Big Show*).

Il *poker online*

Tra gli *skill games* il più popolare e giocato è certamente il *poker online*. L'enorme successo che il *poker online* ha riscosso negli ultimi anni, ha radicalmente cambiato il modo in cui i giocatori si avvicinano per la prima volta a questo gioco. Inoltre, grazie alla capacità della rete Internet di essere pervasiva, il gioco del poker si è trasformato da attività per pochi a passione condivisa da milioni di persone in tutto il mondo. Il *poker online* ha avuto una crescita tale da non poter più essere accostato agli altri *skill games*; si è, piuttosto, guadagnato l'indipendenza dando vita ad un comparto autonomo all'interno dell'industria del *gambling* telematico. Alcune compagnie, oggi diventate colossi internazionali (basti pensare a PokerStars o PartyPoker), sono nate e si sono sviluppate sulla base di un'offerta focalizzata esclusivamente sul gioco del poker nelle sue diverse varianti, dimostrando il dinamismo e la profittabilità di questo *business*.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

Il palinsesto offerto dagli operatori italiani permette di giocare, con soldi veri, numerose varietà di poker; nella modalità “torneo” e, a partire da luglio 2011, anche nella modalità *cash game*. Nella prima modalità i giocatori, dietro pagamento di una quota fissa di iscrizione uguale per tutti, ricevono un numero di *fiches* virtuali e incassano i premi in denaro a seconda del piazzamento ottenuto nella classifica finale del torneo. Nella modalità *cash*, invece, i giocatori partecipano con i propri soldi ed i profitti che ottengono durante il gioco sono costituiti da valori monetari reali e non da *fiches* virtuali. La varietà di poker certamente più praticata tra i giocatori è il *Texas Hold'em*, che ha goduto di grande popolarità anche grazie alla massiccia programmazione televisiva.

1.3.1 Componente di abilità

Una delle caratteristiche fondamentali del *gambling*, come si è detto, è l'elemento aleatorio; ciò significa che i giocatori non conoscono gli esiti futuri del gioco, poiché questi vengono determinati dal caso o da eventi non controllabili.

Non tutto il mondo del *gambling*, però, vede nella casualità l'elemento preponderante nel gioco. Infatti, in molte forme di *gambling*, la conoscenza, l'esperienza e soprattutto l'abilità del giocatore costituiscono un elemento critico che permette ai più preparati di avere maggiori probabilità di vittoria. Peraltro, anche dal punto di vista dell'abilità richiesta, i giochi possono essere tra di loro molto diversi poiché in alcuni di essi le doti del giocatore possono incidere maggiormente che in altri. La legislazione italiana ha definito la categoria dei “Giochi di abilità” per indicare quel ramo del *gambling* in cui la componente abilità soverchia la componente casuale nel determinare l'esito del gioco, ed ha realizzato una normativa specifica per disciplinarla.

Vi sono, inoltre, altre forme di *gambling* che non sono classificate come *skill games*, ma in cui l'abilità del giocatore può avere un ruolo non trascurabile. Si pensi, ad esempio, al mondo delle scommesse sportive; la conoscenza e lo studio degli eventi su cui effettuare il pronostico può permettere allo scommettitore di effettuare scelte migliori, anche se non può interferire in alcun modo sull'esito del *match* in questione. Viceversa, esistono giochi in cui la casualità è preponderante e non c'è spazio per le abilità dei singoli giocatori. In questi giochi, cosiddetti d'*alea*, l'esito dipende da un evento del tutto casuale, come ad esempio un'estrazione da un'urna, ovvero la generazione casuale di numeri realizzata da

un calcolatore. Per quanto detto, di seguito si espone una possibile classificazione delle tipologie di gambling online che tiene conto del ruolo giocato dalle abilità individuali.

a. Giochi d'alea

- *online casinò games*;
- *bingo online*;
- *lotterie online*;
- giochi numerici a totalizzatore.

b. Giochi d'abilità

- *scommesse online*;
- giochi sportivi a totalizzatore;
- *skill games*.

1.3.2 Numero di giocatori

Una prerogativa importante del *gambling* telematico è quella di permettere a più giocatori contemporaneamente di prendere parte a determinati giochi. Questi vengono chiamati giochi *multi-player*, categoria a cui appartengono tutte quelle forme di gioco in cui due (o più giocatori) si scontrano tra loro con l'obiettivo di guadagnare il miglior piazzamento possibile nella classifica finale e aggiudicarsi, di conseguenza, premi più ricchi (ad esempio un torneo di poker online è riconducibile a questa classe di giochi). Nei giochi *single-player*, invece, non vi è alcun confronto tra giocatori poiché ognuno di essi gioca individualmente contro l'operatore di *gambling* (le scommesse sportive e le lotterie sono due tipologie ludiche facilmente riconducibili a questa categoria). In base a quanto detto, si espone di seguito una possibile classificazione legata al numero dei partecipanti al gioco.

a. Giochi *multi-player*

- *skill games*;
- *bingo online*.

b. Giochi *single-player*

- *skill games*;
- *lotterie online*;
- giochi a totalizzatore;
- *scommesse online*;
- *online casinò games*.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

Come si nota, gli *skill games* possono essere classificati contemporaneamente come giochi *single-player* ovvero *multi-player*. Infatti si tratta di una di un ampio insieme di giochi, alcuni dei quali sono per definizione svolti da almeno due partecipanti (ad esempio poker *online*), altri invece prevedono la partecipazione di un solo giocatore (il “Solitario” ne è l'esempio più evidente).

I giochi *multi-player* possono ulteriormente essere suddivisi in due gruppi, a seconda che l'interazione tra i giocatori sia diretta o indiretta. Nel primo caso il confronto diretto tra i partecipanti al gioco è l'elemento critico per definire il risultato finale, e quindi per l'assegnazione dei premi (ancora una volta, il poker *online* rappresenta l'esempio più immediato). Nel secondo caso non c'è interazione diretta tra i giocatori; ognuno di essi gioca singolarmente (anche in maniera asincrona) e la classifica finale viene stilata sulla base dei punteggi da essi realizzati (si pensi ad uno *skill game* come il Tetris).

1.3.3 Tipologia di avversario

Qualsiasi forma di *gambling* presuppone che vi sia una somma di denaro messa in palio dai partecipanti e che al termine del gioco essa venga incassata dal vincitore. Questo vuol dire che, affinché il gioco stesso possa avvenire, devono esserci almeno due controparti disposte ad assumersi i rischi connessi ad una eventuale sconfitta.

Nei giochi *multi-player* la controparte avversaria è rappresentata dagli altri giocatori che vi prendono parte, poiché è tra di essi che viene distribuito il denaro puntato, in funzione dell'esito del gioco. Nei giochi *single-player*, invece, a rivestire il ruolo di controparte è l'operatore che mette a disposizione in gioco. Nelle scommesse sportive, ad esempio, il giocatore scommette contro il *bookmaker*, esso si assume l'onere di pagare la scommessa in caso di esito positivo per lo scommettitore, viceversa ha il diritto di incassare la posta nel caso in cui tale giocata risulti perdente.

Peraltro, ci sono giochi in cui non esiste un vero e proprio avversario; in questi, si pensi ad esempio ai giochi a totalizzatore, i partecipanti non giocano l'uno contro l'altro (potendo esserci anche più vincitori, qualora la combinazione vincente venga “centrata” da diversi

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

giocatori contemporaneamente), né tantomeno l'operatore può essere considerato controparte poiché esso non perde alcunché in caso di vittoria del *jackpot*³⁷ in palio.

Di seguito è proposta una classificazione delle tipologie di gambling in funzione dell'avversario contro cui il partecipante gioca.

a. Giochi in cui l'avversario è rappresentato da altri giocatori

- *skill games*;
- *bingo online*;
- *scommesse online (betting exchange)*.

b. Giochi in cui l'avversario è rappresentato dell'operatore

- *lotterie online*;
- *scommesse online*;
- *online casinò games*.

c. Giochi che non prevedono alcun avversario

- giochi a totalizzatore.

1.3.4 Rischio sostenuto dall'operatore

I giochi possono essere distinti anche in base al rischio che, potenzialmente, sono in grado di generare ai danni dell'operatore. In presenza di rischio associato, infatti, può capitare che esso si ritrovi costretto a sostenere costi molto elevati per pagare le vincite dei partecipanti, in particolar modo quando il bacino d'utenza è piuttosto ristretto. In questi casi una vincita eccezionale potrebbe creare problemi all'operatore, diventando difficilmente bilanciabile con le entrate derivanti dalle scommesse perse.

In giochi come il *poker online* ed il *bingo* non esiste rischio per l'operatore, in quanto il guadagno è assicurato da una parte (una percentuale fissata a priori) della quota pagata dal giocatore per l'iscrizione al gioco. La restante parte della quota di partecipazione contribuisce, invece, a formare il montepremi da distribuire ai vincitori, che non è quindi di pertinenza dell'operatore.

Gli *online casinò games* rappresentano un caso piuttosto delicato; in quanto sono anch'essi fonte di possibile rischio per l'operatore: una serie di grosse vincite, fenomeno non controllabile e non escludibile a priori proprio per la natura aleatoria dei giochi,

³⁷ Termine utilizzato in molti giochi d'azzardo per definire la posta di denaro in palio, il montepremi.

Capitolo 1 *Analisi della letteratura*

potrebbe portare all'impresa un pesante passivo. Per difendersi da questo rischio, i *casinò online* (come accade in quelli reali) definiscono per ogni gioco la cosiddetta *House Edge*; cioè una tassa, sotto forma di percentuale della puntata effettuata dal giocatore, che garantisca all'operatore un guadagno di lungo periodo. La probabilità, per l'operatore, di trovarsi in passivo è, pertanto, inversamente proporzionale alla quantità di puntate effettuate dai giocatori. Di seguito si riassume quanto detto con una classificazione delle tipologie di *gambling online* basata sul rischio ad esse associato, sostenuto dall'operatore.

a. Nessun rischio associato

- *skill games*;
- giochi a totalizzatore;
- *bingo online*;
- scommesse *online* (*betting exchange*).

b. Rischio associato

- lotterie *online*;
- scommesse *online*;
- *online casinò games*;
- *skill games*.

2 Confronto internazionale

2.1 Il mercato internazionale del gioco *online*

Lo studio del mercato internazionale del *gambling online* necessita di dati statistici che, a causa della notevole complessità e della scarsa armonizzazione transnazionale che caratterizzano l'industria, risultano difficili da reperire e da elaborare. Tuttavia alcune preziose informazioni, utili per delineare un quadro complessivo del mercato globale ed europeo, possono essere ricavate dai rapporti di settore pubblicati dalle maggiori società di consulenza specializzate. Inoltre, al fine di studiare la dimensione dell'industria e dei segmenti che la compongono, è necessario ricorrere ad alcuni indicatori economici specifici largamente utilizzati dagli operatori del gioco *online* all'interno della reportistica societaria. L'uso di tali indicatori è giustificato dalla necessità di rappresentare le *performance* di imprese che operano in un comparto, quello del *gambling*, caratterizzato da flussi di ricavi concettualmente non paragonabili a quelli che caratterizzano gli altri settori economici. Gli operatori del settore, infatti, non trattengono integralmente le entrate monetarie derivanti dalle puntate dei giocatori, ma devono trasferirne gran parte ai giocatori sottoforma di vincite, oltre che al fisco. Nel presente lavoro si fa riferimento a due importanti indicatori, il cui significato economico è di seguito espresso.

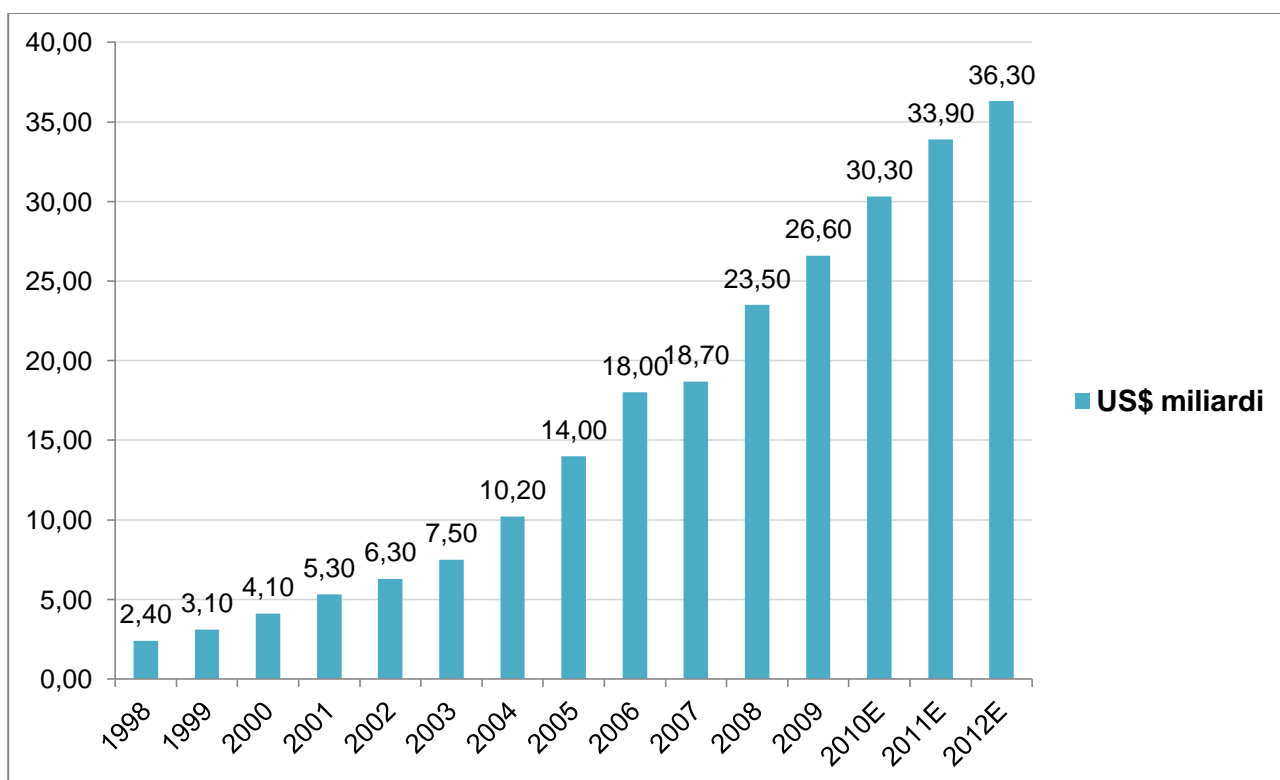
- La raccolta o *turnover*.
Consiste nel totale delle somme movimentate dai giocatori attraverso i propri conti di gioco al lordo delle vincite prelevate; cioè il totale degli importi scommessi al lordo delle vincite restituite ai giocatori.
- *Gross Gambling Revenue* (GGR) o *Gross Gambling Yield* (GGY) o fatturato.
Consiste nel totale delle somme scommesse al netto delle vincite pagate ai giocatori. Rappresenta, di fatto, la quota di ricavi che rimangono all'interno dell'impresa, prima di essere tassati.

L'industria del *gambling online* globale, dalla fine degli anni Novanta ad oggi, è cresciuta pressoché continuamente; segno che il settore non ha ancora raggiunto la fase di maturità del proprio ciclo di vita. La crescita che tale comparto ha registrato negli ultimi tre anni, sostenuta anche dalla regolamentazione di alcuni rilevanti mercati europei (si pensi all'Italia, alla Francia e alla Spagna), risulta ancor più sorprendente se si considera che essa è stata realizzata in un periodo caratterizzato da una profonda recessione economica

Capitolo 2 Confronto internazionale

internazionale. Secondo “H2 GC”³⁸, il *Gross Gambling Yield* globale ha superato i \$30 miliardi nel 2010, facendo segnare un incremento del 14% circa rispetto ai \$26,60 miliardi dell’anno precedente. Come mostrato in figura 2.1, il GGY è aumentato ininterrottamente dal 1998; fa eccezione l’anno 2007 in cui la crescita pare di fatto arrestarsi a causa, probabilmente, degli effetti dell’UIGEA sull’industria del gioco *online*.

Figura 2.1 Global Online Gross Gambling Yield (1998-2012)



Fonte: H2 Gambling Capital, 2010

Le previsioni per i due anni successivi parlano di una ulteriore crescita significativa del GGY, il quale dovrebbe toccare i \$36 miliardi nel 2012. Peraltro secondo una stima di “GBGC”³⁹ il gioco *online* rappresentava, nel 2010, circa l’8,0% dell’intera industria del *gambling*; percentuale che dovrebbe salire al 9,4% entro il 2012.

I giochi che sono cresciuti maggiormente, nel corso del 2010, in termini di *Gross Gambling Yield* sono i *Casino games* ed il *Bingo*. I primi sono cresciuti del 13% rispetto al 2009,

³⁸ H2 Gambling Capital, come esposto sul suo sito *Web*, è una società specializzata nel fornire di dati e nella consulenza riguardo l’industria del *gambling*. I professionisti che compongono il *team* di ricerca dell’impresa sono specializzati sia nel *gambling land-based* sia nel gioco telematico.

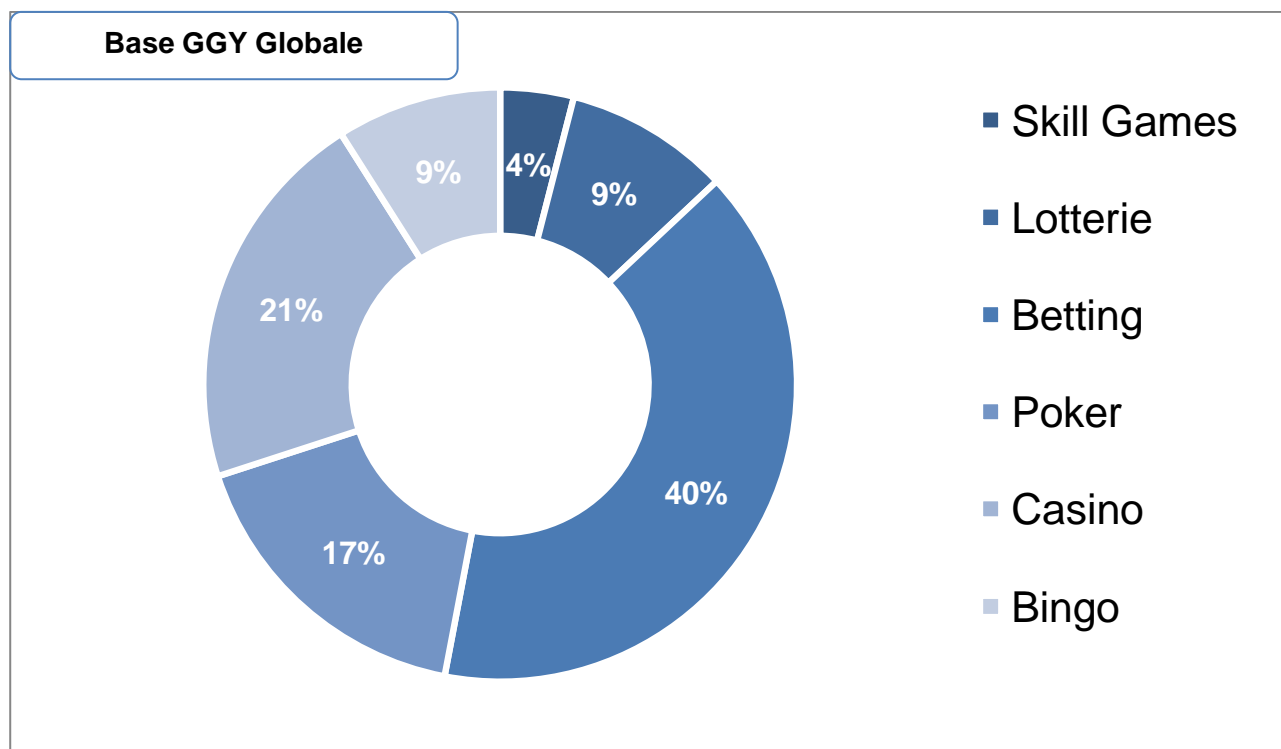
³⁹ Global Betting and Gaming Consultants si è affermata come una delle più credibili società di consulenza, a livello internazionale, nel settore del *gambling*. Ha lavorato con alcune tra le più grandi imprese del’industria del gioco.

Capitolo 2 Confronto internazionale

raggiungendo il valore complessivo di \$6,2 miliardi. Il Bingo, invece, ha toccato i \$2,7 miliardi facendo registrare un fortissimo incremento (oltre il 25%) rispetto all'anno precedente. I segmenti delle Lotterie e degli *skill games* sono cresciuti entrambi circa del 9% rispetto al 2009, ed hanno raggiunto rispettivamente \$2,7 miliardi e \$1,2 miliardi di GGY. Per quanto riguarda gli *skill games*, come si può osservare in figura 2.2, essi rappresentano ancora oggi il segmento più piccolo all'interno dell'industria del *gambling online*. Tuttavia è facile ipotizzare un aumento dell'interesse verso questa tipologia di giochi e tassi di crescita molto elevati nei prossimi anni.

Il *Betting* rimane, com'è stato in passato, il segmento più grande dell'industria a livello globale; il *Gross Gambling Yield*, nel 2010, ha superato i \$12 miliardi⁴⁰ (+11% rispetto al 2009). Anche se, tale risultato è stato indubbiamente favorito dalla spinta fornita a questo settore dai Mondiali di calcio sudafricani tenutisi nel mese di giugno. Tuttavia, secondo i dati forniti da *H2 Gambling Capital*, il trend di crescita del *betting* dovrebbe proseguire anche negli anni successivi, portando il comparto delle scommesse a \$12,8 miliardi nel 2011 e \$13,4 nel 2012. Questa crescita potrebbe essere sostenuta anche dall'aumento significativo del *betting exchange* previsto per i prossimi anni.

Figura 2.2 Stima del peso dei segmenti di gioco dell'online gambling globale, 2010



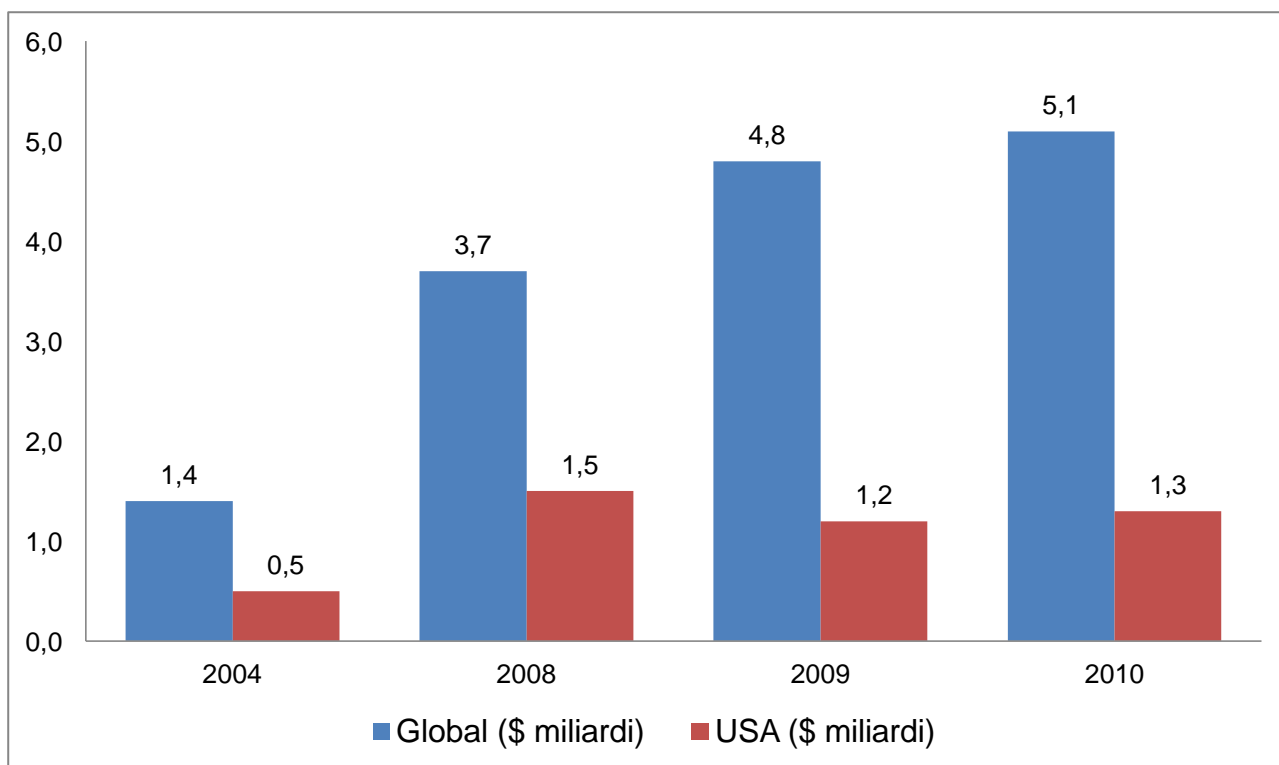
Elaborazione personale dati H2 Gambling Capital, gennaio 2011

⁴⁰ H2 Gambling Capital, gennaio 2011.

Capitolo 2 Confronto internazionale

Il *poker online*, invece, dopo alcuni anni di crescita a doppia cifra, sostenuta dallo straordinario successo riscontrato nei mercati europei regolamentati, è stato il gioco che nel corso del 2010 ha fatto registrare la *performance* peggiore all'interno dell'industria del *gambling* via Internet. L'aumento, infatti, è stato "solo" del 6,6% rispetto al 2009, portando il GGY globale relativo al poker a toccare i \$5,1 miliardi (dei quali \$1,3 prodotti negli Stati Uniti).

Figura 2.3 Online Poker Gross Gambling Yield (Global e USA)



Elaborazione personale dati H2 Gambling Capital, 2010

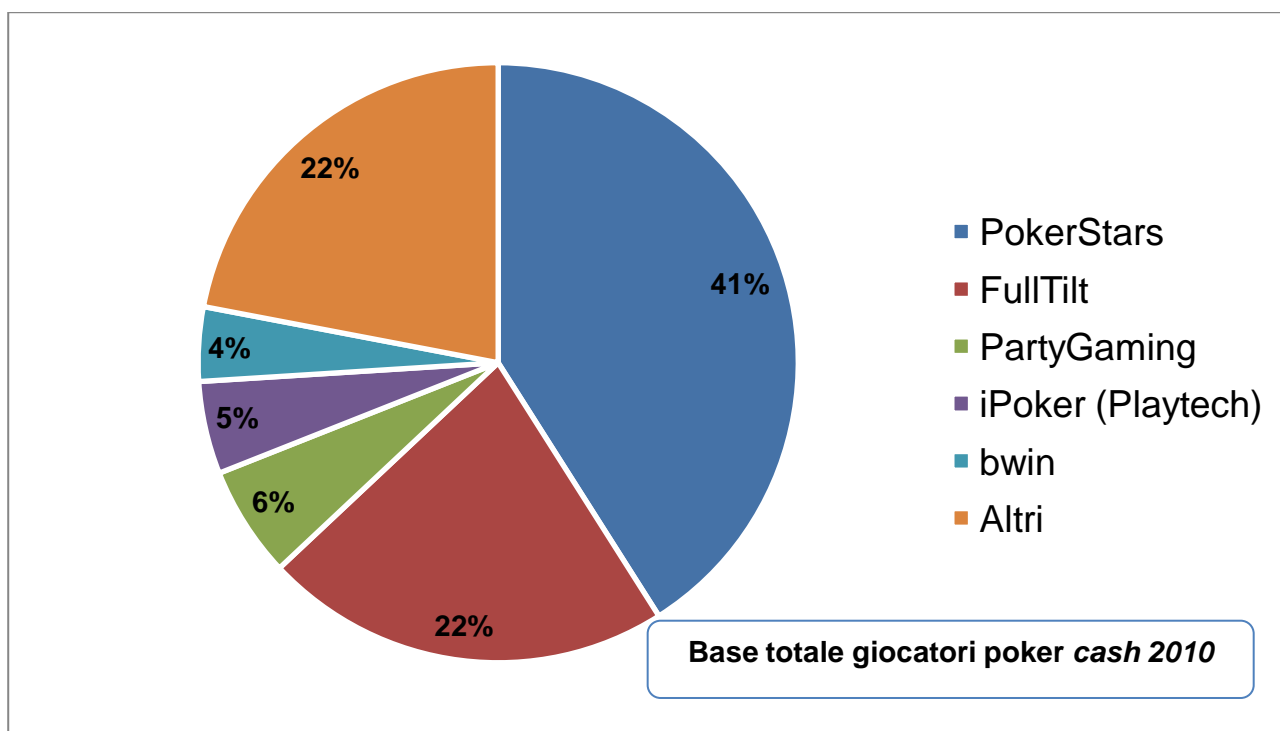
Come si può notare in figura 2.3 il mercato statunitense, nonostante il proibizionismo, resta predominante nel comparto del *poker online*; anche se l'approccio tenuto fino ad oggi dal parlamento ne ha certamente frenato lo sviluppo. Nonostante non ci si attenda per i prossimi anni tassi di crescita eccezionali come quelli riscontrati nel recente passato, si prevede che fuori dagli Stati Uniti la crescita del *poker online* dovrebbe continuare ad un tasso annuo del 7% circa fino al 2015, anno in cui il GGY dovrebbe toccare i \$6,1 miliardi⁴¹.

⁴¹ Fonte: H2GC, 2010. Questo valore non tiene in considerazione il mercato statunitense.

Capitolo 2 Confronto internazionale

La rapida crescita del segmento del poker è stata sospinta, oltre che dall'interesse dei giocatori, dall'ampia offerta che la quasi totalità degli operatori di gioco hanno predisposto negli ultimi anni. Ciò ha reso il settore particolarmente competitivo, dal momento che il *poker online* è diventato il gioco di gran lunga più presente nel portafoglio di giochi dei *player* dell'industria. Tali dinamiche competitive hanno portato gli operatori ad attuare strategie promozionali aggressive, basate sull'offerta ai giocatori di *bonus* sempre più consistenti, che hanno provocato una significativa erosione dei margini di ricavo delle imprese del comparto. Quanto detto appare chiaro analizzando le informazioni disponibili relative ai *Net Gambling Revenues* (NGR) del *poker online* (cioè i ricavi degli operatori al netto dei *bonus* concessi), i quali sono cresciuti del 4% nel 2010; quindi significativamente meno del 6,6% di aumento del GGY. Peraltro, come si può osservare in figura 2.4, il segmento in esame è caratterizzato da una forte concentrazione; con i primi cinque grandi operatori che insieme detengono quasi l'80% del mercato globale del *poker cash* (il quale rappresenta, a sua volta, il 70% del traffico generato su tali *websites*). Può essere interessante notare, infine, che quasi tutti i maggiori operatori del segmento sono focalizzati nell'offerta esclusiva di questa tipologia di gioco.

Figura 2.4 Poker online globale in modalità cash, quote di mercato al 2010

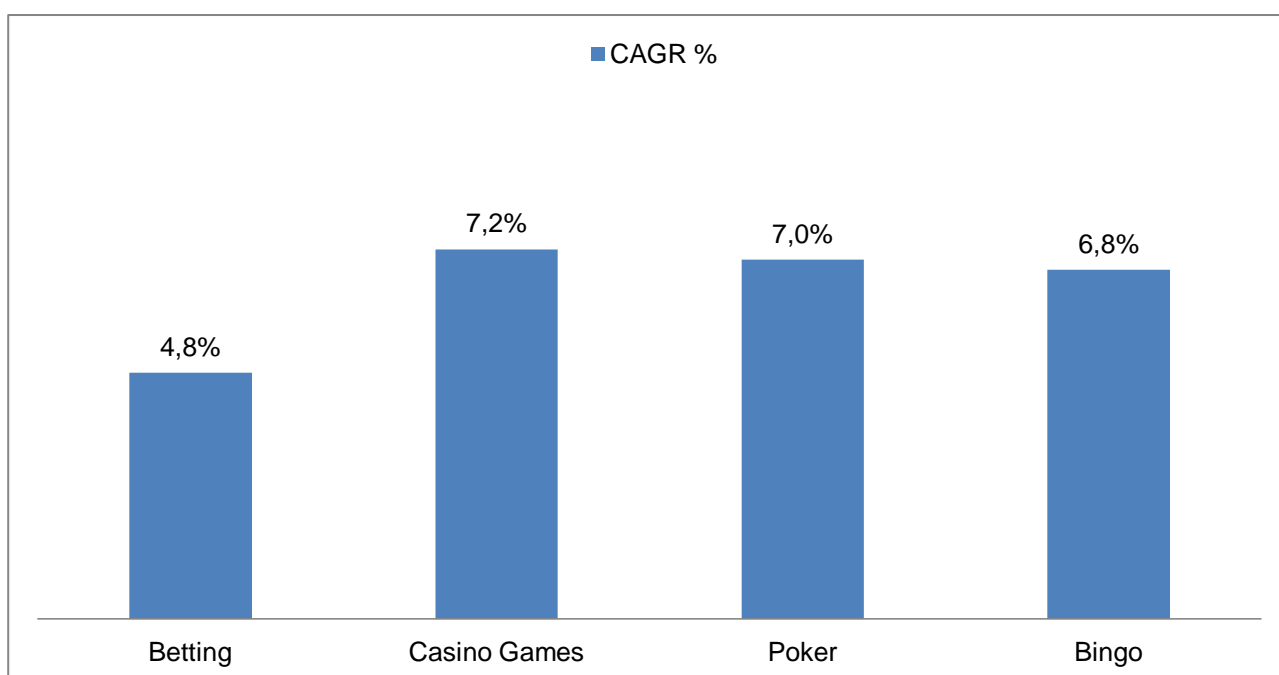


Elaborazione dati www.pokerscout.com

Capitolo 2 Confronto internazionale

Analizzando nello specifico i quattro principali segmenti del *gambling online* (Betting, Casino, Poker e Bingo) ed escludendo il mercato USA, *H2 Gambling Capital* ha previsto che il *trend* di crescita di questi giochi è destinato a continuare nei prossimi anni ad un tasso medio annuo del 7% circa. Come conseguenza di questo *trend*, il *Gross Gaming Yield* complessivo, relativo a tali segmenti, dovrebbe raggiungere i \$30,5 miliardi entro il 2015. Tale crescita, comunque, non riguarderà tutti i giochi nella stessa misura. Come si nota in figura 2.5, infatti, è dai *casino games* che ci si aspetta il maggior impulso allo sviluppo dell'industria; anche grazie alle recenti modifiche normative in diversi mercati regolamentati che stanno aprendo la strada allo sviluppo di un'ampia offerta di questa tipologia di giochi (ad esempio, in Italia, i primi *casino games* sono partiti a luglio 2011).

Figura 2.5 Estimated Compound Annual Growth Rate in GGY (2011–2015)



Fonte: H2 Gambling Capital, gennaio 2011 (report bwin 2010)

Una crescita importante, sempre in termini di GGY, è prevista anche con riferimento ai comparti del *poker* e del *bingo*; il primo, come detto, dovrebbe crescere ad un tasso annuo del 7%, per il secondo si prevede un aumento del 6,8% *per annum*, che porterebbe il comparto a toccare i \$3,5 miliardi nel 2015.

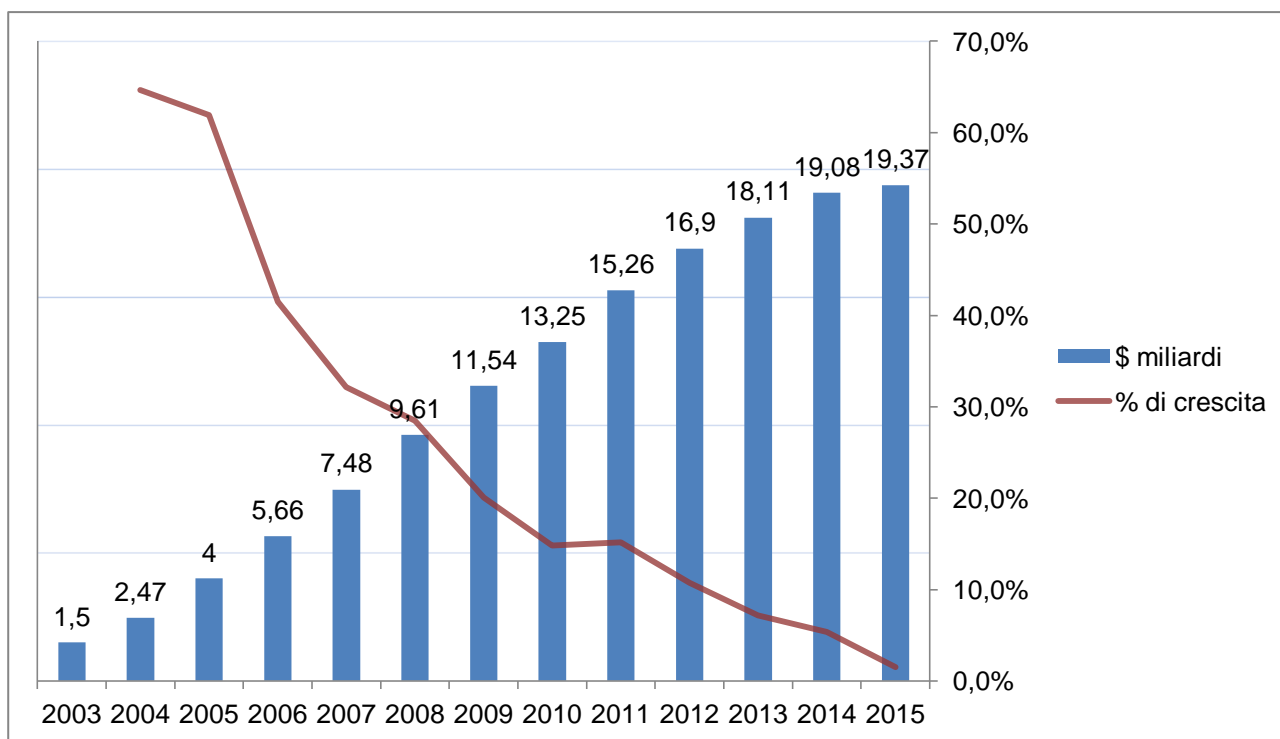
Il segmento del *betting*, oltre ad essere come si è visto il più grande, è anche il più maturo all'interno dell'industria del *gambling online*. Infatti, per i prossimi anni si prevede una crescita del *Gross Gambling Yield*, derivante dalle scommesse, più contenuta rispetto a

Capitolo 2 Confronto internazionale

quella dei giochi di cui si è appena discusso. Il CAGR⁴², per il periodo compreso tra il 2011 e il 2015, è stimato al 4,5%; esso dovrebbe garantire al comparto del *betting* di raggiungere i \$13,4 miliardi l'ultimo anno del periodo considerato. Il *trend* espansivo che interessa il segmento, seppure contenuto rispetto alla dinamica dell'industria nel suo complesso, dovrebbe quindi essere garantito anche nel prossimo quinquennio grazie ad una maggiore incidenza delle scommesse *live*, alla crescita del *betting exchange* e all'affermazione di nuovi canali di *betting* telematico.

Spostandosi poi sul piano geografico è possibile osservare che, come prevedibile, i contributi alla formazione dei ricavi globali del *gambling online* vengono soprattutto da alcune aree ben precise. Il mercato europeo risulta infatti *leader* indiscusso in termini di GGY, avendo prodotto ben \$13,25 miliardi nel 2010 (oltre il 10% in più rispetto al 2009) e rappresentando quindi circa il 44% del mercato globale.

Figura 2.6 European Online Gross Gambling Yield (2003-2015)



Elaborazione personale dati H2 Gambling Capital, gennaio 2011 (report Unibet 2010)

Come si può osservare in figura 2.6, la previsione è che la crescita rimarrà sostanzialmente stabile nel corso del 2011 per poi continuare anche nel quinquennio

⁴² Il *Compound Annual Growth Rate* (CAGR) è un indicatore di *business* usato per esprimere la crescita di un valore su più periodi tenendo in considerazione gli effetti di capitalizzazione.

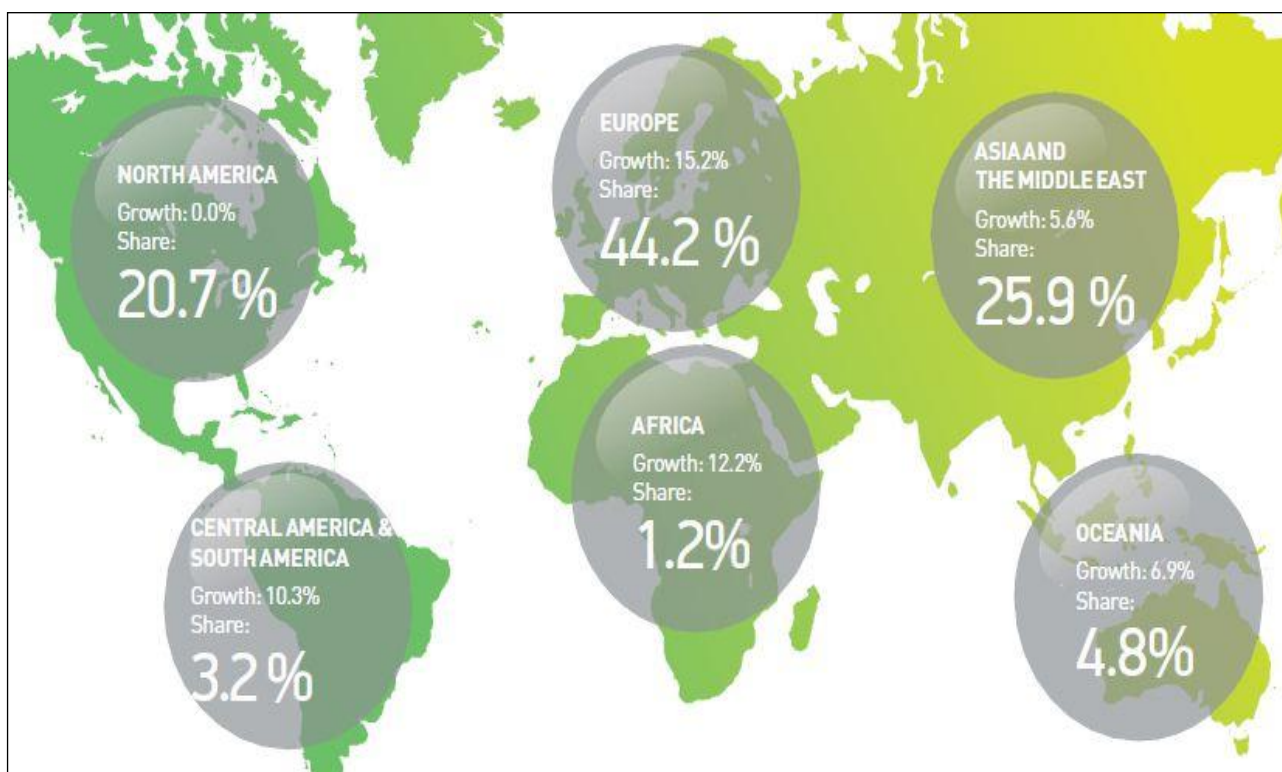
Capitolo 2 Confronto internazionale

successivo, anche se con tassi decrescenti. Nel 2015 il mercato europeo dovrebbe superare i \$19 miliardi di GGY e a quel punto, secondo le previsioni di *H2GC*, la crescita sarà sostanzialmente nulla. Il Regno Unito è di gran lunga il più grande mercato europeo nell'ambito del gioco *online*, con un GGY vicino ai \$3 miliardi (circa il 10% dell'industria globalmente). Questo risultato è dovuto all'antica tradizione che il Paese può vantare in termini di *gambling* telematico, essendo stato tra i primi a legalizzare e regolamentare tale pratica adottando un approccio fortemente liberale. Altri importanti mercati sono, in ordine di dimensione, l'Italia, la Germania, la Francia e la Svezia, (i mercati italiano e francese sono enormemente cresciuti in anni recenti, a seguito di interventi legislativi volti a regolamentare il settore). Quello tedesco, nonostante le sue dimensioni, risulta invece essere il principale mercato europeo privo delle idonee autorizzazioni per la distribuzione dei prodotti di *gambling* sul canale telematico.

Il mercato USA del gioco *online* ha superato i \$5 miliardi nel 2010 e rappresenta certamente il più grande mercato nazionale al mondo, generando oltre l'80% del *Gross Gambling Yield* del Nord America. Nonostante ciò, tale mercato è ben lontano dal suo reale potenziale; l'industria statunitense del *gambling online* ha infatti pesantemente risentito dell'introduzione della normativa "UIGEA"⁴³, che a partire dal 2006 ha rappresentato un forte ostacolo alla grande passione di molti americani per il poker. A conferma di ciò, come mostrato in figura 2.7, il tasso di crescita dell'industria previsto è sostanzialmente nullo (il più basso a livello globale).

⁴³ *Unlawful Internet Gambling Enforcement Act*.

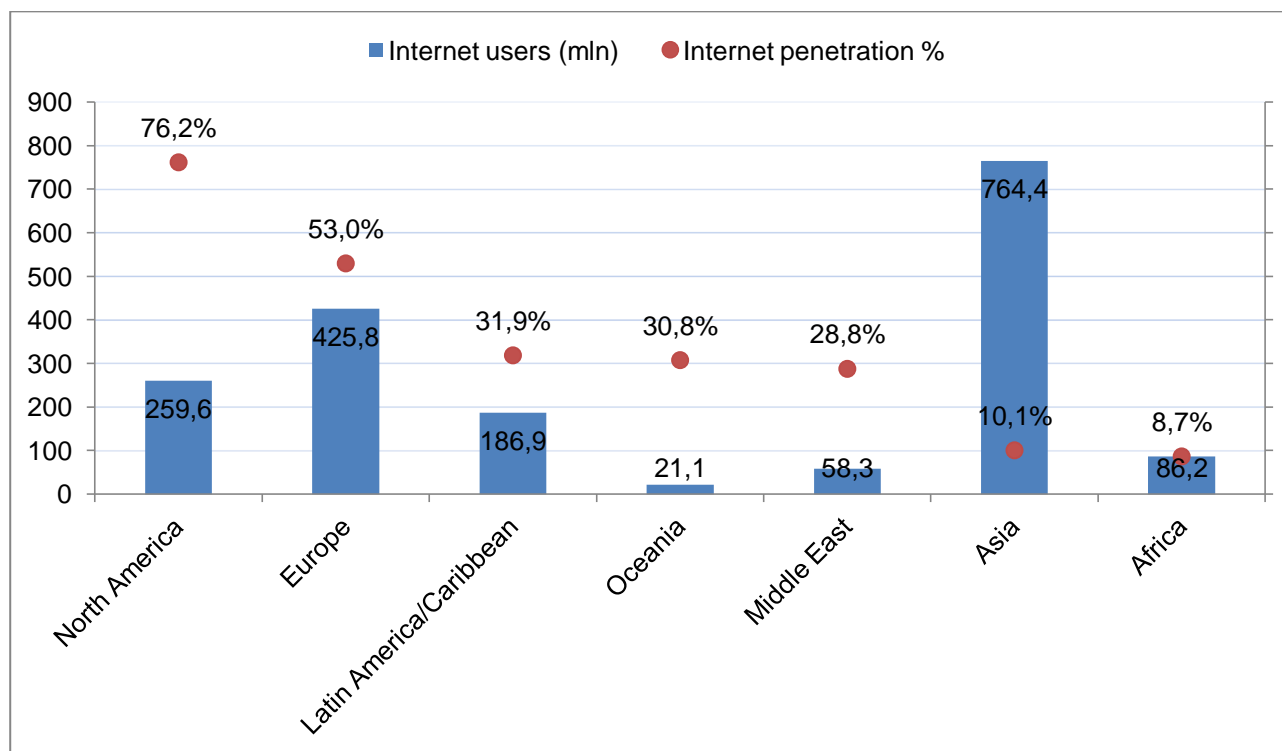
Figura 2.7 Quota di mercato nel 2010 e tasso di crescita previsto per continente (2010-2011)



Fonte: H2 Gambling Capital, gennaio 2011

Il mercato asiatico rappresenta una quota consistente (circa il 26%) del *gambling online* globale. Il comparto di gran lunga prevalente è quello del *betting* che ha prodotto complessivamente \$5,4 miliardi nel 2010 in termini di GGY. La maggior parte di tale enorme ammontare proviene, in particolare, dalle scommesse ippiche che godono di ampia popolarità in Asia. Inoltre, il mercato asiatico del gioco *online* ha, in prospettiva futura, grandi opportunità di crescita legate all'immenso bacino di utenti potenziali in quell'area. Basti pensare alla Cina e all'India; Paesi interessati da una crescita economica che segue ritmi vertiginosi e da un forte aumento dei consumi conseguenza dell'uscita dalla povertà assoluta di ampie fasce della popolazione. Il potenziale di crescita del mercato del *gambling* telematico nella regione asiatica è ancora più evidente se si confrontano i dati relativi al tasso di penetrazione di Internet con il numero di utenti di Internet per ciascuna area del globo.

Figura 2.8 Internet penetration rates and internet users by global regions, 2009



Elaborazione personale dati H2 Gambling Capital, 2009 (spectrum gaming group)

La figura 2.8 mostra i risultati di tale confronto: la regione asiatica si caratterizza per il più alto numero di utenti di Internet (764,4 milioni secondo i dati forniti da H2 Gambling Capital nel 2009), seguita dall'Europa con 425,8 milioni e il Nord America con 259,6 milioni. Tuttavia, il tasso di penetrazione raggiunto da internet all'interno della popolazione è ancora molto basso in Asia, dove si attesta appena al 10%, mentre risulta decisamente più elevato in Nord America (76,2%) e in Europa (53,0%). Questi numeri lasciano prevedere che, la diffusione di infrastrutture telematiche moderne e la crescente disponibilità di Internet presso i ceti medi della popolazione, determineranno nei prossimi anni un aumento significativo delle dimensioni del mercato asiatico.

Il mercato legale del gioco *online* in America Latina sarà ancora in fase embrionale nel 2014, guidato da Cile e Argentina. In molti paesi, le restrizioni alla crescita imposte dalle normative nazionali saranno aggravate dal basso, ma crescente, tasso di penetrazione di Internet tra la popolazione. Gli esperti del settore prevedono che l'andamento del mercato

Capitolo 2 *Confronto internazionale*

nei singoli Paesi sarà determinato da fattori locali e culturali, come la passione dei cileni per il poker e quella degli argentini per il bingo⁴⁴.

Con riferimento all'Oceania, il mercato più interessante per il *gambling online* è certamente quello australiano. Nel Paese, infatti, non ostante il divieto in vigore nei confronti di molte tipologie di gioco telematico (fanno eccezione alcune tipologie di scommesse sportive), l'industria fa registrare in questi anni delle buone *performance*, specie per quanto riguarda i giochi proibiti come il *poker online* e i *casino games*.

⁴⁴ Fonte: "Playing to win", Pricewaterhousecoopers, 2010.

2.2 Il mercato italiano del gioco *online*

Sin dal 2007, il mercato italiano del gioco *online* si è guadagnato una posizione di assoluto rilievo a livello internazionale ed ha attirato su di sé l'interesse degli studiosi del settore e dei maggiori operatori di gioco esteri. Le riforme e gli interventi legislativi susseguitisi in anni recenti, come si è visto nel capitolo 1, hanno rappresentato un primo concreto tentativo di individuare una via alternativa tra un approccio di totale proibizionismo ed uno liberale (seguito da quelle che sono state definite le giurisdizioni *offshore* e dal Regno Unito, storica patria del *gambling*). L'approccio monopolistico alla regolamentazione delle attività di gioco *online* seguito dall'Italia si è rivelato un esperimento di successo nel raggiungere gli obiettivi che il regolatore si era prefissato⁴⁵, tanto da poter ritenere l'esperienza una *best practice* a livello europeo considerato che diversi paesi, qualche anno più tardi, ne stanno importando il modello nel proprio ordinamento. La normativa italiana, attraverso provvedimenti come il cosiddetto "oscuramento", è riuscita a contrastare efficacemente il fenomeno dell'offerta illegale di gioco ad opera dei siti "*dot com*" attivi in virtù di licenze rilasciate all'estero (sovente da Paesi caratterizzati da un debole sistema di controlli e un regime fiscale piuttosto morbido). Alcuni operatori *offshore*, vedendo ridursi considerevolmente il proprio bacino di utenti, si sono impegnati in aspre battaglie legali contro gli Stati che, come l'Italia, hanno sostenuto la propria riserva in materia di gioco pubblico. Altre imprese internazionali attive nel settore del *gambling online* hanno invece preferito cogliere l'opportunità di entrare legalmente nel mercato italiano, permettendo agli utenti di disporre di un ambiente controllato e pienamente regolare. In effetti, sono sempre più spesso gli stessi operatori a chiedere che la materia venga regolata nei Paesi dove l'incertezza è ancora dominante, sicuri che pur scontando un regime fiscale decisamente più gravoso ne avrebbero importanti benefici in termini di maggior penetrazione del mercato⁴⁶.

Il contesto competitivo in Italia, quindi, è caratterizzato da dinamiche complesse ma molto interessanti per gli addetti ai lavori e per le imprese del settore; e il mercato, a dispetto dei pochi anni di vita, ha mostrato una straordinaria velocità di crescita e la capacità di generare profitti per gli operatori di gioco. Inoltre, nell'analizzare l'industria italiana del

⁴⁵ L'attività di AAMS è costantemente volta alla realizzazione di alcuni interessi pubblici di primaria importanza: la tutela dei consumatori, in particolare dei minori, delle fasce deboli e sensibili a fenomeni quali il gioco problematico, e non ultimo, il contrasto all'illegalità.

⁴⁶ Infatti il mercato italiano continua ad essere interessato dall'ingresso di importanti operatori internazionali anche in questi giorni, con l'attuazione della nuova disciplina del gioco *online* secondo la legge comunitaria 2009 n.88 che prevede il rilascio di un massimo di 200 nuove concessioni.

Capitolo 2 *Confronto internazionale*

gambling telematico si può disporre di un elevato numero di dati statistici e informazioni, che risultano più precisi e dettagliati rispetto a quanto visto per il mercato internazionale, dal momento che essi sono forniti dall'autorità preposta alla regolamentazione: AAMS.

Considerando il fenomeno del *gambling* nel suo complesso, si può affermare che gli italiani hanno da sempre una significativa propensione al gioco, la cui diffusione tra la popolazione è molto alta nonostante l'esiguo numero di casinò presenti sul territorio nazionale⁴⁷. La raccolta del settore giochi e scommesse nel Paese è tra le più elevate a livello internazionale e, nel 2009, l'Italia ha conquistato un nuovo record: il primato mondiale per la spesa procapite dedicata al gioco (€906 medi annui). Nel 2010 si è assistito ad un *boom* del mercato dei giochi; la raccolta complessiva è stata di €61,4 miliardi, dato in crescita di €7 miliardi (+13%) rispetto al 2009. Questo risultato è stato raggiunto grazie soprattutto al contributo degli apparecchi da intrattenimento (*NewSlot&Vlt*) che hanno raccolto da soli circa €32 miliardi. Importante è stato anche il contributo delle Lotterie e dei "*Gratta&Vinci*"; comparto che ha contribuito con €9,3 miliardi alla raccolta complessiva. I giochi numerici, anch'essi molto popolari, hanno realizzato performance importanti (sebbene in leggero calo rispetto al 2009): *SuperEnalotto* e *WinForLife* hanno generato €3,5 miliardi, mentre il Lotto ha raggiunto €5,2 miliardi di raccolta a fine 2010 (tabella 2.1).

Nel primo semestre del 2011 il mercato dei giochi ha fatto registrare una nuova impennata; la raccolta ha superato i €35,7 miliardi da gennaio a giugno, con una crescita del 19,2% rispetto allo stesso periodo del 2010. Questo balzo è dovuto principalmente al segmento delle "Videolotterie", terminali di ultima generazione entrati in funzione nella seconda metà del 2010, che nel primo semestre sfiorano i €5,3 miliardi di raccolta. *NewSlot* e *Vlt* insieme rappresentano circa il 57% dell'intero mercato italiano dei giochi. In forte crescita anche il *Lotto* con €3,3 miliardi raccolti (+39,8%), soprattutto grazie alle nuove formule di gioco del "*10eLotto*". Ottima anche la *performance* del comparto delle Lotterie che, grazie al traino dei "*Gratta&Vinci*", hanno superato nel primo semestre 2011 i €5,4 miliardi di raccolta, con una crescita dell'11,7% sul 2010. Infine, per capire l'assoluta rilevanza del mercato del gioco in Italia basti pensare ad un dato: ciascun italiano maggiorenne (oltre 50 milioni) ha giocato in media €714 nei primi sei mesi dell'anno⁴⁸.

⁴⁷ Esistono soltanto cinque strutture autorizzate in Italia: due di esse si trovano a Venezia, le altre sono i casinò di San Remo, Campione d'Italia e il Casinò de la Vallée di Saint-Vincent in Valle D'Aosta.

⁴⁸ AgiproNews, 2011.

Capitolo 2 Confronto internazionale

Tabella 2.1 Raccolta per macro categorie di giochi nel mercato italiano (2009 e 2010)

MACRO CATEGORIE di GIOCHI (dati in milioni di euro)	RACCOLTA	
	2009	2010
Lotto	5.664	5.231
Giochi numerici a totalizzatore nazionale	3.776	3.524
Lotterie e "Gratta&Vinci"	9.434	9.367
Giochi a base sportiva	4.170	4.595
Giochi a base ippica	1.981	1.729
Bingo	1.512	1.954
Apparecchi da intrattenimento	25.491	32.004
Giochi di abilità a distanza	2.347	3.145
TOTALE	54.375	61.453

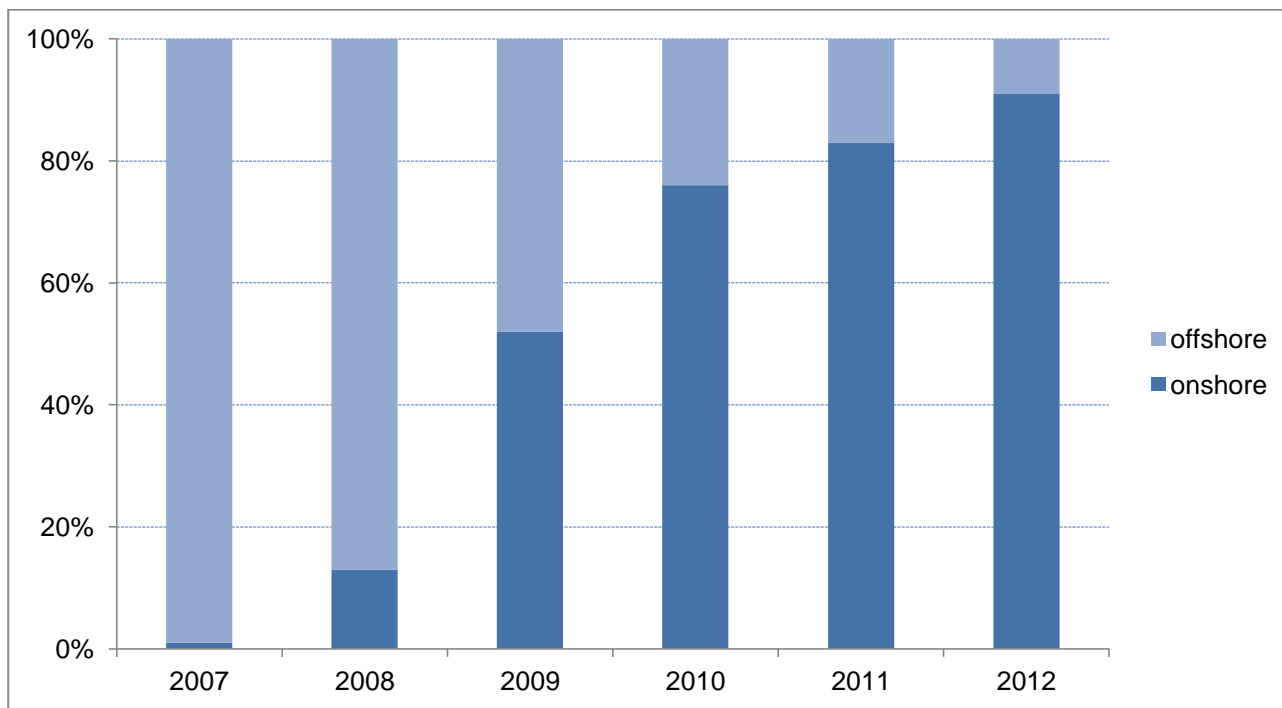
Fonte: AgiproNews

Si è discusso sin qui della forte inclinazione degli italiani per il *gambling* in tutte le sue forme, a partire da quelle più tradizionali e antiche. Questa propensione, da sola, non è però sufficiente a spiegare la fulminea ascesa del mercato del gioco *online* in Italia. Il settore, infatti, ha fatto registrare tassi di crescita ben più alti di quelli mai osservati in qualunque altro mercato abilitato dalle tecnologie digitali, grazie anche al fatto che l'utenza dei siti italiani di gioco deriva, in buona parte, dalla conversione dell'offerta illegale disponibile già diversi anni prima sui siti esteri. Tale cambiamento nelle abitudini dei giocatori è avvenuto, evidentemente, grazie ad un sistema di norme e di controlli ben progettato che ha mostrato, in pochi anni, tutta la sua efficacia nel combattere l'offerta dei siti "*dot com*" ed incoraggiare parallelamente il gioco sicuro e tutelato, sui portali degli operatori titolari di regolari concessioni assegnate da AAMS. Il contrasto all'offerta illegale è stato condotto anche attraverso una politica di continuo ampliamento del portafoglio di giochi autorizzati; questa scelta mira proprio a disincentivare i giocatori al ricorso ai siti vietati attraverso la predisposizione di un'offerta commercialmente valida e appetibile

Capitolo 2 Confronto internazionale

disponibile attraverso i portali italiani di gioco. Il successo di questa politica è testimoniato anche dalle stime realizzate da *H2 Gambling Capital*, illustrate in figura 2.9. Il grafico mostra quanto sia stata rapida la transizione quasi totale dai siti vietati (*offshore*) a quelli autorizzati (*onshore*) in Italia. Se nel 2007, infatti, la raccolta di giochi era realizzata praticamente integralmente da siti non autorizzati, nel 2009 la percentuale di gioco legale era già attorno al 50%. Si stima che nel 2010 la percentuale di raccolta dei “*dot com*” sia scesa circa al 24%. Le previsioni per i due anni successivi parlano di un ulteriore ridimensionamento dell’offerta illegale; grazie all’introduzione, a partire dalla seconda metà del 2011, del poker in modalità *cash* e dei popolari *casino games*. Queste forme di gioco infatti non erano presenti, in passato, nell’offerta dei concessionari in Italia e rappresentavano una chiara motivazione per i giocatori a rivolgersi ai siti *offshore*. Per questa ragione si ritiene che la percentuale di gioco legale nell’industria italiana possa toccare il 90% già nel 2012.

Figura 2.9 Percentuale di gioco su siti offshore e onshore in Italia (2007-2012)



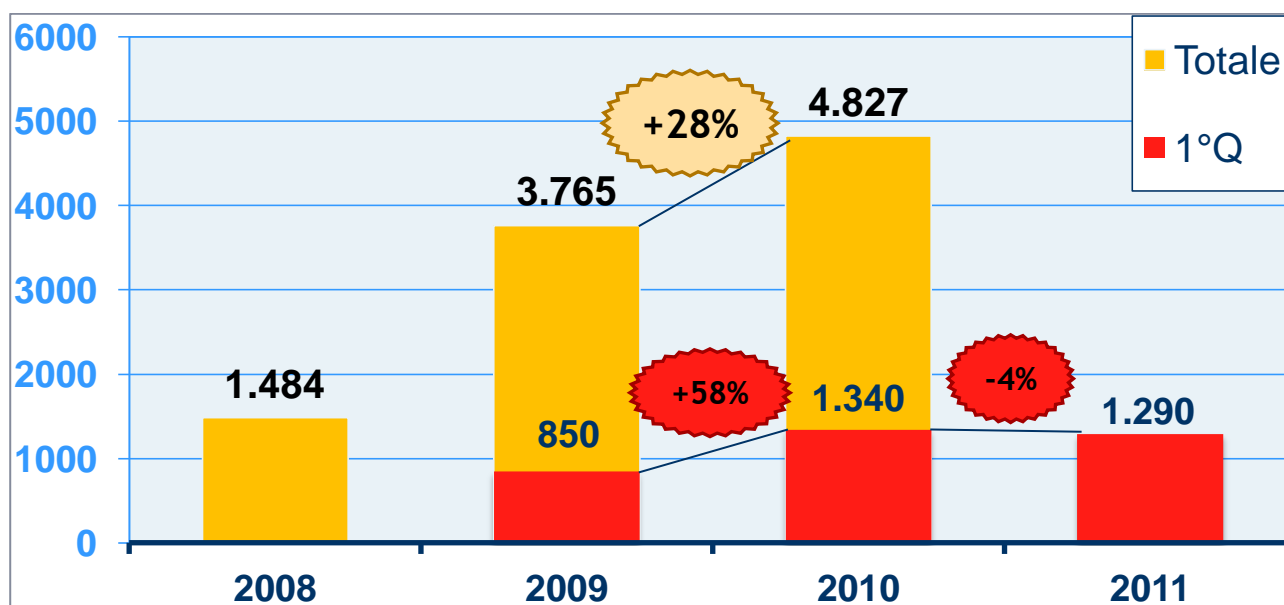
Elaborazione personale dati H2 Gambling Capital

Con riferimento al mercato italiano è possibile disporre con precisione dei dati relativi alla raccolta, dal momento che essi sono forniti ufficialmente dall’Autorità preposta alla regolamentazione (AAMS). Questi dati, come si è visto, non erano disponibili in ottica internazionale; o comunque le informazioni rintracciabili risultano di scarsa accuratezza ed

Capitolo 2 Confronto internazionale

attendibilità. Analizzando l'andamento della raccolta nel triennio 2008-2010, si nota immediatamente il *boom* del 2009 (figura 2.10), in cui il mercato italiano del gioco *online* è cresciuto di oltre il 150% sull'anno precedente raggiungendo circa €3,7 miliardi. Questo balzo è conseguenza soprattutto della regolamentazione del *poker online* in modalità torneo, introdotto nell'ultimo trimestre del 2008. Proprio il gioco del poker rappresenta il comparto caratterizzato dalla crescita più veloce nell'industria italiana del *gambling* telematico; esso infatti ha generato, nel 2009, oltre €2,3 miliardi (circa il 62% della raccolta complessiva) e posizionandosi immediatamente al primo posto tra i giochi offerti via Internet in Italia. La crescita è continuata anche nel 2010, anche se ad un ritmo più basso: il 28% in più rispetto all'anno precedente ed una raccolta complessiva che ha superato, a fine anno, i €4,8 miliardi. La *leadership* dimensionale spetta, ancora una volta, al comparto del poker in crescita del 33%, mentre per le scommesse sportive l'aumento è più contenuto nel 2010 (11%). Gli altri giochi, trascinati dall'introduzione del bingo a metà dell'anno precedente, superano i €300 milioni: +98% rispetto al 2009.

Figura 2.10 La dinamica della raccolta complessiva (€ milioni, 2008-2011 1° trimestre)



Fonte: Osservatorio Gioco Online Politecnico di Milano, AAMS, Sogei

I dati relativi al primo trimestre del 2011 mostrano una leggera riduzione della raccolta complessiva (-4%) rispetto all'anno precedente. Questa tendenza è stata confermata anche nei mesi successivi e si è intensificata in prossimità del periodo estivo; a pesare maggiormente è stato il calo delle scommesse sportive *online*, che a giugno 2011 hanno

Capitolo 2 Confronto internazionale

raccolto appena €51,4 milioni (ben il 48,6% in meno rispetto al 2010). A giugno e luglio 2010, però, le giocate vennero “spinte” dai Mondiali di Calcio sudafricani.

La situazione dovrebbe radicalmente mutare negli ultimi mesi dell’anno grazie all’introduzione del poker in modalità *cash* e dei *casino games*, dai quali ci si attende un contributo decisivo alla raccolta de gioco *online*. Già quindici giorni dopo il loro avvio ufficiale, avvenuto il 18 luglio, sono stati aperti infatti circa 180 mila nuovi conti di gioco; segno di un gran interesse da parte dei giocatori nei confronti di questi due nuovi comparti⁴⁹. Secondo alcune stime, grazie ai nuovi prodotti, l’industria del *gambling* telematico in Italia potrebbe crescere già nel 2011 del 145%, raggiungendo €11,8 miliardi di raccolta. I giochi di casinò potrebbero raccogliere da soli €4,1 miliardi, il poker *cash* si attesterebbe invece intorno a €3,6 miliardi; i due giochi insieme costituirebbero circa il 65% dell’intero settore⁵⁰. Osservando poi i dati relativi alla raccolta mese per mese si può riscontrare, come prevedibile, che una certa stagionalità interessa l’industria del gioco telematico (questa non è una caratteristica del solo mercato italiano, ma un *trend* che si osserva a livello internazionale). I dati messi a disposizione da AAMS mostrano che non si è in presenza di oscillazioni molto elevate nella raccolta nei diversi mesi dell’anno, piuttosto si nota un tendenza alla riduzione della raccolta (di entità differente per ciascuna tipologia di gioco) in corrispondenza dei mesi estivi; periodo in cui evidentemente diminuisce la propensione dei giocatori a trascorrere il tempo libero davanti allo schermo del proprio computer. Più nel dettaglio, il comparto che risente maggiormente del calo di cui si è detto è certamente quello delle scommesse sportive, anche a causa della netta diminuzione degli eventi su cui poter scommettere che si manifesta durante i mesi della pausa estiva.

L’analisi dei dati relativi al fatturato degli operatori di gioco indica una dinamica lievemente diversa rispetto a quella osservata per la raccolta. Il fatturato ha raggiunto, nel 2009, €468 milioni contro i €239 dell’anno precedente, realizzando una crescita complessiva del 96% circa (figura 2.11). Tale consistente aumento risulta, comunque, inferiore al +154% di crescita della raccolta che ha caratterizzato lo stesso anno. La causa di questa apparente anomalia è da ricercarsi nel *payout* più alto che caratterizza il *poker online*, tipologia di gioco cresciuta moltissimo proprio nel 2009, rispetto al comparto delle scommesse. Anche nel 2010 si conferma uno scenario simile, con il fatturato degli operatori che ha raggiunto i

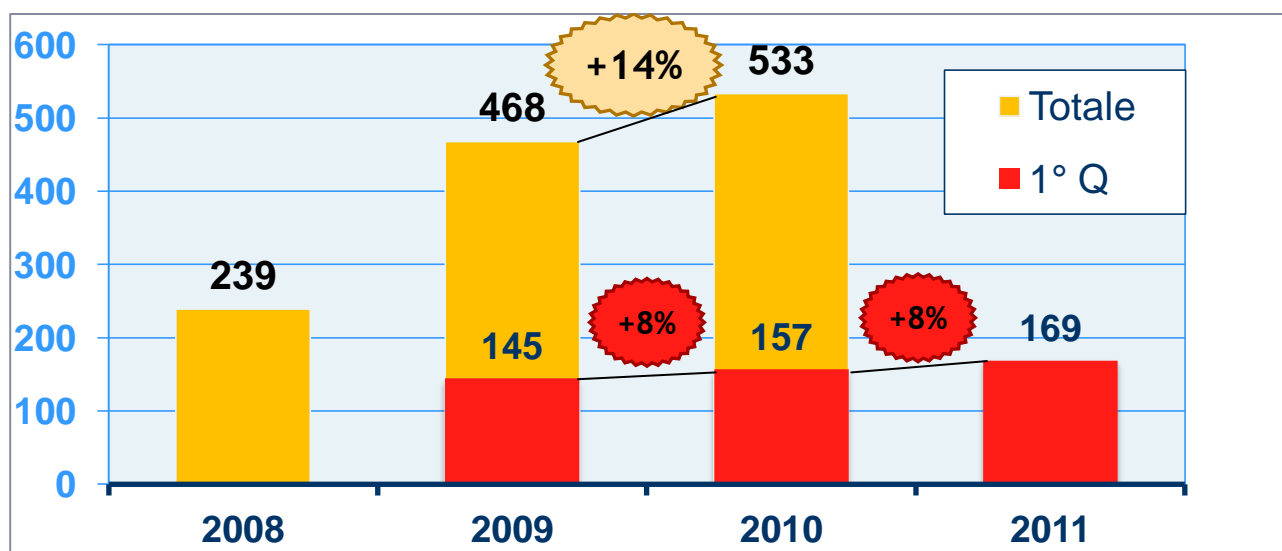
⁴⁹ AgicoScommesse, 2011.

⁵⁰ Stime dello studio Carboni and Partners.

Capitolo 2 Confronto internazionale

€533 milioni ed una crescita complessiva del 14% rispetto al 2009, a fronte di un tasso di crescita della raccolta doppio. Per comprendere la dinamica del fatturato è importante altresì prendere in considerazione i dati relativi alla quota di raccolta e di fatturato per ciascuna tipologia di gioco. Il motivo di ciò sta nel fatto che a differenza del *payout* dei giochi organizzati in forma di torneo (tipicamente il poker) che è fisso, poiché esso non è soggetto ad alcuna forma di aleatorietà ma è piuttosto determinato a priori come conseguenza delle politiche di ciascun operatore, il *payout* delle scommesse non può essere predeterminato ma è piuttosto una variabile casuale. Quindi il calo del fatturato del segmento delle scommesse, passato da €213 milioni del 2009 a €172 milioni del 2010, dipende quasi esclusivamente dal caso, cioè dalla maggiore o minore capacità degli operatori nel “quotare” gli eventi oggetto di scommessa (o, se si preferisce, dalla maggiore o minore fortuna degli scommettitori nel formulare i pronostici). Viceversa, con riferimento ai giochi in modalità torneo, il ragionamento appena fatto non vale. Il *rake*⁵¹ medio incassato dagli operatori è diminuito molto negli ultimi anni (passando dal 13% al 9,1% nel triennio 2008-2010), segno che gli operatori stanno utilizzando il *payout* come fattore di attrazione dei clienti rispetto alla concorrenza. In un comparto caratterizzato, come si è avuto modo di vedere, da una forte tensione concorrenziale, tali scelte si traducono in una “guerra” di prezzi che si ripercuote direttamente sui margini già compressi dagli elevati investimenti nel marketing che contraddistinguono l’industria del gioco *online* (e nello specifico il comparto del poker).

Figura 2.11 La dinamica del fatturato degli operatori (€ milioni, 2008-2011 1° trimestre)



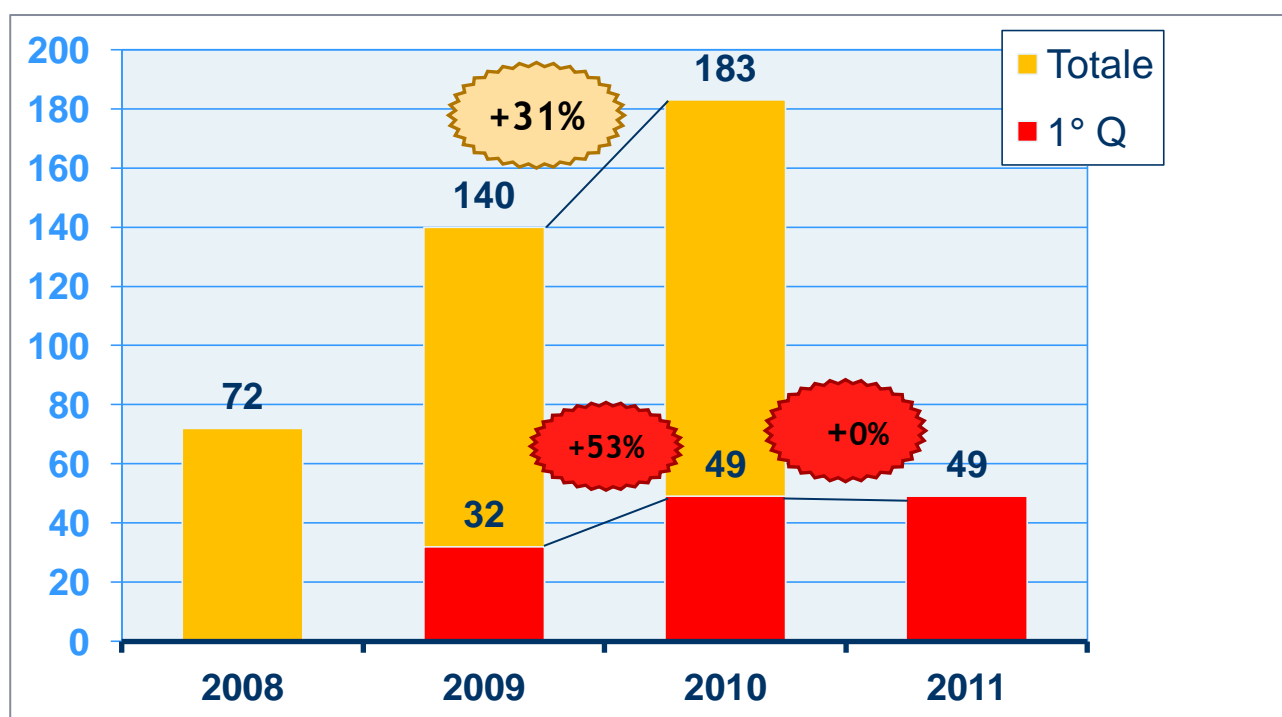
Fonte: Osservatorio Gioco Online Politecnico di Milano, AAMS, Sogei

⁵¹ Nel linguaggio del poker, il *rake* rappresenta la quota di raccolta incassata dagli operatori come compenso per l’organizzazione del torneo o, più in generale, dell’evento.

Capitolo 2 Confronto internazionale

Considerata la natura particolare del gioco pubblico, settore soggetto a monopolio statale, risulta indubbiamente interessante indagare la dinamica del prelievo erariale che deriva dall'industria del *gambling* digitale. Per ogni tipologia di gioco la normativa italiana prevede l'applicazione di una specifica aliquota fiscale, oltre a stabilire che all'interno del prelievo erariale debbano essere comprese delle quote destinate, in base a leggi speciali, ad AAMS ed agli organismi "U.N.I.R.E."⁵² e "Istituto per il Credito Sportivo". Come si può osservare in figura 2.12, il prelievo fiscale derivante dal settore del gioco *online* è stato pari a €140 milioni nel 2009, aumentando del 94% rispetto a €72 milioni del 2008. Nel 2010 è continuata la crescita del settore, e con esso anche il prelievo erariale è aumentato superando i €180 milioni, +31% rispetto all'anno precedente.

Figura 2.12 La dinamica del prelievo erariale (€ milioni, 2008-2011 1° trimestre)



Fonte: Osservatorio Gioco Online Politecnico di Milano, AAMS, Sogei

Nel primo trimestre del 2011 il prelievo erariale è rimasto stabile rispetto allo stesso periodo del 2010, toccando ancora una volta €49 milioni. Anche i primi dati disponibili relativi ai tre mesi successivi mostrano una sostanziale stabilità delle entrate tributarie; esse, infatti, crescono dell'1% nel primo semestre del 2011 rispetto ai primi sei mesi dell'anno precedente⁵³. Spostando l'attenzione sui singoli giochi si deve dire che, negli

⁵² Unione Nazionale per l'Incremento delle Razze Equine.

⁵³ AgiproNews, 2011.

Capitolo 2 *Confronto internazionale*

ultimi anni, si è assistito alla riduzione delle aliquote fiscali in risposta all'aumento notevole della raccolta dei principali comparti del gioco *online*. L'aliquota di tassazione sulle scommesse sportive è scesa, a fine 2008, dal 3% circa al 2,5%. Questo ha provocato una diminuzione del 6% del gettito generato del segmento nel corso del 2009, nonostante la raccolta sia aumentata nello stesso intervallo di tempo. Il poker è, in assoluto, la tipologia di *gambling online* che contribuisce maggiormente al prelievo erariale; sia per i volumi di raccolta che come si è visto sono i più alti dell'intera industria, sia per un'aliquota lievemente più alta (pari al 3% della raccolta nel 2010) di quella delle scommesse. Il dato più sorprendente è quello che riguarda gli altri giochi; i quali, nonostante il loro contributo ridotto in termini di raccolta (solo €391 milioni nel 2010 cioè il 7% dell'ammontare complessivo), rappresentano una voce importante delle entrate fiscali, che raggiungono i €49 milioni nello stesso anno (circa il 30% dell'intero prelievo fiscale del gioco *online*). Il gettito derivante dagli altri giochi supera persino quello relativo al comparto delle scommesse (che si ferma al 19%); ciò è dovuto ad una aliquota mediamente più alta, anche rispetto a quella del poker, che caratterizza questo segmento.

2.2.1 I conti di gioco

Il conto di gioco nominativo rappresenta l'unico strumento attraverso il quale i giocatori, dopo essersi iscritti al portale del concessionario ed aver sottoscritto con questi il contratto telematico, possono prendere parte a tutte le attività di *gambling* che compongono l'offerta dell'operatore prescelto. Può risultare quindi interessante, al fine di comprendere meglio l'evoluzione dell'industria del gioco *online* in Italia, analizzare la crescita del numero di conti di gioco e il loro grado di utilizzo nel tempo. A tal fine risulta conveniente suddividere i conti di gioco in tre categorie distinte, sulla base del loro effettivo utilizzo nel mese oggetto di analisi e nei mesi precedenti:

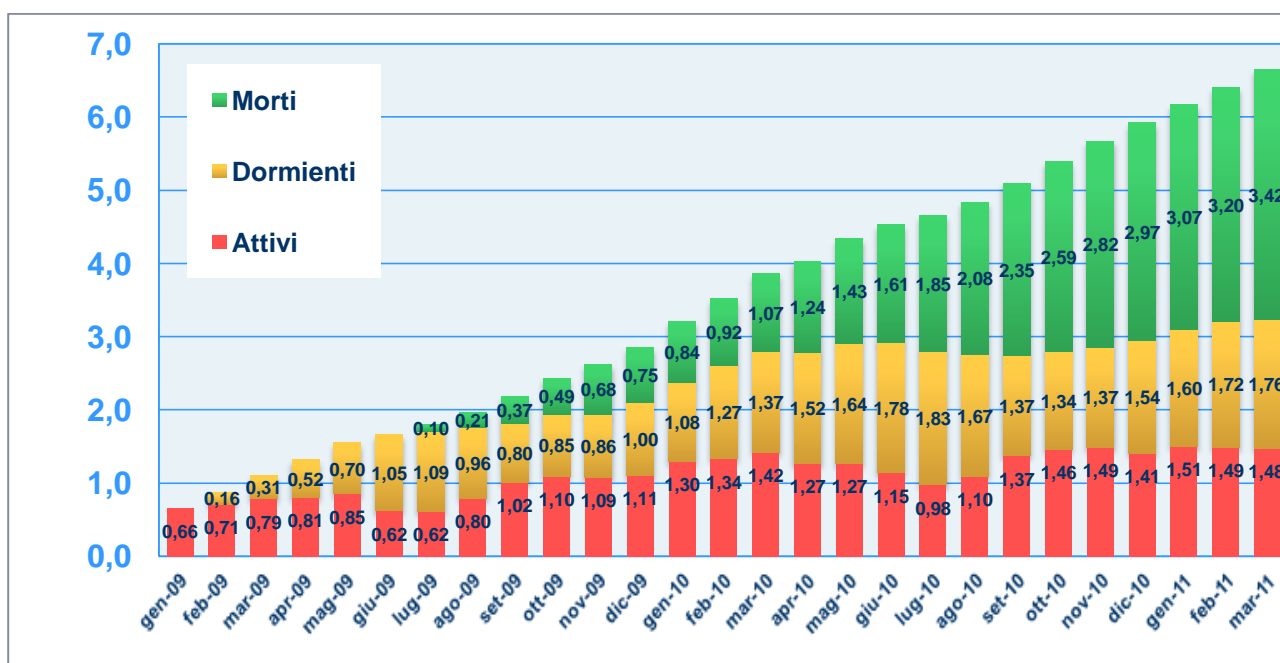
- conti "Attivi": si fa riferimento ai conti di gioco movimentati nel mese in questione;
- conti "Dormienti": ci si riferisce a quei conti non movimentati nel mese oggetto di analisi ma movimentati almeno una volta nei 5 mesi precedenti;
- conti "Morti": si fa riferimento ai conti di gioco non movimentati da almeno 6 mesi.

La figura 2.13 mostra l'andamento dei conti di gioco dal gennaio 2009 al marzo 2011, suddividendoli nelle tre categorie di cui si è detto. Il primo elemento che si osserva è che il numero dei conti di gioco è costantemente aumentato nel periodo analizzato e che esso è

Capitolo 2 Confronto internazionale

passato da poco più di 660 mila a circa 6,7 milioni. Questa roboante crescita del numero di conti di gioco è stata accompagnata da un'impennata, a partire da luglio 2009 del numero di conti "Morti", cresciuti anch'essi senza sosta nel periodo in esame. Come si vede a marzo 2009, ultimo mese considerato, i conti non movimentati da almeno 6 mesi sono più del 50% (circa 3,42 milioni). Nello stesso mese, invece, i conti "Attivi" (cioè movimentati) rappresentano solo il 22,2% del totale, mentre i "Dormienti" sono circa 1,76 milioni (il 26% del totale). Nell'ultimo anno del periodo in esame (da marzo 2010 a marzo 2011), se si somma il numero dei conti "Attivi" e "Dormienti" si osserva che essa si è mantenuta costantemente intorno a 3 milioni, pur notandosi un trend di leggera crescita. La differenza tra il 2010 ed il 2009 è invece più marcata; si osserva infatti una pronunciata crescita sia dei conti "Attivi" (+97% da gennaio 2009 a gennaio 2010), sia dei conti "Dormienti". Si osserva peraltro una significativa stagionalità che fa calare, come prevedibile, il numero dei conti "Attivi" in corrispondenza dei mesi estivi. Tale calo risulta parzialmente "compensato" dall'aumento dei conti "Dormienti".

Figura 2.13 L'andamento dei conti di gioco



Fonte: Osservatorio Gioco Online Politecnico di Milano, 2011

La figura 2.14 mostra l'andamento dei conti di gioco "Attivi", cioè movimentati almeno una volta nel mese oggetto di analisi. Ancora una volta, all'interno della categoria in questione, possono essere individuate tre diverse tipologie di conto:

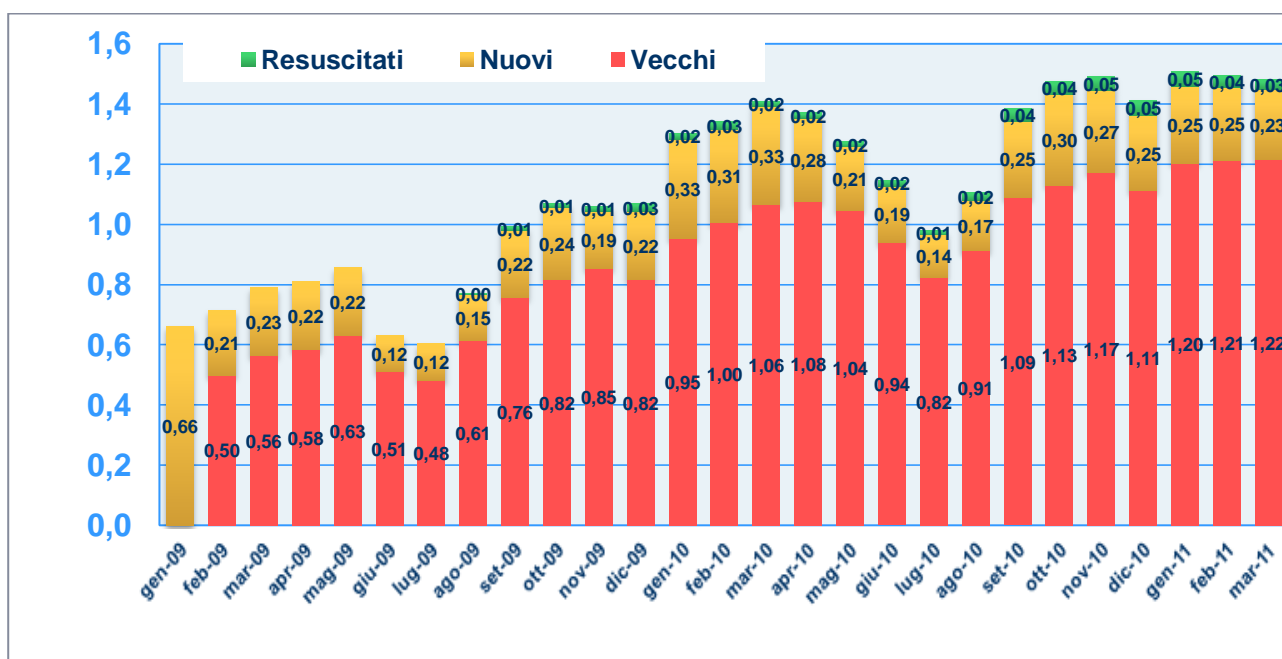
- o conti "Vecchi": ci si riferisce a conti movimentati nel mese oggetto di analisi e almeno una volta nei 5 mesi precedenti il mese oggetto di analisi;

Capitolo 2 Confronto internazionale

- conti “Nuovi”: cioè conti movimentati per la prima volta in assoluto nel mese in questione;
- conti “Resuscitati”: si fa riferimento a conti di gioco nuovamente movimentati dopo almeno 6 mesi di inattività.

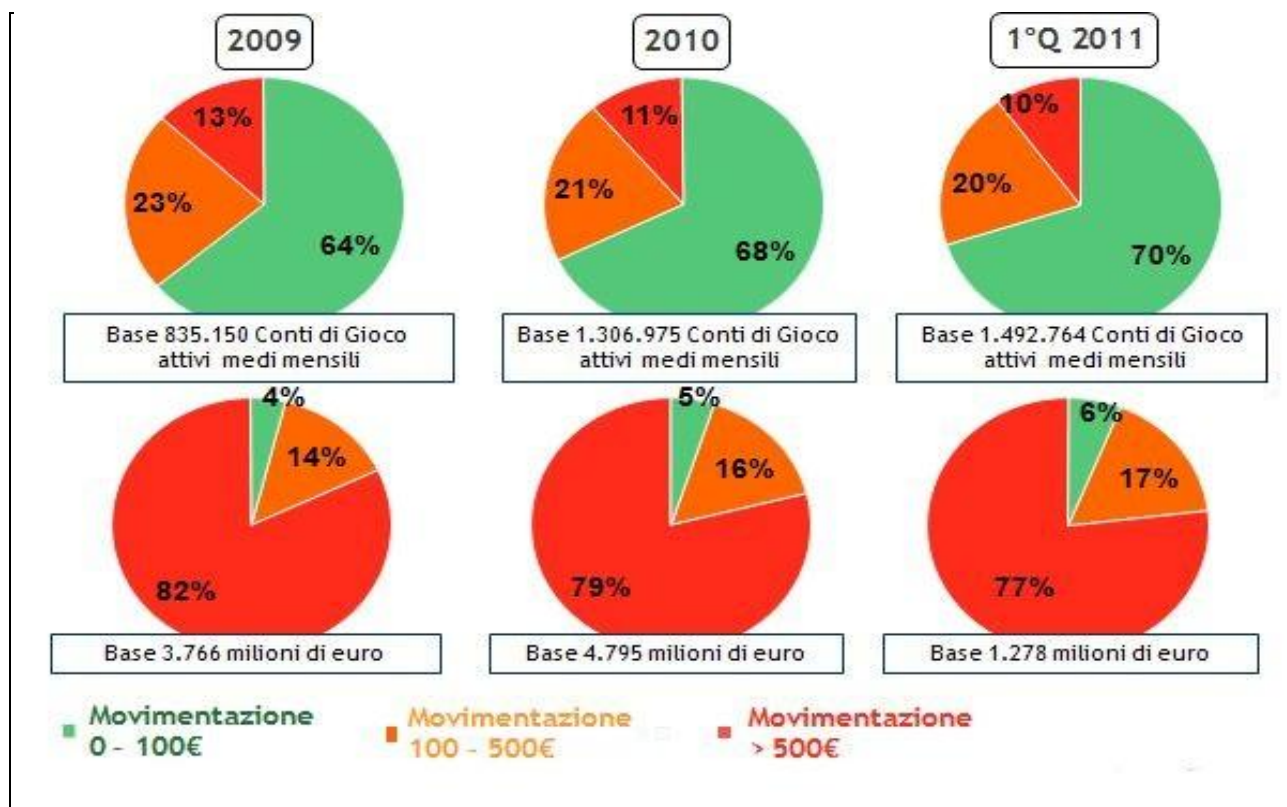
La figura mostra un *trend* crescente del numero di conti “Attivi” e conferma il fenomeno della stagionalità; per cui, nei mesi estivi, il numero dei conti di gioco movimentati almeno una volta nel mese scende. Sale il numero dei conti “Attivi Vecchi”, i quali passano da quasi 500 mila nel febbraio 2009 a circa 1 milione nel febbraio 2010, raggiungendo infine 1,21 milioni nel febbraio 2011. Questa categoria dei conti “Vecchi” rappresenta la parte di gran lunga più consistente all’interno dei conti “Attivi”; tale porzione risultava crescere mensilmente, passando dal 73,2% del gennaio 2010 all’82,1% del marzo 2011. Il numero di conti classificati come “Nuovi” è esiguo rispetto al totale dei conti “Attivi” nel mese in esame; questo dato, inoltre, indica che non ci sono grosse fluttuazioni nel numero dei nuovi conti, movimentati per la prima volta in assoluto nel mese in esame. Essi tendono comunque a ridursi in prossimità dei mesi estivi, riflettendo un minor interesse dei giocatori nelle attività di *gambling*. Il numero di conti “Resuscitati”, infine, risulta molto basso rispetto alla totalità dei conti “Attivi” mensilmente; nonostante si possa notare un aumento di tale tipologia di conto negli ultimi mesi del periodo esaminato, essi sono “solo” poco più di 32 mila a marzo 2011 (rappresentano circa il 2% dei conti “Attivi” nello stesso mese).

Figura 2.14 L’andamento dei conti Attivi (milioni)



Fonte: Osservatorio Gioco Online Politecnico di Milano, 2011

Figura 2.15 La movimentazione media dei conti di gioco e il contributo alla raccolta



Fonte: Osservatorio Gioco Online Politecnico di Milano, 2011

La figura 2.15 permette di esaminare la movimentazione media dei conti di gioco. Già guardando i dati del 2009 emerge che la gran parte dei *players* gioca in modo moderato: il 64% dei conti di gioco, infatti, movimentava meno di €100 al mese. Solo il 13% dei conti movimentava invece cifre elevate, superiori a €500 al mese; si tratta essenzialmente di giocatori professionisti in grado di far girare mensilmente cifre molto elevate (il 5% dei conti movimentava più di €1500). Dal confronto con l'anno successivo, il 2010, emerge addirittura un aumento della percentuale di conti che movimentano meno di €100. Essi diventano il 68%, mentre la percentuale di conti che movimentano più di €500 si riduce all'11%; segno che l'aumento del numero di conti di gioco attivi medi mensili è stato in gran parte determinato da *gamblers* che giocano in modo piuttosto moderato, e non dai cosiddetti professionisti. I dati relativi al primo trimestre del 2011 confermano questa tendenza: all'aumentare del numero di conti di gioco attivi medi mensili, aumenta la percentuale di coloro che giocano moderatamente, mentre si assottiglia la quota dei *player* che scommettono cifre elevate. Sempre la figura 2.15 mostra che gli utenti che movimentavano i propri conti meno di €100 mensili, pur essendo già nel 2009 quasi i due terzi del totale, contribuivano alla raccolta in misura minima: solo il 4%. Viceversa, il 13%

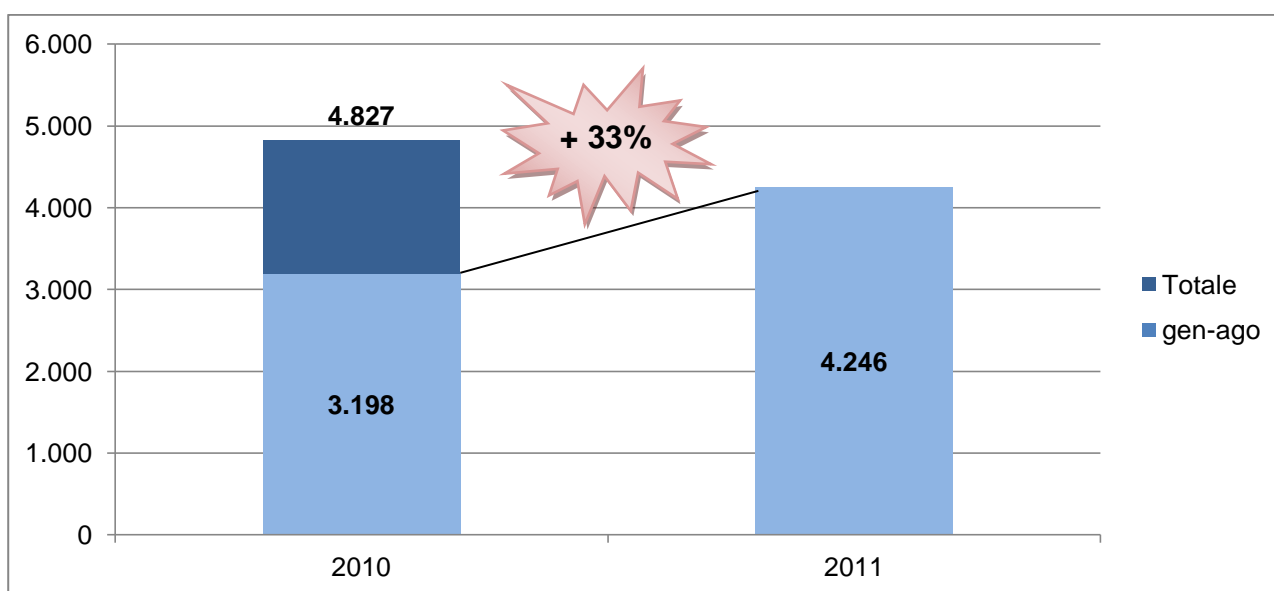
Capitolo 2 Confronto internazionale

dei conti movimentati con più di €500 mensili contribuivano a generare oltre l'80% della raccolta. Guardando i dati relativi all'anno successivo e al primo trimestre 2011, si nota che cresce, seppure leggermente, la percentuale di raccolta generata dai conti che movimentano meno di €100 al mese, mentre diminuisce la percentuale di raccolta generata dai *gamblers* che puntano oltre €500 al mese. Essa rimane tuttavia la parte predominante della raccolta, ed è pari al 79% nel 2010. Il quadro che emerge quindi è quello di un mercato spaccato in due: tantissimi giocatori giocano molto poco e pochissimi giocatori giocano moltissimo.

2.2.2 Gli ultimi dati sul mercato italiano

Nel settembre 2011, a poco più di un mese dal lancio del *poker cash* e dei *casino games* sul mercato regolamentato italiano, AAMS ha reso noti i dati relativi alla spesa dei giocatori (GGR) e alla raccolta di ciascun gioco *online*, aggiornati alla fine di agosto 2011. Come si vede in figura 2.16, la raccolta è cresciuta significativamente nel periodo compreso tra gennaio e agosto del 2011, raggiungendo oltre €4,2 miliardi contro i circa €3,2 miliardi dello stesso periodo dell'anno precedente (+33%). È interessante notare che questo forte aumento è direttamente imputabile proprio all'introduzione del *poker cash* e dei *casino games*; grazie ai quali la raccolta del mercato italiano nel mese di agosto (primo mese completo per i nuovi giochi) ha raggiunto circa €1,3 miliardi.

Figura 2.16 La raccolta complessiva del gioco online (€ milioni, 2010-2011 gennaio-agosto)



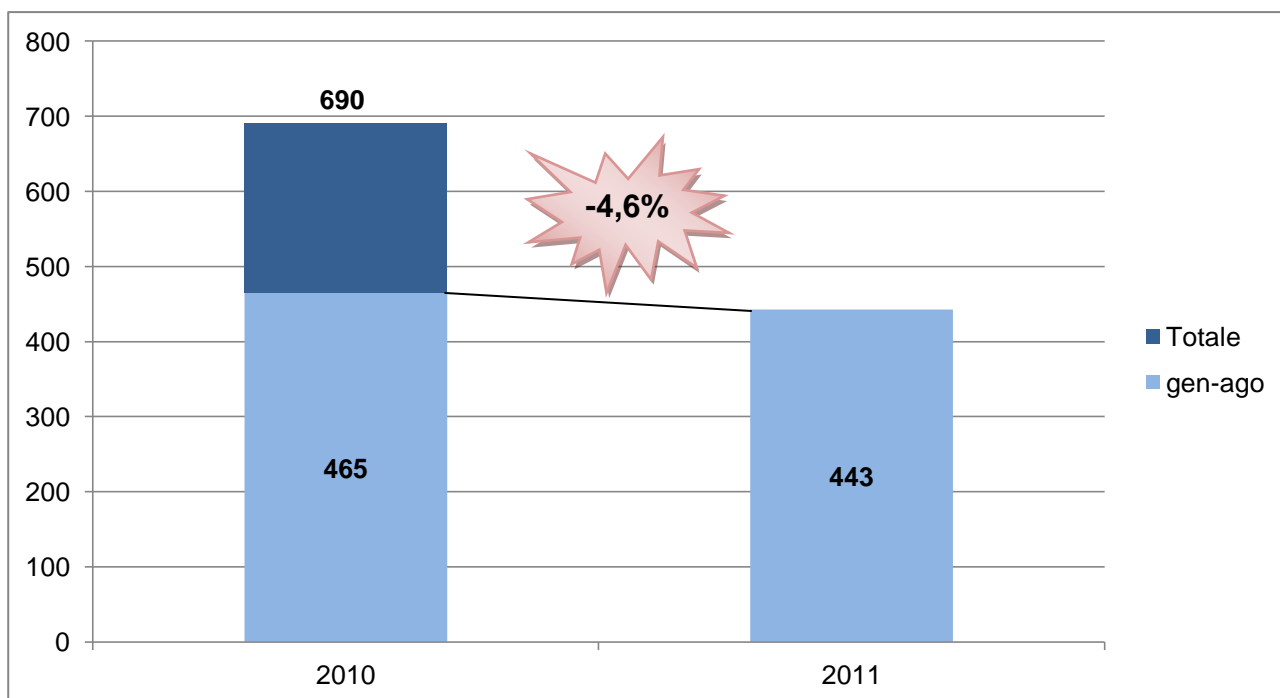
Fonte: elaborazione personale dati AAMS, settembre 2011

Capitolo 2 Confronto internazionale

Questi numeri confermano le previsioni secondo cui l'estensione dell'offerta autorizzata avrebbe dato un forte impulso al mercato del gioco telematico, e suggeriscono che la raccolta potrebbe più che raddoppiare entro fine anno.

La figura 2.17 mostra le *Gross Gambling Revenues* realizzate nei primi 8 mesi del 2011, raffrontandole con il valore relativo allo stesso periodo dell'anno precedente. Si nota che, nonostante la crescita nella raccolta legata all'introduzione dei nuovi giochi, la spesa dei giocatori è calata del 4,6% nel periodo compreso tra gennaio e agosto, passando dai €465 milioni del 2010 ai €443 milioni del 2011. Nonostante, infatti, nel mese di agosto 2011 la spesa sia aumentata del 10,6% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente (grazie ancora una volta al contributo fornito dai nuovi giochi), tale aumento non è stato sufficiente ad assorbire del tutto il forte calo dei mesi precedenti, che ha interessato soprattutto le scommesse sportive.

Figura 2.17 La spesa complessiva (GGR) del gioco online (€ milioni, 2010-2011 gennaio-agosto)



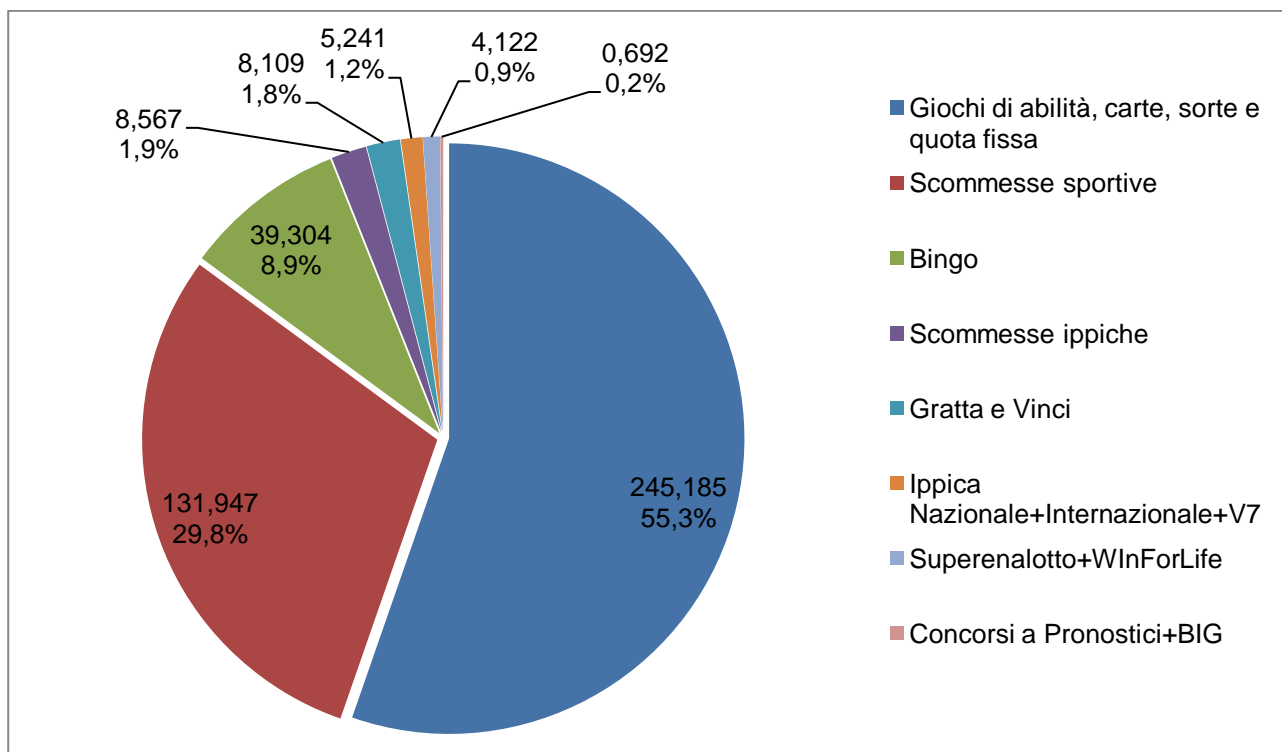
Fonte: elaborazione personale dati AAMS, settembre 2011

La figura 2.18 mostra come la spesa relativa ai primi 8 mesi del 2011 si suddivide nelle diverse tipologie di giochi *online* e la percentuale di GGR in ciascun gioco rispetto al totale. Si vede che la categoria "giochi di abilità, carte, sorte a quota fissa" (che comprende il *poker cash* e torneo e i *casino games*) è, di gran lunga, quella predominante: essa contribuisce, da sola, per oltre il 55% della spesa totale. Importante appare essere anche il

Capitolo 2 Confronto internazionale

contributo delle scommesse sportive, che rappresentano circa il 30% dei GGR nei primi otto mesi dell'anno. Al terzo posto, per quanto riguarda la spesa dei giocatori, si classifica il bingo che ottiene quasi il 9% della spesa totale. Queste tre categorie di giochi, insieme, costituiscono il 94% della spesa totale nel periodo in esame.

Figura 2.18 GGR per tipologia di gioco (€ mln, gennaio – agosto 2011)



Fonte: elaborazione personale dati AAMS, settembre 2011

Ad agosto le scommesse sportive sono state in netto calo rispetto allo stesso mese dell'anno precedente; la spesa è scesa del 49,8%, mentre la raccolta ha avuto una contrazione del 22,5%. Nel segmento dei giochi di abilità, invece, insieme ai nuovi *poker cash* e *casino games*, la spesa è crescita del 55,4% rispetto allo stesso periodo del 2010.

Gli altri giochi a distanza, nel mese di agosto 2011, si caratterizzano per una diminuzione della spesa; essa per i concorsi a pronostici e la serie "Big" è in calo del 38,8% rispetto ad agosto 2010. Ancor più pesante è la diminuzione della spesa per l'ippica nazionale, internazionale e V7: -49,3%. La spesa per "Gratta e Vinci" è in vistoso calo, -40,7% rispetto ad agosto 2010. Anche le scommesse ippiche perdono nel confronto col l'anno precedente e si fermano a poco più di 900 mila euro di GGR (-32,1% rispetto allo stesso

Capitolo 2 Confronto internazionale

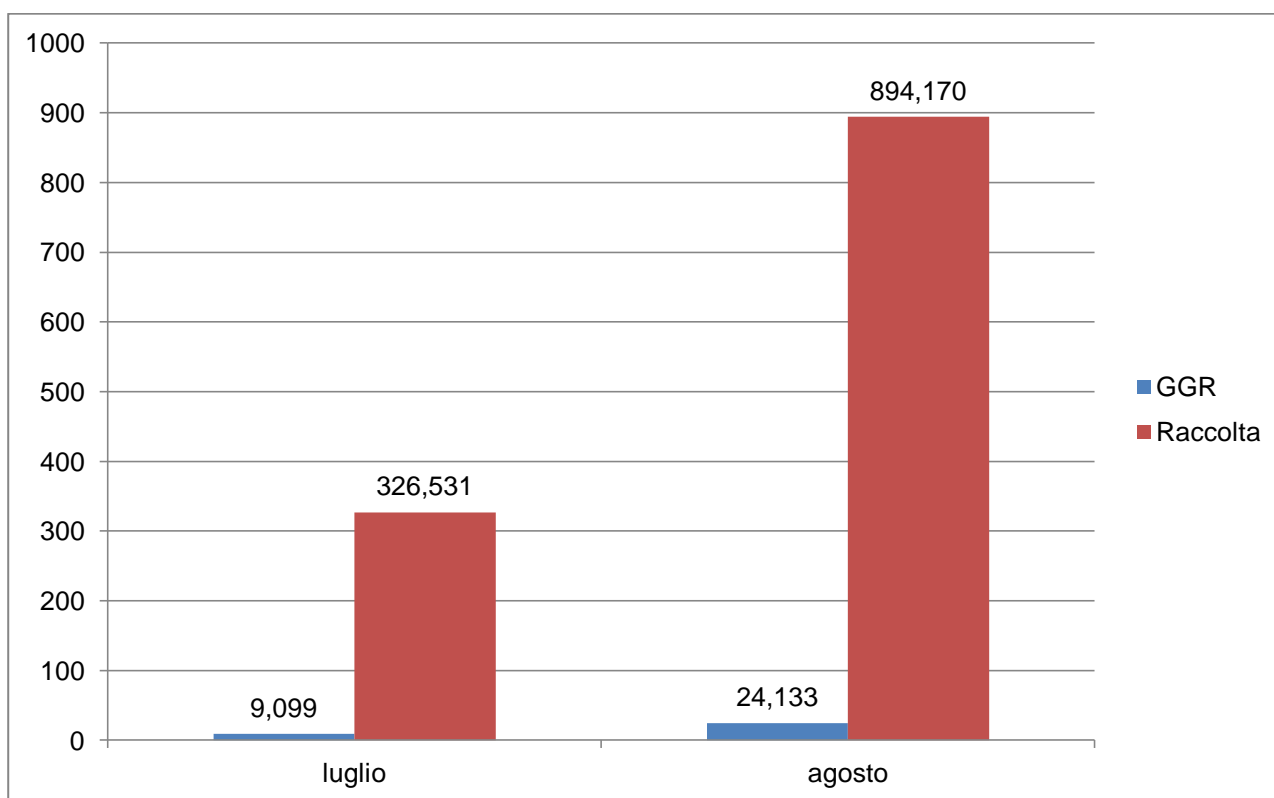
mezzo dell'anno scorso). La spesa *online* per il "SuperEnalotto" ed il "WinForLife" ha superato i €700 mila, in crescita del 9,5% rispetto ad agosto del 2010. Infine, per quanto riguarda il bingo *online*, la spesa è stazionaria in agosto, dopo un anno di forte crescita del gioco (+66% nel corso del 2011).

Ad agosto la spesa complessiva del gioco online è stata di circa €55 milioni, mentre la raccolta è stata di circa €1,3 miliardi; di questi più di €1,2 miliardi sono venuti dal segmento dei "giochi di abilità, giochi di carte e giochi di sorte a quota fissa". Questi ultimi, però, sono caratterizzati da livelli di *payout* molto elevati (superiori al 97%); ciò rende difficile confrontare la raccolta derivante da questi giochi con quella degli altri segmenti dell'*online gambling*.

2.2.3 I dati sui nuovi giochi

In questo paragrafo si intende mostrare i primi dati disponibili sui due nuovi giochi introdotti recentemente nel mercato regolamentato italiano. Si tratta del *poker cash* e dei giochi di casinò.

Figura 2.19 GGR e raccolta del poker cash (€ mln, ultimi 10 giorni di luglio, agosto 2011)



Fonte: elaborazione personale dati AAMS, settembre 2011

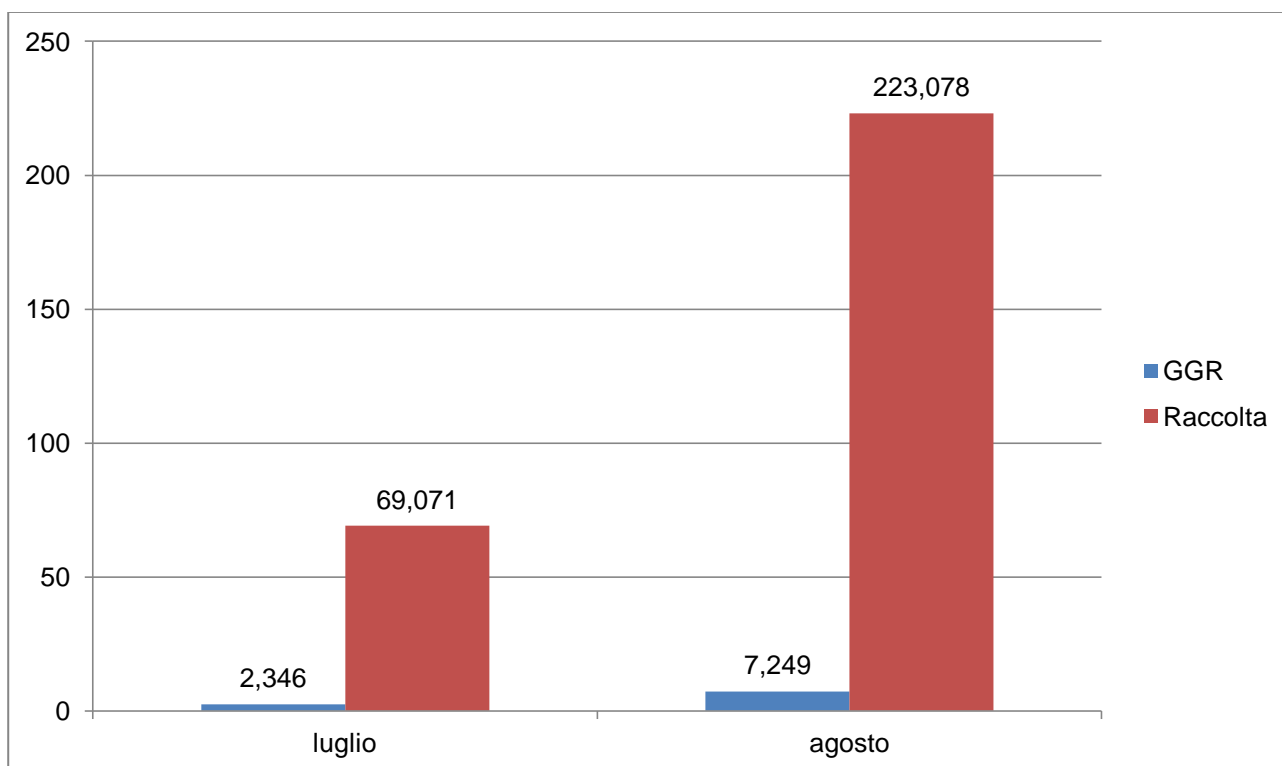
Capitolo 2 Confronto internazionale

La figura 2.19 mostra i dati di spesa e di raccolta per il poker in modalità *cash*. Si nota immediatamente la grande differenza tra il valore dei GGR e quello della raccolta. Ciò è dovuto principalmente al fatto che questo tipo di gioco presenta livelli di *payout* molto elevati: il 97,30%, mediamente, nel mese di agosto 2011, secondo i dati forniti da AAMS.

Inoltre, come si vede in figura, la spesa ha raggiunto circa €24 milioni nel mese di agosto. Questo valore supera quello relativo al (prevedibile) calo del poker a torneo (€16,8 milioni in meno in termini di GGR ad agosto 2011 rispetto allo stesso mese dell'anno precedente).

La figura 2.20, infine, mostra i dati di spesa e di raccolta relativi ai *casino games*. Secondo AAMS, gran parte degli oltre €7 milioni di spesa di agosto era presumibilmente giocata sui siti non autorizzati prima della regolamentazione.

Figura 2.20 GGR e raccolta dei casino games (€ mln, ultimi 10 giorni di luglio, agosto 2011)



Fonte: elaborazione personale dati AAMS, settembre 2011

2.3 Il gioco *online* in Francia

Il mercato francese del gioco è stato a lungo un oligopolio gestito dalla lotteria *Francaise des Jeux* e dal PMU (monopolio *pari-mutuel* delle scommesse ippiche); gli altri giochi telematici a pagamento venivano considerati illegali. Recentemente però, data la grande rilevanza economica e sociale del fenomeno, il Paese ha deciso di regolamentare il settore per assicurarne una crescita controllata e contrastare, in tal modo, il fenomeno del gioco illegale, seguendo un approccio molto simile a quello adottato dall'Italia qualche anno prima. Il canale *land-based* invece continua ad essere dominato dai due storici operatori FDJ e PMU; inoltre, sono presenti diversi casinò terrestri muniti di *Slot machines*.

La nuova regolamentazione in materia di giochi in Francia è entrata in vigore con la legge no. 476/2010, che si è occupata in particolare di definire le modalità di apertura dell'industria del gioco *online* alla concorrenza e di prescrivere il portafoglio di giochi autorizzati nel Paese. Lo scopo della nuova normativa è stato quello di creare un mercato fortemente regolamentato e controllato dalle autorità francesi, al fine di garantire un ambiente di gioco sicuro e protetto, basato su regole certe che tutti gli operatori autorizzati siano costretti a rispettare. I principali obiettivi della normativa francese, simili a quelli che anche il legislatore italiano aveva inteso raggiungere, sono:

- la prevenzione del gioco patologico e la protezione dei minori;
- il contenimento del gioco illegale;
- la prevenzione delle frodi e dei fenomeni di riciclaggio del denaro;
- lo sviluppo controllato e corretto di tutti i segmenti di gioco.

Le regole definite dalla nuova normativa francese, quindi, mirano principalmente alla protezione dei giocatori, attraverso una serie di meccanismi studiati per ottenere una crescita controllata del settore e per contrastare l'offerta non autorizzata predisposta dagli operatori offshore. Tuttavia, dopo appena un anno dall'entrata in vigore della nuova legislazione in Francia è risultato evidente che le regole imposte per ottenere gli obiettivi sopra menzionati hanno impattato fortemente sulla profittabilità (e quindi sulla sostenibilità) dell'industria francese del gioco *online*. Peraltro, le misure adottate dal Paese per combattere il gioco illegale (cioè l'oscuramento dei *websites*, il blocco delle transazioni finanziarie tra giocatori e operatori non autorizzati, il divieto per questi ultimi di svolgere

Capitolo 2 Confronto internazionale

attività di marketing) si sono rivelate inadeguate al raggiungimento del fine desiderato. Come si è potuto osservare anche nel mercato italiano, infatti, per combattere l'offerta illegale è necessario seguire un altro approccio; bisogna, cioè, mettere gli operatori licenziatari in condizione di operare all'interno di un mercato competitivo e profittevole. In queste condizioni essi saranno in grado di predisporre un'offerta competitiva rispetto a quella degli operatori non autorizzati, che sia attrattiva nei confronti dei giocatori e li motivi a spostarsi verso siti di gioco muniti di licenza.

La normativa francese, in questi primi dodici ha mostrato infatti di avere diversi punti deboli (un portafoglio incompleto di giochi autorizzati, un livello di tassazione troppo alto, un *payout* troppo basso per le scommesse) che verranno discussi in dettaglio nel prosieguo del lavoro, a causa dei quali il ricorso al mercato illegale continua ad essere ancora molto forte, nonostante le numerose misure volute dal legislatore per il suo contenimento.

La legge no. 476/2010 ha introdotto nel mercato regolamentato francese i prodotti di gioco il cui risultato dipende sia dall'abilità del giocatore sia dal caso⁵⁴. Essa prevedeva inoltre, sulla base di quanto fatto in Italia, la creazione di un'apposita agenzia di regolamentazione del gioco *online*: ARJEL. Con la sola eccezione delle lotterie, per le quali è confermato il monopolio di *Francaise des Jeux* (FDJ), i giochi previsti dalla nuova disciplina possono essere offerti da tutti gli operatori (nazionali o esteri) in possesso di una specifica autorizzazione (concessione) rilasciata dall'autorità preposta, che dimostrino di essere in possesso dei requisiti di affidabilità e solidità economica e finanziaria stabiliti dalla normativa. Questo sistema è in grado di combinare la necessità di proteggere i giocatori con un alto livello di competizione all'interno dell'industria, dal momento che non ci sono limiti imposti al numero di operatori che possono richiedere una licenza. Le licenze rilasciate da ARJEL, inoltre, sono specifiche per ciascun segmento di gioco. Ciascun operatore può ottenere, se lo desidera, tutte le licenze disponibili; esse non sono negoziabili e hanno una durata di 5 anni (con possibilità di rinnovo per altri 5 anni). Le tariffe per ottenere la licenza sono da pagare su base annuale e dipendono dal numero di concessioni richieste (€20 mila per una licenza, €30 mila per due e €40 mila per tre)⁵⁵. Attualmente, il portafoglio di giochi *online* autorizzati in Francia è piuttosto limitato e comprende quattro principali segmenti: le scommesse sportive, le scommesse ippiche, il poker e le lotterie. Questo significa che molti dei giochi *online* di maggior successo, come i

⁵⁴ Articolo 2, legge no. 476/2010. Attualmente all'interno di questa definizione il legislatore fa ricadere il solo *poker online*.

⁵⁵ "Jeux en ligne in the French market", MAG Consulenti Associati, 2011.

Capitolo 2 *Confronto internazionale*

casino games, il bingo, e gli *skill games* non possono essere offerti dai concessionari del Paese, generando una parziale insoddisfazione dei bisogni dei giocatori. Di seguito si espongono le principali caratteristiche dei segmenti di gioco *online* che, attualmente, compongono l'offerta legale in Francia.

Scommesse sportive.

Gli operatori licenziatari (autorizzati da ARJEL) possono distribuire scommesse sportive sia a quota fissa sia a totalizzatore. ARJEL si occupa di stabilire con esattezza quali scommesse possono essere offerte; cioè gli sport, gli eventi e le tipologie di risultato che possono essere oggetto di scommesse. L'autorità, quindi, si occupa di predisporre il palinsesto delle scommesse sportive, con modalità del tutto simili a quelle adottate da AAMS in Italia. Inoltre, i concessionari possono proporre modifiche alla lista di eventi, ma tali proposte devono essere esaminate ed approvate da ARJEL.

Scommesse ippiche

Anche in questo caso le scommesse possono essere accettate solo da operatori in possesso dell'apposita autorizzazione rilasciata da ARJEL. Attualmente, però, solo le scommesse ippiche a totalizzatore sono permesse nel Paese⁵⁶. Il palinsesto degli eventi su cui è possibile basare le scommesse di questo tipo è stabilita dal Ministero dell'Agricoltura francese, anche se è lasciata la possibilità agli operatori di avanzare proposte su eventi da includere nella lista.

Giochi di abilità

Sono stati introdotti dalla legge no. 476/2010, anche se successivamente è intervenuto il decreto no. 723/2010 a stabilire le tipologie di gioco autorizzate e le principali regole. Attualmente il segmento è limitato al solo gioco del poker, sia in modalità *cash* sia in quella a torneo; sono inoltre autorizzate tutte le principali varietà del gioco.

La scelta di concedere sin dall'inizio le due modalità di gioco del poker (*cash* e torneo), distingue significativamente l'esperienza francese da quella italiana, dove inizialmente solo il poker *online* in modalità torneo era consentito.

⁵⁶ Questa scelta è giustificata dal regolatore con la necessità di fornire trasparenza e credibilità ad un settore spesso soggetto a fenomeni poco trasparenti.

Capitolo 2 Confronto internazionale

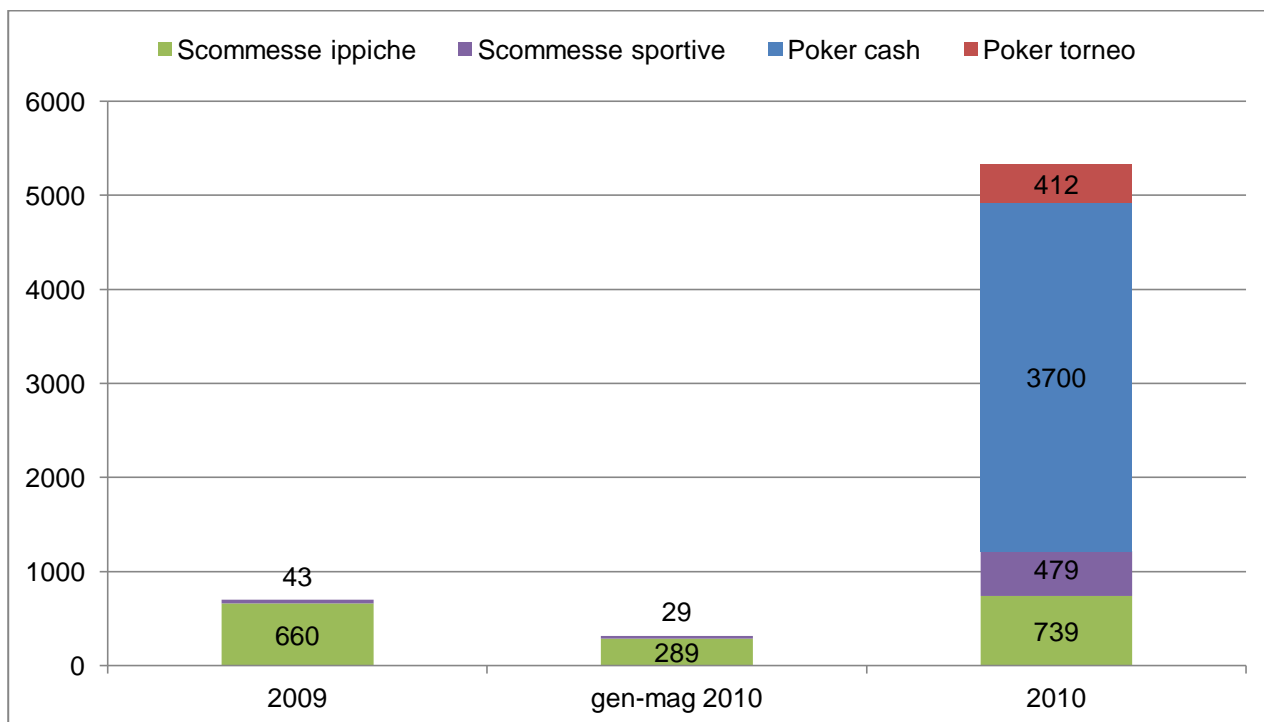
Lotterie

Esse sono rimaste soggette alla precedente disciplina. Infatti segmento, che è composto da un'ampia gamma di prodotti di gioco, è affidato in esclusiva a *Francaise des Jeux* (FDJ), società a controllo prevalentemente pubblico⁵⁷. FDU inoltre, in base all'accordo con lo Stato francese, opera da monopolista anche sul canale "fisico".

2.3.1 La dimensione del mercato

In seguito all'apertura del settore alla competizione e dell'ampliamento del portafoglio di giochi autorizzati (cioè l'introduzione del poker), il mercato del gioco *online* in Francia ha sperimentato, già nel corso del 2010, un vero e proprio *boom* della raccolta. Questa, come si osserva in figura 2.21, è passata dai €0,7 miliardi del 2009 ai circa €5,3 miliardi del 2010. Il dato è ancor più significativo se si pensa che la raccolta ha potuto beneficiare della nuova normativa (entrata in vigore a giugno 2010) solo nel corso della seconda metà dell'anno⁵⁸.

Figura 2.21 La raccolta del mercato francese del gioco online (2009-2010, € mln)



Fonte: elaborazione personale dati ARJEL

⁵⁷ Il 72% della società è controllato dallo Stato francese.

⁵⁸ Dall'analisi è stato escluso il segmento delle lotterie, in quanto esso non è stato modificato dalla legge no. 476/2010 ed è quindi rimasto un comparto soggetto a monopolio.

Il forte aumento della raccolta nel corso del 2010 è in larga parte imputabile all'introduzione del poker *online* che rappresenta circa il 77% del totale nell'anno, con il poker *cash* che da solo ha raccolto €3,7 miliardi. Questa modalità quindi risulta essere di gran lunga preferita dai giocatori rispetto al poker organizzato in forma di torneo.

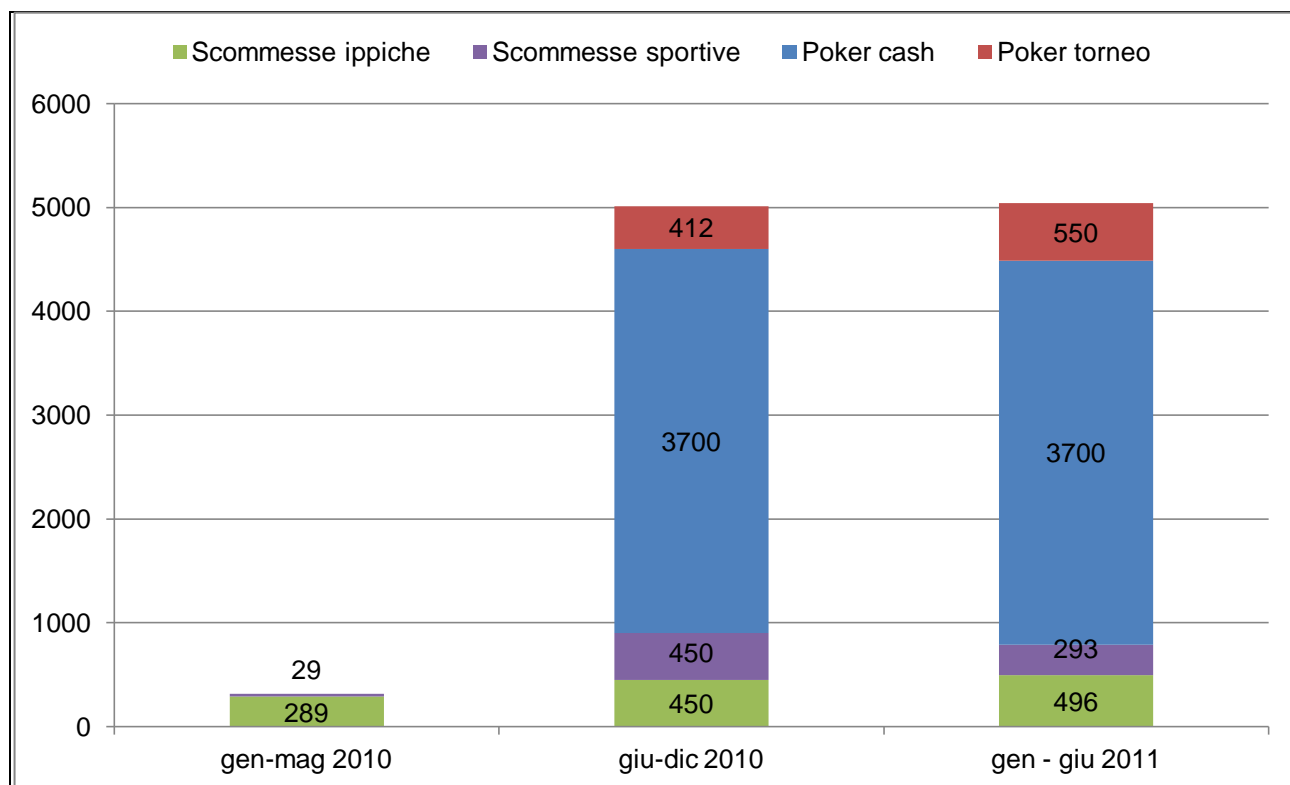
Le scommesse ippiche, nonostante l'apertura del mercato alla concorrenza, sono cresciute solo del 12% rispetto al 2009. Questo risultato è da attribuire alle caratteristiche della normativa francese, che continua a garantire all'ex monopolista *Pari Mutuel Urbain* (PMU) una posizione privilegiata all'interno del mercato. PMU infatti gestisce un unico totalizzatore che centralizza le giocate effettuate *online* ed attraverso la rete fisica (con la quale continua ad operare in regime di monopolio); potendo così predisporre un'offerta di scommesse con la quale gli altri operatori faticano a competere.

Le scommesse sportive hanno fatto registrare una crescita enorme in termini di raccolta, passando dai circa €43 milioni del 2009 ai quasi €480 milioni del 2010 (+1014%)⁵⁹. Tuttavia la crescita di questo segmento è stata inferiore al previsto, a causa principalmente dell'alto livello di tassazione sulle scommesse e ai limiti imposti dalla normativa sul *payout* da destinarsi ai giocatori. Molti operatori, nel corso dell'anno, hanno lamentato un regime fiscale inadatto ad offrire quote competitive rispetto a quelle fornite sui portali dei principali *players* internazionali. Tutto ciò ha compromesso la profittabilità del segmento ed ha addirittura spinto alcuni operatori internazionali ad abbandonare il mercato regolamentato francese⁶⁰. La prima conseguenza evidente di questa situazione è che l'offerta di scommesse sportive *online*, da parte di operatori non autorizzati, continua ad essere molto forte nel Paese, e la normativa non riesce a raggiungere gli obiettivi prefissi in termini di protezione dei giocatori e contrasto del gioco illegale.

⁵⁹ Fonte: dati ARJEL, 2011.

⁶⁰ Nel corso del 2011 Henrik Tjarnstrom, amministratore delegato di Unibet, ha annunciato che la società ha deciso di rimandare ulteriormente il suo rientro sul mercato francese dei giochi *online*. Egli ha inoltre criticato duramente la decisione di non riformare già nel 2011 la tassazione del settore, rimandando al 2012.

Figura 2.22 La raccolta del mercato francese del gioco online (ultimi tre semestri, € mln)



Fonte: elaborazione personale dati ARJEL

Quanto detto è confermato anche dai dati sulla raccolta diffusi da ARJEL, relativi al primo semestre del 2011, che vengono esposti in figura 2.22 e confrontati con quelli dei due semestri precedenti. Si osserva una leggera crescita, nel primo semestre del 2011, nel comparto delle scommesse ippiche; la raccolta infatti ha raggiunto i €496 milioni, contro i €450 milioni del semestre precedente (+10%). Le scommesse sportive, invece, risultano in forte calo (-35%): superano appena i €290 milioni contro i €450 milioni del semestre precedente. Sulla cattiva *performance* delle scommesse sportive, oltre alle motivazioni sopra esposte, pesa l'effetto dei Mondiali di calcio che avevano spinto in modo straordinario la raccolta nella seconda metà del 2010. Basti pensare che il calcio, da solo, incide per circa il 60% sul *turnover* totale delle scommesse sportive in Francia⁶¹.

Cresce invece il comparto del poker, che bilancia il calo delle scommesse sportive e porta la raccolta totale dei giochi *online*, nel periodo compreso tra gennaio e giugno 2011, allo stesso livello registrato nei sei mesi precedenti. Il *turnover* del poker *cash* rimane costante

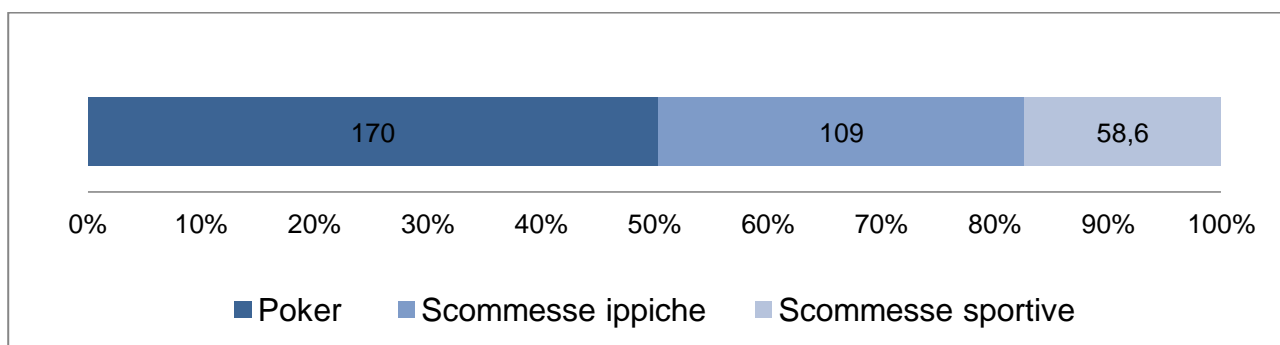
⁶¹ Fonte: AgiproNews, 2011.

Capitolo 2 Confronto internazionale

rispetto al semestre precedente, mentre al poker in modalità torneo si deve una crescita significativa, da €412 milioni a €550 milioni (+33%).

Alexandre Dreyfus, fondatore e dirigente di Chilipoker, ha svolto sul proprio *blog* un'interessante analisi sul gioco *online* regolamentato in Francia nel primo semestre del 2011. I risultati, sintetizzati in figura 2.23, mostrano chiaramente come il segmento delle scommesse sportive sia davvero poco profittevole per i concessionari francesi: le *Gross Gambling Revenues* generate dalle scommesse sportive *online* si sono fermate a soli €58,6 milioni (ovvero meno di €10 milioni al mese), contro i €337,6 milioni dell'intero settore⁶².

Figura 2.23 GGR generate dai segmenti del mercato francese del gioco online (1° semestre 2011, € mln)



Fonte: elaborazione personale dati alexdreyfus.chiliblog.com/

2.3.2 Il *payout* e la tassazione

La normativa sul gioco *online* in Francia stabilisce alcuni vincoli sul *payout* (cioè sulla quota di raccolta che gli operatori destinano al pagamento delle vincite) delle scommesse sia ippiche sia sportive. Inoltre essa definisce per ciascun gioco l'aliquota fiscale che, applicata alla raccolta realizzata dagli operatori di gioco, permette ad essi di conoscere l'ammontare che devono destinare all'erario. La quota residuale di raccolta, dopo aver pagato le vincite e le tasse, rappresenta il fatturato degli operatori di gioco.

Secondo una stima di MAG Consulenti Associati, nel 2010, il fatturato totale del gioco *online* in Francia (€ 5,3 miliardi) può essere scomposto in: vincite (*payout* medio) che rappresentano circa l'89,9% del *turnover*, tasse (incidono per circa il 4,8%) e in fatturato degli operatori che rappresenta il rimanente 5,3%. Il realtà lo scenario è più complesso,

⁶² Fonte: AgicoScommesse, 2011.

Capitolo 2 Confronto internazionale

perché andando più nel dettaglio emerge che ogni singolo gioco si caratterizza per un proprio specifico livello di *payout* e di tassazione, stabiliti dalla normativa.

Le scommesse sportive, in base alla nuova normativa del 2010, devono rispettare un limite massimo in termini di *payout*, fissato dalla normativa all'85%. Inoltre, questo limite non si applica solo al *payout* come usualmente viene definito, ma a tutte le somme messe a disposizione dei giocatori; compresi quindi eventuali *bonus* o promozioni. Tuttavia si stima che il *payout* effettivo sia stato nel 2010 ancor più basso: pari circa al 79% della raccolta. Questo risultato è dovuto al fatto che il *payout* delle scommesse non è determinabile a priori, ma dipende in una certa misura dal caso. Pertanto gli operatori, al fine di essere sicuri di rispettare la disposizione di legge, sono costretti a tenere conto di un certo margine di sicurezza. La tassazione delle scommesse sportive, in Francia, è attualmente pari al 7,5% del *turnover*, a cui si deve aggiungere un ulteriore 1,3% da destinare al "Centre National pour le Développement du Sport"⁶³. Inoltre, le federazioni che organizzano gli eventi sportivi oggetto di scommessa sono autorizzate a richiedere agli operatori di gioco il pagamento dei diritti. L'entità di essi viene determinata sulla base accordi contrattuali tra ciascun operatore e le federazioni; nel 2010 gli operatori hanno pagato in diritti circa l'1% della raccolta⁶⁴. Pertanto, la quota di raccolta spettante agli operatori (al lordo dei diritti spettanti alle federazioni), nel 2010, è risultata pari al 12,2% circa.

Anche il segmento delle scommesse ippiche deve generare un *payout* massimo limitato all'85% della raccolta. Seppure l'apertura del comparto alla concorrenza sembra avere portato ad un aumento del *payout* destinato ai giocatori, rispetto a quello applicato da PMU quando operava da monopolista. Esso, nel 2010, si attestava al 76%. La quota di raccolta pagata all'erario francese è pari al 6,4% del *turnover*, ma ad essa bisogna aggiungere un ulteriore 8% destinato a finanziare le principali istituzioni del mondo dell'ippica⁶⁵.

Per quanto riguarda il poker *online* (sia per la versione *cash* sia per quella "a torneo"), invece, la normativa non impone alcun limite al *payout* che gli operatori sono autorizzati a fissare liberamente. In conseguenza di ciò i valori medi di *payout* del poker, nel mercato francese, risultano in linea con quelli riscontrabili sul mercato internazionale: circa il 96%

⁶³ Questo valore è destinato a salire all'1,5% nel 2011 e all'1,8% nel 2012.

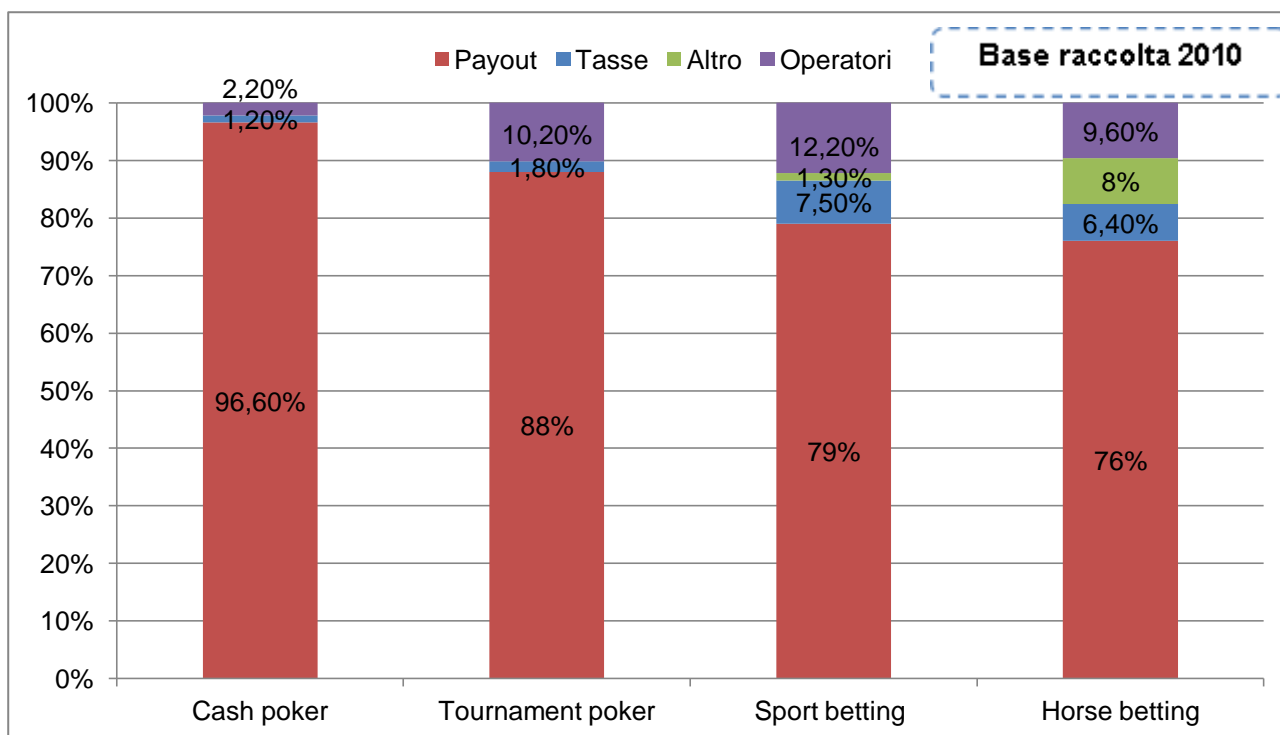
⁶⁴ Fonte: ARJEL, 2011.

⁶⁵ *France Galop* e *Cheval Français*.

Capitolo 2 Confronto internazionale

della raccolta per il poker *cash* e circa 88% per il gioco in modalità torneo⁶⁶. L'aliquota che gli operatori devono versare all'erario è pari al 2% della raccolta per il poker in modalità torneo (1,8% per le tasse e lo 0,2% per finanziare piani di sicurezza sociale). Per il poker *cash* l'aliquota è pari all'1,2% delle puntate effettuate (in ciascuna mano), con il massimo fissato ad €1. La figura 2.24 riassume quanto detto mostrando come, per ciascun gioco, la raccolta si suddivide tra i diversi attori.

Figura 2.24 Breakdown della raccolta tra i diversi attori del gioco online, 2010



Fonte: elaborazione personale dati MAG, ARJEL

2.3.3 Il gioco illegale in Francia

In Paesi come l'Italia e la Francia, il legislatore ha voluto regolamentare l'industria del gioco *online* aprendo il mercato nazionale solo a quegli operatori che siano in possesso di un'apposita concessione rilasciata dall'autorità competente ai soggetti in possesso dei requisiti di legge. In questi Paesi, il mercato illegale comprende sia l'offerta di giochi *online* predisposta da operatori sprovvisti di qualsivoglia licenza sia quella degli operatori che operano in virtù di una licenza rilasciata da un altro Stato (e che autorizza essi alla raccolta fuori dai confini del Paese). Proprio per le caratteristiche dell'offerta non autorizzata di gioco telematico, questo è un fenomeno difficile da quantificare. Del resto

⁶⁶ Rapporto ARJEL, gennaio 2011.

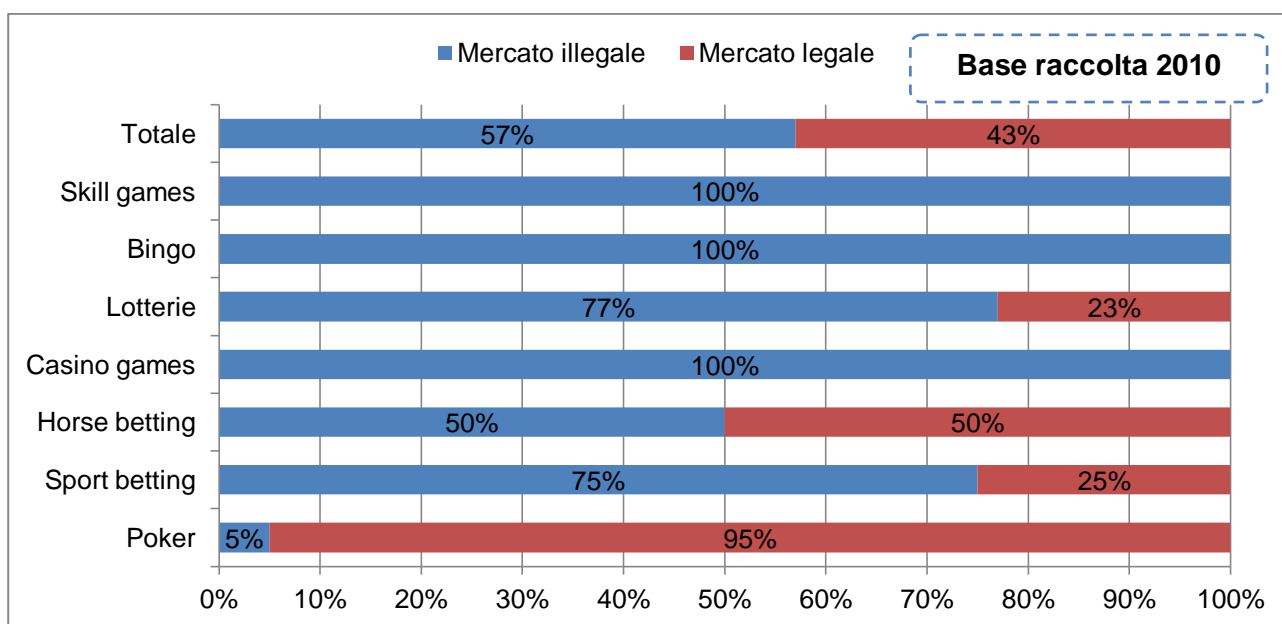
Capitolo 2 Confronto internazionale

risulta difficile anche reperire dati aggiornati ed affidabili che possano fornire una misura della dimensione del mercato illegale.

A marzo 2011, durante la presentazione dei dati di mercato relativi al primo trimestre dell'anno, il presidente di ARJEL Jean-Francoise Villotte ha affermato che sui siti legali viaggia circa l'80% dei giochi (scommesse ippiche, sportive e poker), mentre il restante 20% del mercato è ancora in mano agli operatori privi di licenza⁶⁷. Questa affermazione appare troppo ottimistica e contrasta con le dichiarazioni di molti operatori, convinti che la quota di illegale sia molto più alta (specie nel comparto delle scommesse). Essi sostengono che la quota di offerta legale costituirebbe al più il 40% dell'intero *turnover*⁶⁸.

Secondo una stima realizzata da MAG Consulenti Associati, la raccolta totale generata *online* da giocatori francesi un anno dopo l'entrata in vigore della nuova normativa dovrebbe raggiungere i €23,6 miliardi (considerando sia i siti autorizzati sia l'offerta illegale). Di questi, la raccolta legale rappresenterebbe solo il 43%, considerando l'intero mercato del gioco *online*. La porzione di gioco legale aumenterebbe, invece, se si considerano solo i giochi regolamentati dalla legge del 2010; cioè il poker *online*, e le scommesse ippiche e sportive. In questo caso l'offerta legale rappresenterebbe il 72% del *turnover* totale.

Figura 2.25 Mercato illegale vs. mercato legale per ciascun segmento del gioco online in Francia, 2010



Fonte: elaborazione personale stime MAG Consulenti Associati, 2010

⁶⁷ AgicoScommesse, 2011.

⁶⁸ "Jeux en ligne in the French market", MAG Consulenti Associati, 2011.

Considerando singolarmente ciascun gioco si può infine notare che il fenomeno del gioco illegale non riguarda allo stesso modo tutti i segmenti del gioco *online* (figura 2.25). Quello delle scommesse sportive, tra i segmenti regolamentati dalla nuova normativa, presenta la più alta percentuale di gioco illegale (75% della raccolta). Il settore delle scommesse ippiche, come si è visto, è poco competitivo; per questo anche il gioco illegale è ancora diffuso e rappresenta circa il 50% della raccolta. Solo il poker *online* sembra aver raggiunto gli obiettivi del legislatore in termini di riduzione del gioco illegale.

2.3.4 I punti deboli della normativa francese

Durante il suo primo anno di vita, il mercato regolamentato francese si è dimostrato incapace di raggiungere in modo del tutto soddisfacente gli obiettivi del legislatore, soprattutto in termini di compressione del gioco illegale. Dopo un anno dall'introduzione del nuovo *framework* legislativo, infatti, è evidente la necessità di intervenire su alcuni aspetti della regolamentazione, in modo da favorire la crescita del mercato legale ai danni di quello non autorizzato.

Una delle caratteristiche principali della legge francese sul gioco *online*, come si è visto nei paragrafi precedenti, è quella di autorizzare un portafoglio di prodotti di gioco piuttosto ristretto. L'esperienza italiana insegna, in tal proposito, che se l'offerta di giochi autorizzati non soddisfa le esigenze dei giocatori, essi continueranno a rivolgersi in gran numero ai *websites* degli operatori *offshore*.

In Italia, infatti, l'ampliamento del portafoglio di giochi autorizzati da AAMS è stato molto graduale; prima del 2008 solo le scommesse e le lotterie (queste ultime in regime di monopolio) potevano essere offerte legalmente. Nel 2008 è stato regolamentato il poker *online* in modalità torneo e si è assistito al primo significativo *boom* della raccolta. Altri giochi *online* molto popolari, però, come i *casino games* e il poker *cash*, continuarono a non essere autorizzati (fino alla loro introduzione nel luglio 2011). L'effetto dell'esclusione di tali giochi dal portafoglio di giochi autorizzati fu rilevato da AAMS nell'ottobre del 2010. Nei primi dieci mesi dell'anno i Monopoli di Stato effettuarono dei controlli, dai quali emerse chiaramente che, nonostante gli sforzi profusi nel contrasto del gioco illegale, esso rappresentava ancora una quota rilevante delle giocate effettuate dagli italiani. AAMS valutò il mercato illegale in circa €3,1 miliardi in termini di raccolta, contro gli oltre €4,8

Capitolo 2 *Confronto internazionale*

miliardi del mercato legale. Questo significa che il mercato “nero” rappresentava ancora circa il 40% del mercato totale.

Questa esperienza suggerisce che, un’offerta incompleta di giochi autorizzati può spingere i giocatori verso gli operatori non autorizzati; che possono mettere loro a disposizione un portafoglio di giochi in grado di soddisfare meglio i propri bisogni. In Francia, come si è visto nel paragrafo precedente, si stima che il mercato illegale rappresenti circa il 57%. Tra le principali cause di questo insoddisfacente risultato pesa senz’altro la scelta di applicare la regolamentazione ad un ristretto numero di giochi: il poker ed il *betting* (peraltro con forti limitazioni al palinsesto degli eventi giocabili).

La legge 476/2010 introduce anche delle importanti limitazioni all’offerta delle scommesse sportive al fine dichiarato di assicurare la protezione dei giocatori ed evitare pratiche di gioco irresponsabili. Tuttavia questo tipo di costrizioni hanno anche uno svantaggio; esse, cioè, possono ridurre sensibilmente l’*appeal* dell’offerta legale causando un potenziale esodo dei giocatori verso i siti non autorizzati.

La normativa sulle scommesse sportive introduce essenzialmente due tipologie di limiti:

- un palinsesto limitato in termini di eventi e tipi di scommessa disponibili;
- un limite massimo di *payout* fissato all’85%.

Il primo punto deriva dalla necessità dell’Autorità di regolamentazione di controllare l’offerta di scommesse, dato che questa non è definita espressamente dalla normativa. Quindi, la responsabilità di stabilire quali eventi e quali tipi scommesse sono permessi spetta ad ARJEL. Può essere utile, per capire gli effetti della normativa francese, effettuare un confronto con l’esperienza italiana. In Italia, infatti, su base settimanale AAMS seleziona gli eventi su cui è possibile piazzare scommesse; il criterio di scelta cerca di individuare eventi il cui esito non possa essere influenzato da “gruppi di interesse”, al fine di proteggere al meglio i giocatori. Nonostante questo tipo di limitazioni, il confronto tra l’Italia e la Francia mostra che la sana crescita del comparto è possibile se la tassazione imposta su di esso permette agli operatori di offrire quote attrattive. Nel caso francese, invece, poiché tali limiti all’offerta di scommesse si accompagnano ad una elevata tassazione, essi hanno favorito la crescita dell’offerta illegale ad opera di siti non autorizzati.

Capitolo 2 *Confronto internazionale*

Il secondo limite imposto dalla normativa francese al comparto delle scommesse è il *payout* massimo previsto nella misura dell'85%. Si tratta di una misura inusuale, non prevista in nessuno degli altri grandi mercati regolamentati europei, che mira a prevenire la crescita incontrollata del mercato legata a fenomeni di gioco compulsivo. Preso atto della potenziale pericolosità sociale del *gambling*, il legislatore francese intende, quindi, disincentivarne la diffusione imponendo un limite alle vincite. Tuttavia, questo tipo di approccio sembra limitare la crescita del solo mercato regolamentato, rendendo più appetibile l'offerta del mercato illegale. Per rendersi conto di ciò basti pensare che nel 2010 il *payout* medio in Francia è stato circa del 79%, cioè significativamente più basso rispetto a quello riscontrabile sul mercato regolamentato italiano nello stesso periodo, pari all'85%. Inoltre, il limite applicato alle vincite in Francia deve tenere anche conto di tutte le somme messe a disposizione dei giocatori (inclusi eventuali *bonus*), motivo per cui il reale *payout* è ancor più basso. Tutto ciò si traduce in un minor *appeal* dell'offerta autorizzata di scommesse; le quote offerte dagli operatori francesi risultano infatti significativamente inferiori (quindi peggiori) rispetto a quelle rintracciabili, sugli stessi eventi, nei principali portali "*dot com*" internazionali⁶⁹. Inoltre, questo sistema impone agli operatori complesse procedure per rispettare i limiti, imposti dalla normativa, alle vincite erogate. Essi infatti devono tenere conto, nel calcolare il *payout*, anche dei *bonus* che concedono ai giocatori; tutto ciò limita tali imprese nella definizione delle proprie iniziative di *marketing*, ponendoli in condizione svantaggiata rispetto ai *competitors* non autorizzati.

⁶⁹ Fonte: MAG benchmark of odds, dicembre 2010.

2.4 Il gioco online in Spagna

In passato, la regolamentazione del gioco d'azzardo in Spagna era pertinenza del Governo centrale; tuttavia, nel 1985, esso trasferì alle Comunità Autonome la piena competenza legislativa sul *gambling*. Ciò significa che ciascuna delle 17 Regioni Autonome può emanare una propria regolamentazione in tema di gioco. La legge sul *gambling* in vigore a livello nazionale dal 1977 non tiene conto, chiaramente, di alcuna forma di gioco telematico. Di conseguenza, sotto questa normativa, l'offerta di giochi e scommesse *online* predisposta in Spagna da operatori internazionali (o locali) in virtù di licenze rilasciate all'estero era considerata illegale. Pertanto, per molti anni, il fenomeno del gioco *online* in Spagna è cresciuto in una situazione di vuoto legislativo, anche se di fatto l'attività era legalmente esercitata da imprese munite di licenze rilasciate da altri Paesi dell'Unione Europea.

Nel 2007 il Governo centrale spagnolo ha presentato una proposta per la regolamentazione del gioco *online*. Il processo che ha portato al varo della nuova legge sul gioco si è rivelato però molto lento e complesso; tanto che alcune delle Comunità Autonome spagnole, mosse dalla volontà di accelerare i tempi, hanno deciso di regolamentare il gioco *online* a livello regionale. In realtà, non è stato semplice per gli operatori riuscire ad aggiudicarsi una di queste licenze; principalmente a causa delle laboriose procedure necessarie ad ottenere la certificazione tecnica e l'omologazione dei propri sistemi informatici. Questo processo è stato completato con successo dal "Casino Gran Madrid", autorizzato dalla Regione sulla base della licenza già posseduta per operare *offline*. È importante notare, tuttavia, che tale autorizzazione può essere utilizzata dall'operatore per offrire prodotti di *gambling* limitatamente ai giocatori residenti nella Regione stessa.

Nel maggio del 2011 è entrata in vigore la nuova "*Ley del Juego*" (legge 13/2011) che regola a livello nazionale il mercato del gioco su Internet e rivede la precedente normativa, apportando modifiche valide per tutte le Comunità Autonome. La legge intende ricomprendere tutte le tipologie di *gambling* telematico e interattivo, qualsiasi sia il canale utilizzato (per esempio Internet, TV o dispositivi *mobile*). La legge ha inoltre stabilito alcuni importanti principi, anche se essa deve essere integrata e completata da una serie di Decreti "*ad hoc*".

Capitolo 2 *Confronto internazionale*

Di seguito si espongono alcuni dei punti più rilevanti che caratterizzano la nuova disciplina del gioco *online* in Spagna⁷⁰.

- Controllo del mercato e rilascio delle licenze.

La legge prevede la creazione di un'apposita Commissione Nazionale (sul modello di quanto avvenuto in Italia con AAMS e, più recentemente, in Francia con ARJEL), che si occupi di rilasciare le licenze agli operatori in possesso dei requisiti necessari, e di regolamentare le attività di gioco. È prevista una licenza "generale" per ciascuna delle categorie di gioco identificate dal legislatore. Questo tipo di licenza avrà una durata di dieci anni, che potrà essere estesa per altri dieci. Sono inoltre previste delle licenze specifiche per ciascuna tipologia di gioco, incluso nella licenza generale, che l'operatore intende offrire. Le licenze "specifiche" hanno una durata compresa tra i 3 e i 5 anni, a seconda della tipologia di gioco. Il numero di licenze disponibili è potenzialmente illimitato; anche se il legislatore ha voluto riservare alla costituenda Commissione Nazionale il potere di limitarne il rilascio di autorizzazioni per ragioni di pubblico interesse.

- Offerta di giochi.

La nuova normativa spagnola aprirà il mercato ad una vasta offerta di giochi: è prevista, infatti, l'introduzione delle scommesse sportive, delle scommesse ippiche, dei *casino games*, del poker (in modalità *cash* e torneo), degli *skill games* e del bingo. Al fine di poter offrire ciascun gioco, gli operatori dovranno essere in possesso delle necessarie licenze "generali" e "specifiche". I singoli giochi saranno regolamentati nel dettaglio da una serie di circolari Ministeriali. Non è previsto invece, in fase iniziale, il rilascio di autorizzazioni per il *betting exchange* e le scommesse *live*.

- Tassazione.

La tassazione delle attività di *gambling* dipenderà dal tipo di gioco. La maggior parte dei giochi saranno tassati sul fatturato dell'operatore (*Gross Gambling Revenues*), con un'aliquota che oscillerà tra il 10% ed il 25% (tabella 2.2). La legge prevede il diritto, per le Regioni Autonome, di imporre una addizionale a tale livello di tassazione. Un'ulteriore tassa dell'1% sulla raccolta dovrà essere versata per finanziare la Commissione Nazionale sul Gioco. Per poter essere autorizzati, gli

⁷⁰ Fonte: "Update on Spain Online Betting and Gaming Market", Ficom Leisure, 2011.

Capitolo 2 Confronto internazionale

operatori dovranno essere società per azioni residenti in Spagna o nell'Unione Europea.

- Server e sistema IT.

La nascente Commissione Nazionale si occuperà della certificazione dei sistemi e delle architetture informatiche degli operatori. Non è altresì richiesto che i *server* siano localizzati in Spagna, ma la Commissione potrà richiedere il loro controllo.

- Sanzioni.

Gli operatori che non dovessero rispettare la normativa sul gioco *online* in Spagna, oltre al ritiro delle licenze, rischierebbero sanzioni da € 100 mila a €50 milioni, in base alla gravità della violazione.

- Attività di Marketing.

La nuova normativa proibisce di svolgere qualsiasi forma di *advertising*, *sponsorship* e promozione agli operatori di gioco sprovvisti di licenza. La legge ha comunque stabilito un periodo transitorio dato che, come si vedrà nel seguito del lavoro, le attività di marketing ad opera delle imprese del *gambling* erano largamente diffuse in Spagna prima dell'approvazione della nuova disciplina.

Tabella 2.2 Le principali aliquote di tassazione previste dalla legge, per tipologia di gioco

Tipo di Gioco	Base tassa	Aliquota
Scommesse sportive a totalizzatore	Turnover	22%
Scommesse sportive a quota fissa	GGR	25%
Scommesse ippiche a quota fissa	GGR	25%
Altri giochi a totalizzatore	Turnover	15%
Altre scommesse a quota fissa	GGR	25%
Altri giochi	GGR	25%

Fonte: elaborazione personale dati Ficom Leisure, 2011

2.4.1 La dimensione del mercato spagnolo

Valutare l'esatta dimensione del gioco *online* in Spagna non è un esercizio semplice poiché non sono disponibili molti dati al riguardo; le poche informazioni rintracciabili, inoltre, sono spesso delle stime realizzate da società di consulenza specializzate o associazioni di settore. A differenza dell'Italia e della Francia, Paesi per i quali si dispone di dati ufficiali forniti dall'autorità nazionale di regolamentazione del gioco, nel caso della Spagna non si riesce ad essere altrettanto esaustivi dal momento che le imprese del *gambling online* non hanno ancora incominciato ad operare sotto il nuovo *framework* legislativo.

Attualmente, quindi, la maggior parte del gioco *online* in Spagna è offerto da operatori muniti di licenza rilasciata da una giurisdizione *offshore* o da un altro Paese dell'UE. I soli due operatori autorizzati ad offrire *online* un portafoglio molto ristretto di giochi e scommesse *online* sono SELAE (società posseduta dallo Stato che distribuisce lotterie ed alcune tipologie di scommesse ippiche e sportive) e ONCE, un ente privato che offre lotterie in virtù di una speciale licenza governativa⁷¹.

Figura 2.26 GGR del gioco online in Spagna offshore e onshore (2004 – 2009, € mln)



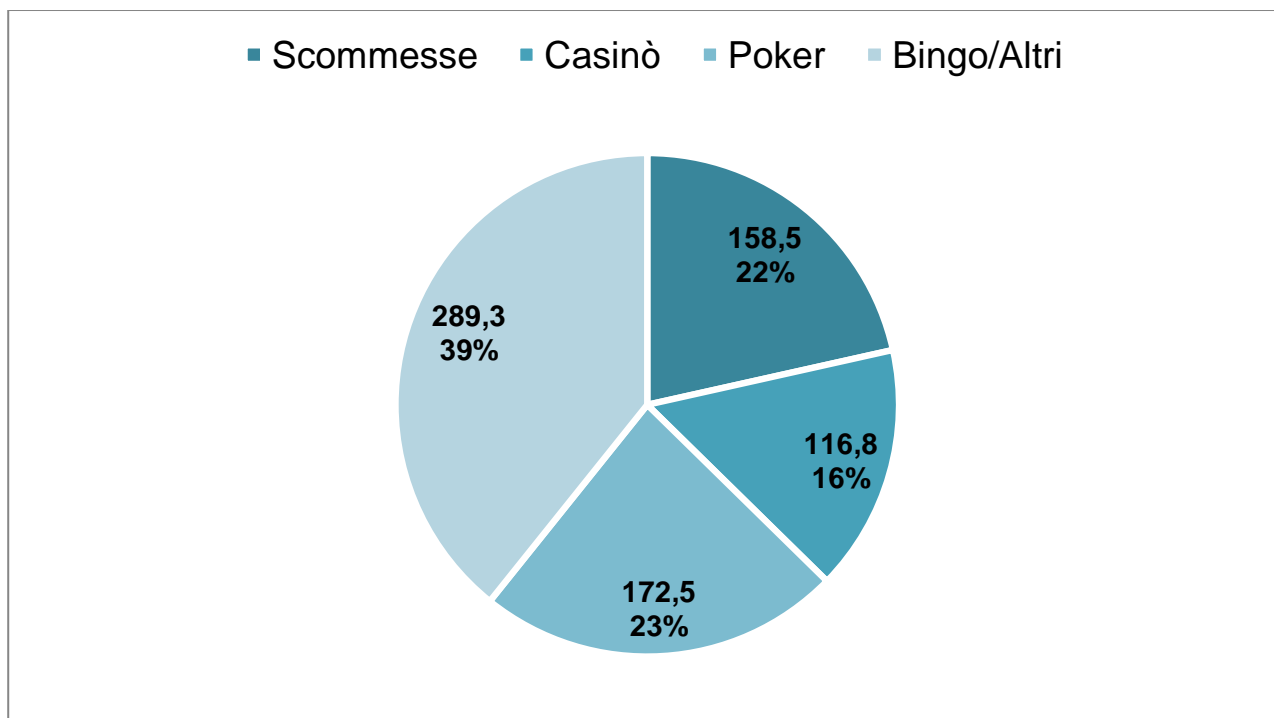
Fonte: elaborazione dati Spanish Telecommunications Market Commission

⁷¹ SELAE e ONCE sono esenti dal pagare qualsiasi tassa sui loro ricavi.

Gli unici dati ufficiali disponibili, che misurino il mercato del gioco *online* in termini di *Gross Gambling Revenues* tenendo conto anche dell'offerta degli operatori *offshore*, derivano dai rapporti pubblicati dalla Commissione spagnola sul mercato delle telecomunicazioni. Essi analizzano le transazioni di commercio elettronico generate da individui che utilizzano carte di credito emesse da istituti finanziari spagnoli (figura 2.26).

Purtroppo la Commissione non fornisce dati che vadano oltre l'anno 2009. Tuttavia, una stima delle dimensioni del fenomeno del gioco *online* in Spagna nel 2010 può essere ricavata dalle informazioni fornite dal rapporto annuale sul *gambling* del Ministero dell'Interno. Secondo questo documento, il gioco *online* legale (limitato ai due operatori sopra menzionati) valeva nel 2010 appena €45 milioni di GGR. Una stima del gioco *offshore* in Spagna, nello stesso anno, è fornita invece da *H2 Gambling Capital*; che valuta in \$737 milioni la dimensione del mercato spagnolo in termini di GGY. La figura 2.27 mostra come questo valore è ripartito tra i diversi segmenti del gioco *online*.

Figura 2.27 GGY offshore del gioco online in Spagna nel 2010, \$ mln

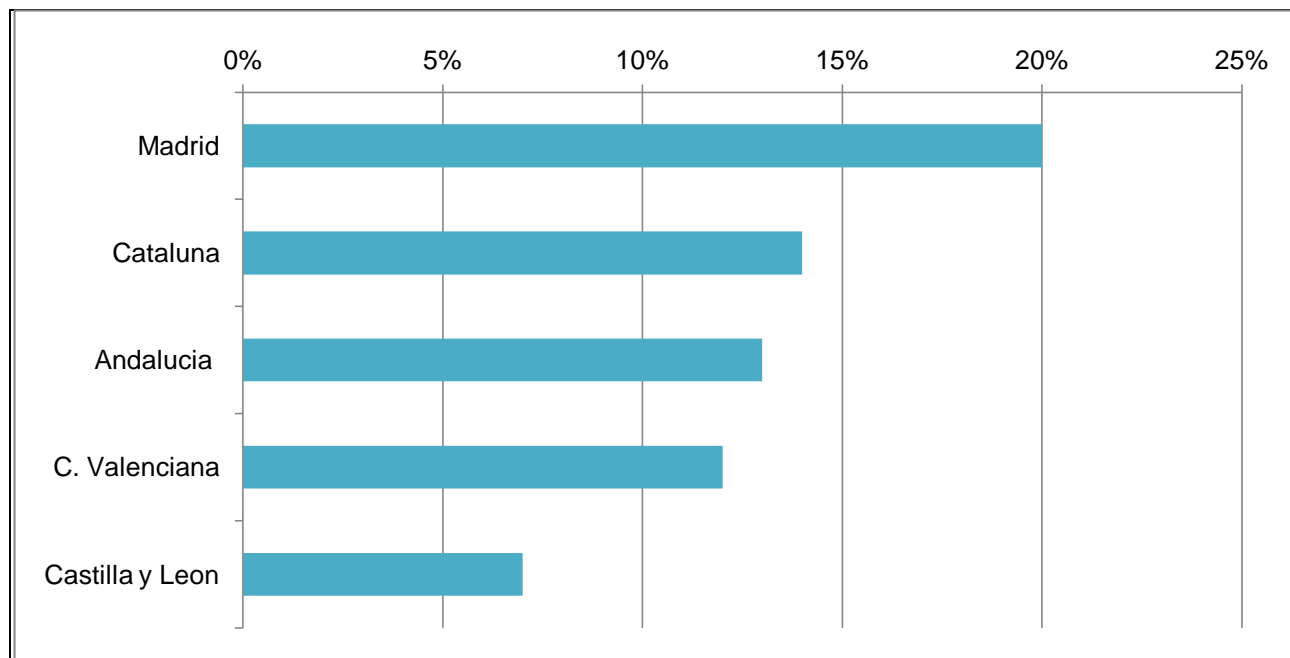


Fonte: elaborazione dati H2 Gambling Capital, Egaming Review

Capitolo 2 Confronto internazionale

I dati mostrano, quindi, un *trend* di continua crescita nella diffusione del gioco *online* in Spagna. Una conferma di ciò viene anche dai dati relativi al numero di giocatori *online* attivi, che si valuta essere circa 370 mila nel 2010, con un incremento del 33% rispetto all'anno precedente⁷². Secondo la stessa fonte, non tutte le Regioni Autonome sono caratterizzate dalla stessa penetrazione del gioco *online*; su tutte emerge Madrid, dove i giocatori *online* rappresentano circa il 20% della popolazione adulta (figura 2.28).

Figura 2.28 Principali Comunità Autonome spagnole per penetrazione del gioco online, 2010



Fonte: elaborazione personale dati AEDAPI, Ficom Leisure

2.4.2 Opportunità di crescita per il mercato legale

Secondo uno studio pubblicato all'inizio del 2010 dall'Università di Madrid, il 7,1% della popolazione spagnola di età compresa tra i 18 ed i 75 anni ha giocato *online* almeno una volta (nei sei mesi precedenti l'indagine) e l'1,3% gioca via Internet regolarmente. Questi dati testimoniano un forte interesse degli spagnoli per il gioco telematico e lasciano intuire che vi siano importanti opportunità di crescita per il mercato legale, una volta che la nuova normativa entrerà in funzione e le licenze saranno assegnate agli operatori richiedenti.

Si stima, inoltre, che ogni spagnolo adulto spenda in media circa \$420 l'anno per attività di *gambling*⁷³ e, secondo i dati forniti dal Ministero dell'Interno la raccolta totale del *gambling*

⁷² Fonte: AEDAPI, 2011.

⁷³ "Markets Report 2011", Egaming Review, 2011.

Capitolo 2 *Confronto internazionale*

nel Paese ha raggiunto circa €27 miliardi nel 2010. In questo contesto, il gioco *online* rappresentava ancora, nel 2010, una percentuale trascurabile rispetto al totale: meno del 4% secondo le stime di *H2 Gambling Capital*. Secondo la stessa fonte, però, anche a seguito dell'introduzione della nuova normativa, l'incidenza del gioco telematico dovrebbe balzare oltre l'8% già nel 2012 e superare il 12% nel 2015.

È difficile valutare con esattezza quale potrà essere il giro d'affari del gioco *online* autorizzato, una volta che il nuovo *framework* legislativo delineato dalla legge 13/2011 sarà in funzione. Tuttavia, alcune considerazioni che tengano conto delle esperienze pregresse di Italia e Francia portano a concludere che il *boom* del mercato regolamentato spagnolo potrebbe essere ancor più accentuato. Gli elementi che distinguono significativamente l'esperienza spagnola da quella italiana e francese, infatti, sono i seguenti.

- Il legislatore spagnolo ha previsto sin da subito l'apertura del mercato ad un portafoglio di giochi autorizzati molto ampio. In Italia, invece, l'ampliamento dell'offerta di giochi consentiti è stata graduale (il poker *cash* ed i *casino games* sono stati introdotti solo nel luglio 2011). In Francia, ad oggi, il portafoglio di giochi autorizzati è molto ristretto; mancano alcuni dei giochi *online* più popolari come gli *skill games*, il bingo e i giochi di Casinò. Questi limiti nell'offerta di gioco sono visti come le principali cause che hanno determinato, per il settore, *performance* più contenute del previsto.
- Lo schema di tassazione elaborato dal legislatore spagnolo sembra aver tenuto conto delle criticità emerse dall'applicazione della normativa francese. Quest'ultima prevede attualmente aliquote di tassazione calcolate sulla raccolta realizzata, ciò non piace agli operatori di gioco che lamentano l'impossibilità di predisporre un'offerta competitiva sotto tali condizioni. Inoltre, il sistema di *licensing* adottato dalla nuova normativa spagnola sembra essere meno complesso e oneroso rispetto a quello previsto in Italia.
- Benché fosse formalmente vietato, il gioco *online* in Spagna era di fatto largamente diffuso già prima dell'approvazione della nuova legge, ad opera di imprese attive in virtù di licenze rilasciate all'estero. Molti dei maggiori operatori internazionali sono presenti da tempo nel Paese, oltre che con il proprio sito in spagnolo, anche con

Capitolo 2 *Confronto internazionale*

importanti attività di marketing *offline*. Si pensi, solo per fare un esempio, alla sponsorizzazione milionaria del club calcistico *Real Madrid F.C.* da parte di *bwin*. Pertanto, è prevedibile che tali imprese non vorranno restare fuori dal mercato regolamentato perché questo non consentirebbe loro di continuare a promuoversi e ad investire in Spagna come hanno fatto fin'ora.

Significativo, a tal proposito, è anche l'annuncio del gruppo Gala Coral di voler chiudere il dominio "eurobet.com" entro la fine di settembre 2011. Questa decisione, che la stessa impresa definisce "strategica", arriva in risposta ai cambiamenti apportati alla regolamentazione in Spagna e Grecia, Paesi da cui proviene una grossa fetta del traffico del sito "dot com"⁷⁴.

Secondo uno studio realizzato da KPMG per la *Remote Gambling Association* (RGA), condotto agli inizi del 2011 sul progetto di legge del Governo spagnolo, la raccolta totale del gioco *online* nel 2012 (ad un anno dal rilascio delle prime licenze) dovrebbe superare i €3 miliardi. Tuttavia tale stima, per quanto detto, potrebbe presto essere rivista al rialzo.

2.4.3 Gli operatori di gioco in Spagna

In Spagna, come già accennato nei precedenti paragrafi, sono presenti da tempo numerosi dei maggiori operatori di *gambling* internazionali; non solo attraverso i propri *websites* in spagnolo, ma anche attraverso attività di advertising e *sponsorship* direttamente rivolte all'utenza del Paese. Alcuni dei maggiori operatori internazionali del settore utilizzano il proprio *brand* per sponsorizzare i *club* calcistici locali. Altri, invece, adottano un marchio specifico per il mercato spagnolo, al fine di andare maggiormente incontro ai gusti della nazione (*Sportingbet*/*Miapuesta*, *Ladbrokes*/*LBapuestas*, *Unibet*/*Jugandovoy*). I principali operatori internazionali sono fortemente presenti sui media (Internet, TV e stampa) e sui molti siti di affiliazione. Ci sono, poi, anche alcuni operatori nati in Spagna come *Codere*, *Azartia*, *Salsabet* (figura 2.29).

Nonostante siano almeno 40 gli operatori di *gambling* attivi in Spagna, secondo gli analisti circa l'85% del mercato è controllato dai primi 5: *Miapuesta*, *bwin*, *Betfair*, *Bet365* e *Unibet*⁷⁵. Inoltre, secondo tali stime, SELAE il monopolista di Stato che controlla le lotterie

⁷⁴ AgiproNews, 2011.

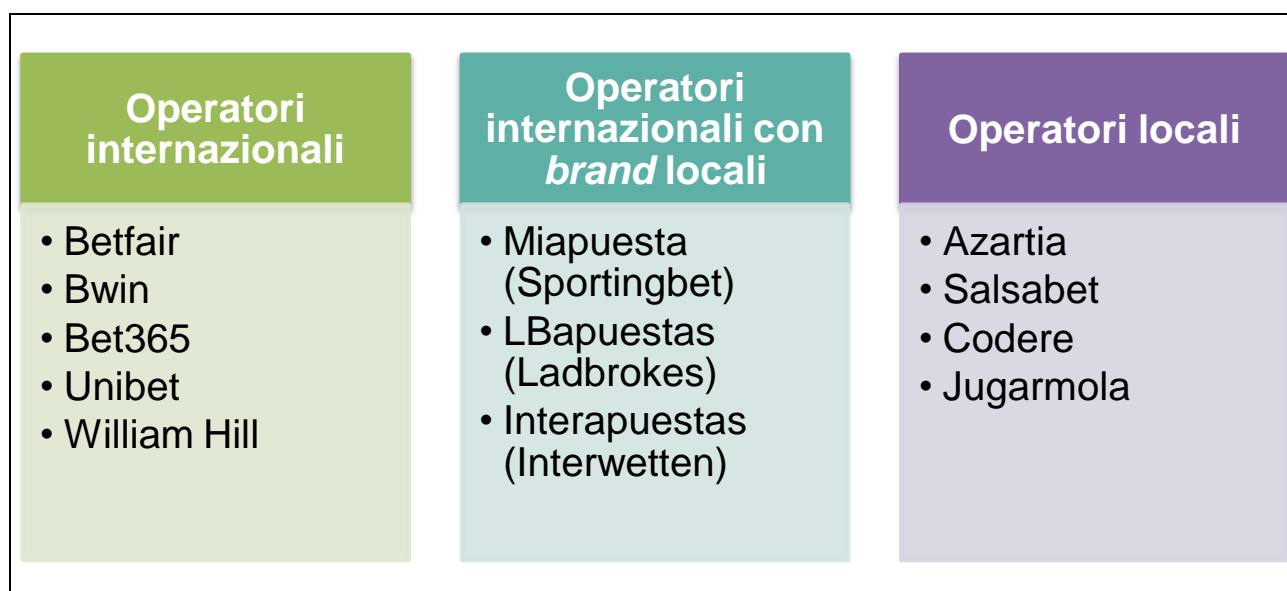
⁷⁵ "Update on Spain Online Betting and Gaming Market", Ficom Leisure, 2011.

Capitolo 2 Confronto internazionale

ed alcuni tipi di scommesse *online* in virtù di una concessione del Governo spagnolo, ottiene ricavi che rappresentano solo circa il 5% del valore dell'intero mercato.

Secondo AEDAPI (l'associazione spagnola dei giocatori *online*), le imprese del *gambling* telematico hanno investito, nel 2010, più di €100 milioni in attività di marketing (*online* e *offline*). Le iniziative più diffuse sono, senza dubbio, gli accordi di sponsorizzazione dei più noti *club* calcistici spagnoli (bwin con il Real Madrid, Unibet con il Valencia CF, Betfair con il Barcellona FC, sono solo alcuni esempi).

Figura 2.29 I principali operatori di gioco online in Spagna, 2011



Fonte: elaborazione personale stime di Ficom Leisure basate sui dati di advertising e sui siti di affiliazione

Proprio a causa della massiccia presenza di operatori internazionali nel mercato, e dei conseguenti ingenti investimenti promozionali da questi effettuati per attrarre il pubblico spagnolo, il legislatore ha inteso con la nuova normativa concedere un periodo transitorio per dare la possibilità a detti operatori di acquisire le necessarie autorizzazioni e regolarizzare la propria posizione. La scadenza del periodo transitorio è prevista per la fine del 2011, in coincidenza con il rilascio delle prime licenze.

2.4.4 I prossimi passi verso l'assegnazione delle licenze

La nuova legge sul gioco *online* non chiarisce tutti i punti della nascente disciplina; lascia piuttosto aperte alcune questioni che dovrebbero essere risolte dai successivi decreti e

Capitolo 2 *Confronto internazionale*

circolari ministeriali. Ciò, come ammesso anche dal Ministero dell'Economia, potrebbe portare ad un ritardo di qualche mese rispetto alle tempistiche annunciate. Tuttavia, il programma attuale prevede che da novembre 2011 saranno accolte le richieste di *licensing*, il mese successivo le licenze saranno assegnate agli operatori in possesso dei requisiti ed, infine, gennaio 2012 dovrebbe essere il mese in cui i neo licenziatari potranno cominciare ad operare. Le principali questioni che devono essere ancora essere risolte, prima che le licenze vengano assegnate, sono:

- Non è ancora chiaro come si svolgeranno le necessarie procedure di certificazione dei *software* e delle piattaforme IT, né si conoscono le tempistiche richieste.
- La nuova disciplina nazionale sul gioco *online* potrebbe creare problemi di armonizzazione con le norme stabilite dalle Regioni Autonome, che mantengono la possibilità di regolamentare la materia all'interno del proprio territorio.
- Anche il portafoglio di giochi consentiti e le aliquote fiscali ad essi applicate potrebbero differire tra una Regione ed un'altra, anche rispetto a quelle definite dalla legge nazionale.

2.5 In gioco *online* nel Regno Unito

Mercato libero per eccellenza e “patria” del *betting*, il Regno Unito è stato tra le prime grandi economie ad occuparsi del settore del *gambling online*. Nel settembre 2007 entrò in vigore una nuova disciplina del gioco; da allora tutte le forme di gioco digitale sono permesse a patto che l’operatore sia dotato di licenza e si attenga alla normativa del Paese. Vengono rilasciate due categorie di licenze:

- licenze operative per le imprese che vogliono svolgere attività legate al *gambling* in Gran Bretagna;
- licenze personali, richieste per individui che ricoprono importanti posizioni nel *management* delle imprese del *gambling*.

L’elemento che distingue in modo rilevante la normativa del Regno Unito da quelle, molto restrittive, di Paesi come l’Italia e la Francia (che più recentemente hanno approcciato il fenomeno del gioco telematico), è che nel Paese sono autorizzate ad operare tre categorie di imprese:

- operatori in possesso di licenze rilasciate in UK dalla “*Gambling Commission*”;
- operatori in possesso di licenze rilasciate in altri Paesi dell’EEA (*European Economic Area*);
- operatori in possesso di licenze rilasciate dai Paesi inclusi in “*white list*”⁷⁶.

La *white list* comprende alcune delle più note giurisdizioni *offshore* quali l’Isola di Man, Alderney, Gibilterra, Tasmania e Antigua & Barbuda; autorizzando, di fatto, gli operatori licenziatari in tali giurisdizioni ad offrire prodotti di *gambling* ad i cittadini britannici. Questo significa che nel Regno Unito i cittadini possono giocare via Internet su siti di operatori *offshore* senza violare alcuna legge⁷⁷. Secondo la normativa, inoltre, gli stessi soggetti di cui si è detto sono gli unici autorizzati a pubblicizzare attività di *gambling* in Gran Bretagna⁷⁸. Le violazioni della norma sono punite con l’arresto fino a 51 settimane in Inghilterra e Galles (sei mesi in Scozia e Irlanda del Nord).

La normativa del 2007 prevede una tassa, applicata sulle *revenues* degli operatori di *gambling*, pari al 15%⁷⁹. Quando questa decisione venne presa, tuttavia, alcuni tra i

⁷⁶ La *white list* è un elenco che comprende i paesi estranei all’UE ma approvati dalla *Gambling Commission*.

⁷⁷ Fonte: *Gambling Commission*, 2007.

⁷⁸ Fonte: Documento della “*House of Commons*”, SN/HA/4041, 19 novembre 2010.

⁷⁹ Fonte: “*Internet Gambling: a comprehensive review and synthesis of the literature*”, Robert J. Williams, Robert T. Wood, 2007.

Capitolo 2 Confronto internazionale

maggiori operatori (PartyGaming, Ladbrokes e altri) avevano suggerito un'aliquota più bassa, intorno al 3%, che li avrebbe motivati a restare nel Paese, o a fare ritorno da quelle giurisdizioni caratterizzate da un bassissimo carico fiscale, come Gibilterra e Malta. A tal proposito, nel giugno 2009 il *Financial Times* esprimeva seri timori sul futuro dell'industria del gioco *online* nel Regno Unito e prevedeva un'esodo *offshore* dei principali operatori, attratti da un regime fiscale più benevolo⁸⁰. Nel mese di novembre, lo stesso *Financial Times* riportava che l'Isola di Man ha una politica che prevede una "corporation tax" nulla per gli operatori di *gambling*, e una tassa sui profitti pari ad appena l'1,5% (contro il 15% in UK)⁸¹. In effetti, a fine 2009, l'autorità competente in materia di *gambling* dell'Isola di Man aveva già rilasciato 20 licenze e si stava occupando del rilascio di ulteriori 18 autorizzazioni.

Nell'ultimo rapporto del *Gambling Commission*, relativo al periodo compreso tra aprile 2009 e settembre 2010, si trovano informazioni molto interessanti riguardo la dimensione del mercato britannico del gioco telematico. Si nota immediatamente che si tratta di un mercato di grandi dimensioni; soprattutto se si tiene conto del fatto che, come dichiarato dalla Commissione nello stesso rapporto, il mercato *onshore* rappresenta soltanto il 25% del valore di tutte le giocate effettuate da abitanti del Regno Unito. Il 75% dell'attività di *gambling* telematico svolta dai cittadini, si legge nella pubblicazione, hanno luogo in siti regolamentati all'estero. Il rapporto sottolinea che questa percentuale è in costante crescita dal 2007 (anno di entrata in vigore della nuova normativa), e che tale *trend* è dovuto al fatto che molti importati operatori si sono progressivamente trasferiti presso altre giurisdizioni alla ricerca di vantaggi fiscali, mantenendo comunque il proprio rapporto con i clienti britannici. Ladbrokes e William Hill, infatti, hanno trasferito *offshore* le proprie attività *online* nel periodo compreso tra ottobre 2009 e settembre 2010, Betfair ha seguito la stessa strada nel marzo 2011⁸².

⁸⁰ "William Hill closer to moving online trade offshore", *Financial Times*, 26 June 2009, p.18.

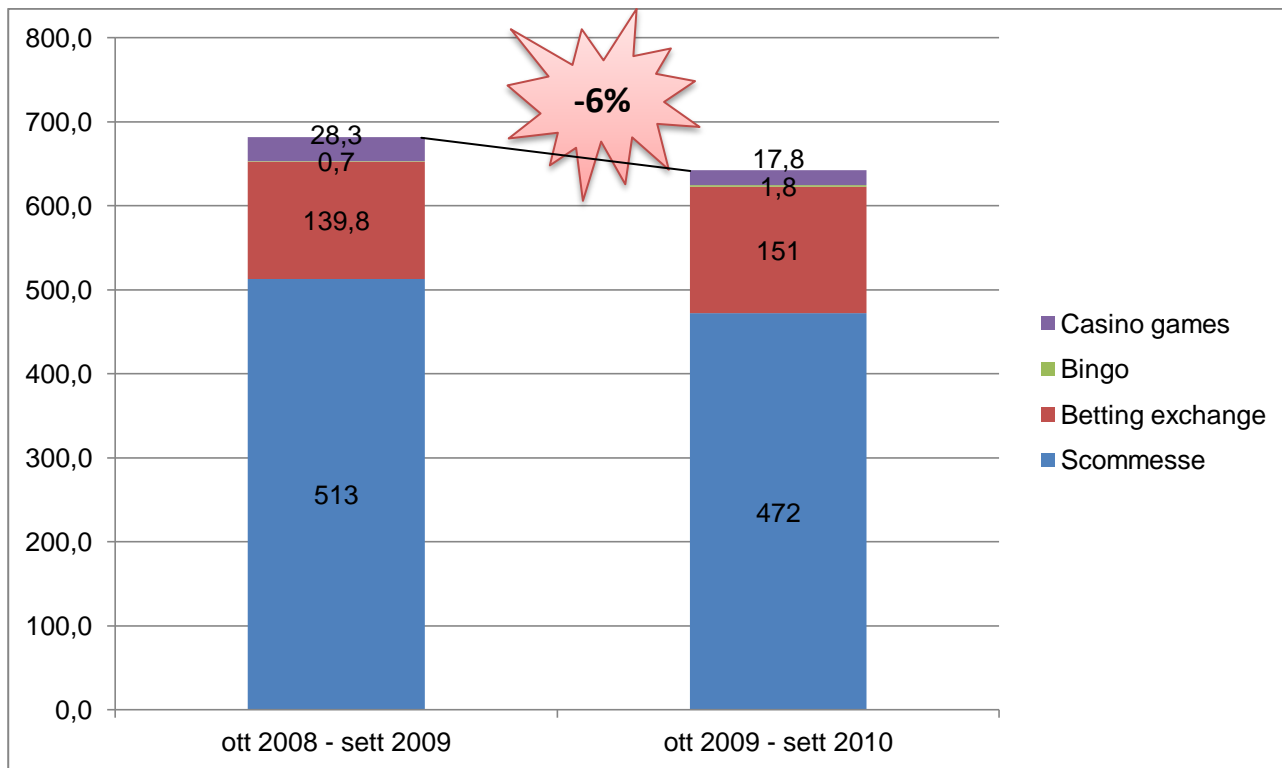
⁸¹ "Odds favour Isle of Man in latest wave of e-gambling", *Financial Times*, 2 November 2009, p.22.

⁸² Fonte: Gambling Commission – Industry statistics 2009/2010.

Capitolo 2 Confronto internazionale

Nel periodo compreso tra l'1 ottobre 2009 e il 30 settembre 2010, il *Gross Gaming Yield* è diminuito del 6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (figura 2.30); la Commissione prevede inoltre un ulteriore decremento del GGY nei dodici mesi successivi, a causa di altri trasferimenti *offshore* da parte degli operatori.

Figura 2.30 GGY del gioco online generato dagli operatori licenziatari in UK (£ mln)

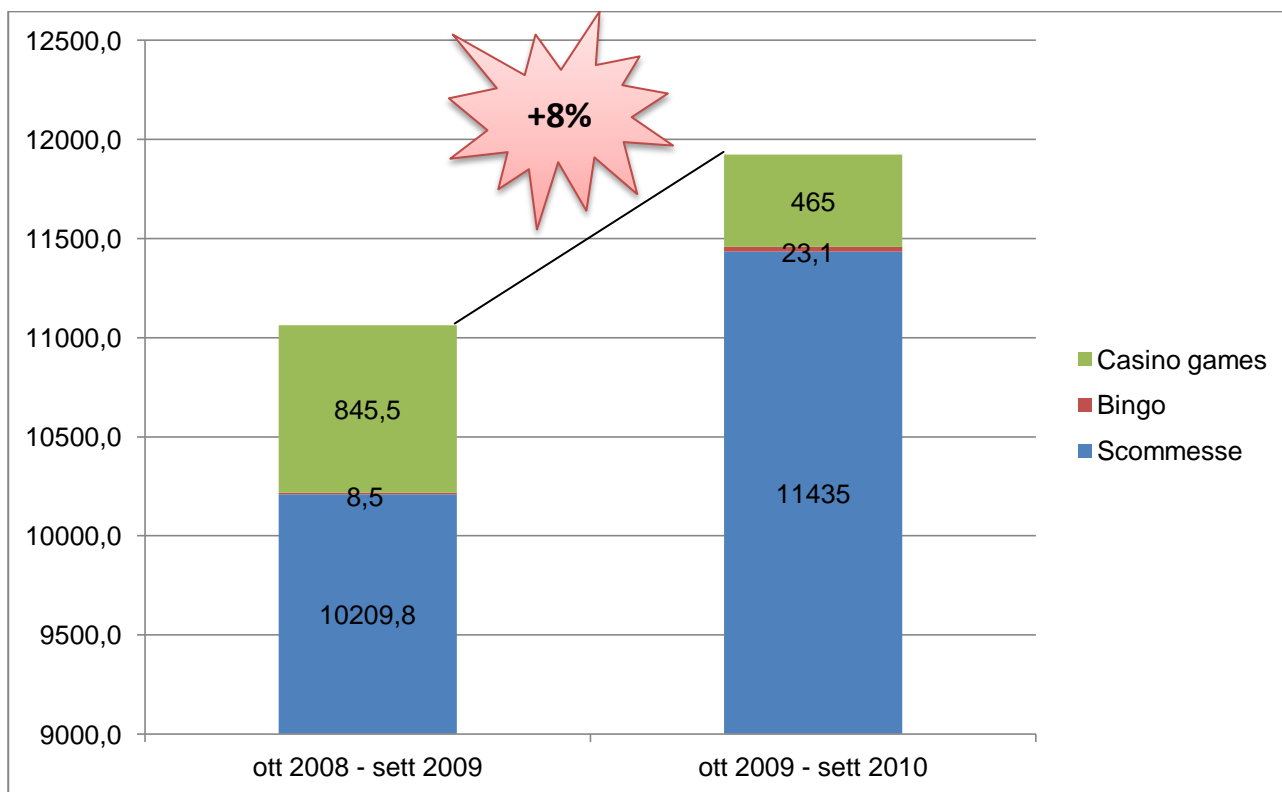


Fonte: elaborazione personale dati Gambling Commission, 2011

Nel periodo compreso tra l'1 ottobre 2009 e il 30 settembre 2010 c'è stata una significativa riduzione degli impiegati del comparto (figura 2.32) oltre che del numero di conti di gioco attivi, comparati con il periodo precedente. Inoltre, come si osserva in tabella 2.3, c'è stato un leggero decremento dei fondi depositati sui conti di gioco. Allo stesso tempo, l'ammontare scommesso *online* (con esclusione del *betting exchange* per il quale la Commissione non ottiene i dati di *turnover*) è aumentato (figura 2.31).

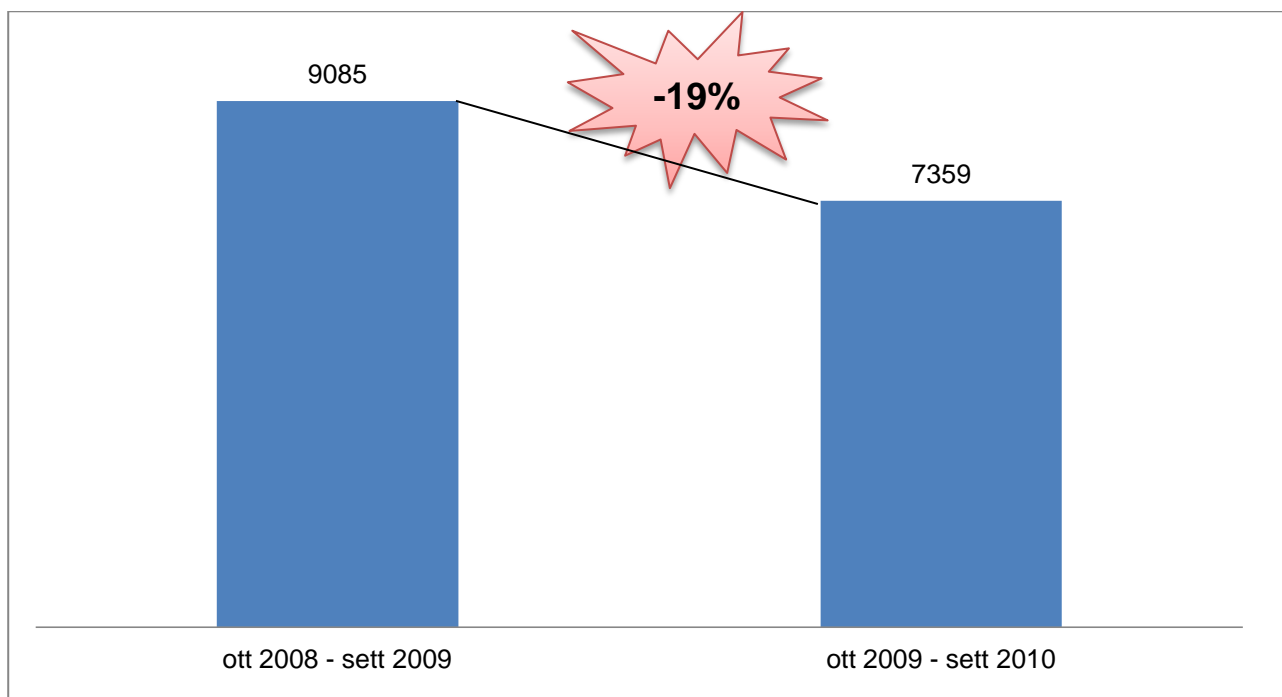
Capitolo 2 Confronto internazionale

Figura 2.31 Raccolta del gioco online generata dagli operatori licenziatari in UK (£ mln)



Fonte: elaborazione personale dati Gambling Commission, 2011

Figura 2.32 Numero di impiegati dell'industria del gioco online in UK



Fonte: elaborazione personale dati Gambling Commission, 2011

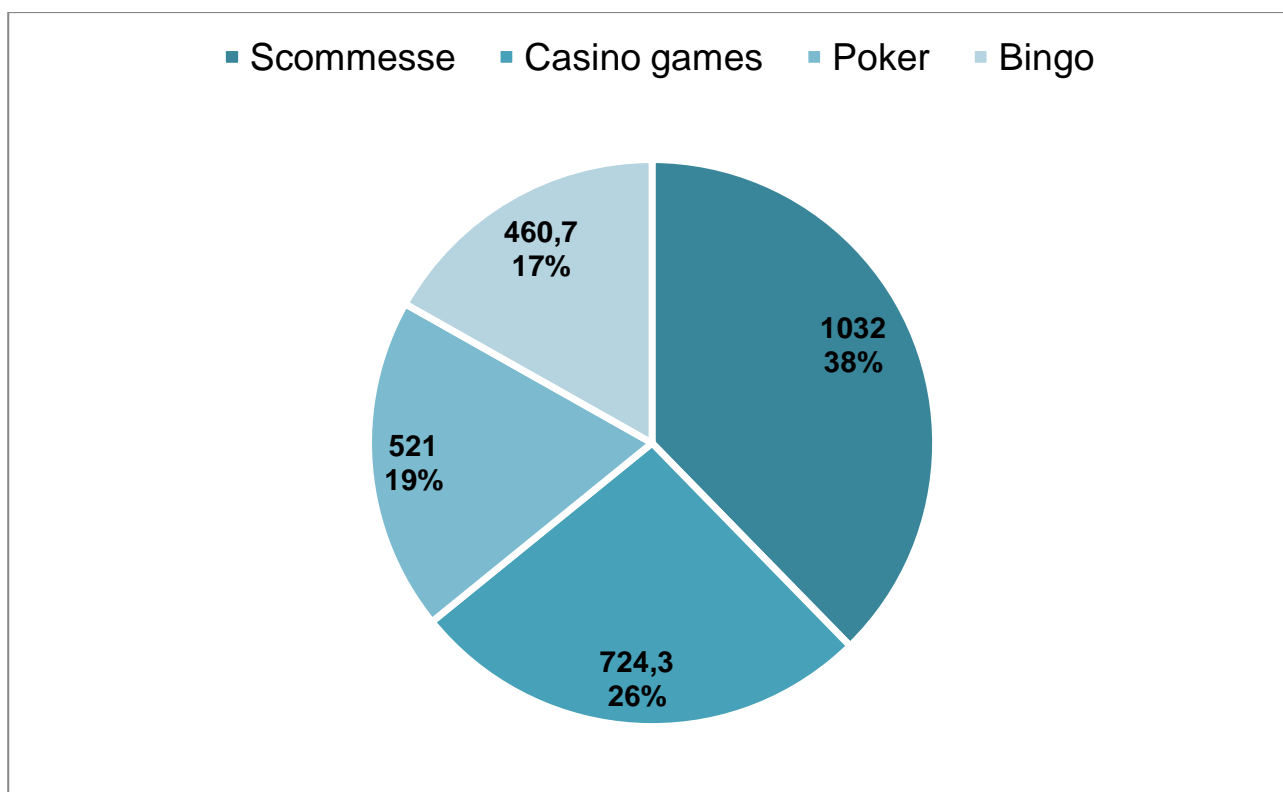
Tabella 2.3 Alcune statistiche sui conti di gioco in UK, ott 2008 – sett 2010

Conti di gioco	ott 2008 - sett 2009	ott 2009 - sett 2010	% change
Numero (milioni)	17,72	14	-21%
Conti attivi nei 12 mesi precedenti	4,39	3,64	-17%
Nuovi conti	3,96	3,64	-8%
Fondi depositati	283,16	269	-5%

Fonte: elaborazione personale dati Gambling Commission, 2011

Nonostante, quindi, il gioco *online* sia nel Regno Unito un'attività molto lucrativa, negli ultimi anni si è sviluppata una tendenza all'esodo *offshore* dei principali *player* dell'industria. Questo *trend*, come mostrato dai dati forniti dalla *Gambling Commission*, sta riducendo sensibilmente la dimensione del mercato *onshore* a vantaggio di quello degli operatori muniti di licenza estera e aventi la propria base operativa fuori dal Paese.

Figura 2.33 GGY offshore/onshore del gioco online in UK nel 2010, \$ mln



Fonte: elaborazione dati H2 Gambling Capital, Egaming Review

Capitolo 2 *Confronto internazionale*

Per conoscere la dimensione del mercato britannico nel suo complesso non ci si può affidare, per i motivi fin qui esposti, ai dati forniti dalla *Gambling Commission*; risultano utili invece, ancora una volta, i dati forniti da *H2 Gambling Capital* e relativi al *Gross Gambling Yield* (*offshore* e *onshore*) del mercato del gioco telematico in UK nel 2010. Come riportato dalla rivista specializzata “*EGaming Review Magazine*”, la stima del valore complessivo del mercato è pari a \$2,738 miliardi in termini di GGY. La figura 2.33 mostra come questo ammontare è ripartito tra la macrocategorie di giochi.

Nonostante la forte tradizione liberale del Regno Unito in tema di *gambling*, il *trend* che sta portando i maggiori operatori del Paese ad abbandonare la giurisdizione alla ricerca di condizioni fiscali più vantaggiose, sta provocando un intenso dibattito all’interno della politica. Si fanno sempre più insistenti le voci secondo cui il Governo starebbe pensando di riformare nuovamente il settore del gioco *online*; la nuova disciplina prevedrebbe l’obbligo, per gli operatori che intendono rivolgere la propria offerta ai cittadini britannici, di ottenere una licenza rilasciata dalla *Gambling Commission* (sul modello delle normative italiana e francese), permettendo così all’erario di beneficiare del notevole volume d’affari dell’industria.

2.6 Alcuni confronti con mercati limitrofi

Nei successivi paragrafi vengono proposti diversi confronti tra il mercato del gioco *online* ed alcuni settori economici che possono essere considerati limitrofi, in quanto condividono, con l'industria in esame, aspetti di natura strategica e operativa, o semplicemente predispongono un'offerta rivolta ai medesimi clienti finali.

2.6.1 Gioco online versus eCommerce

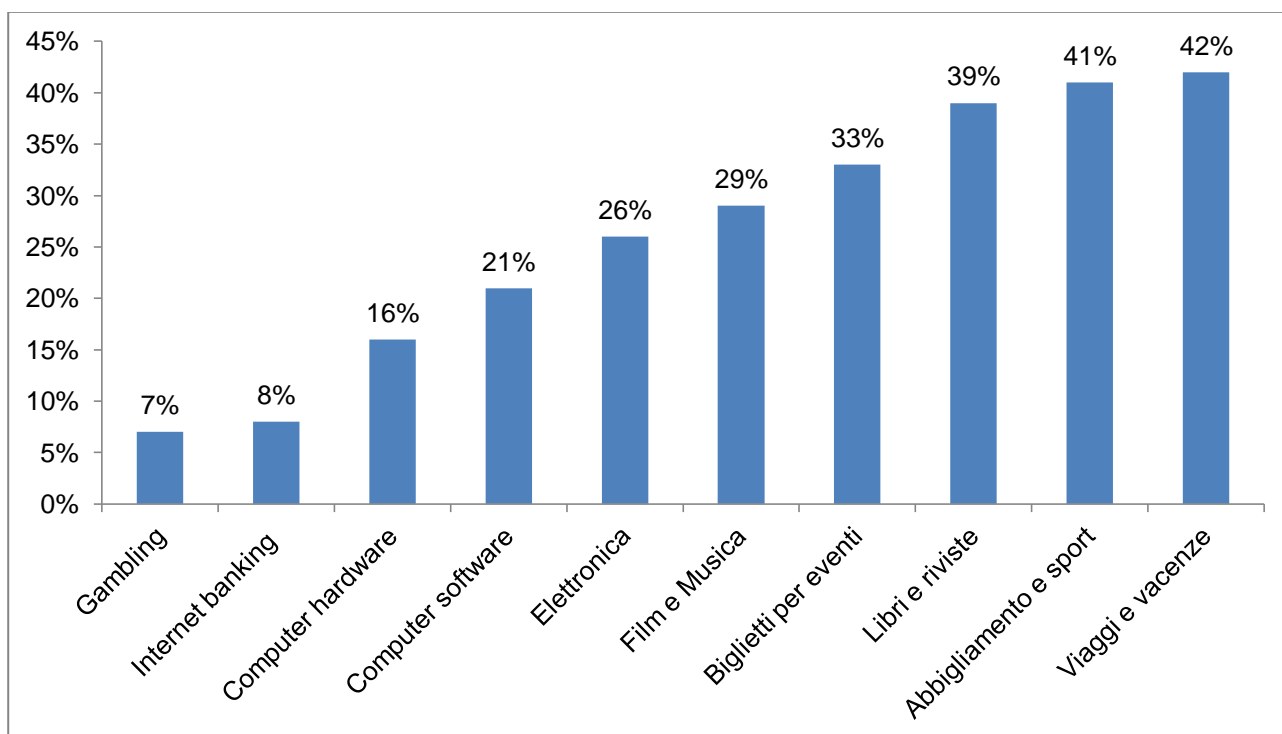
Un primo interessante confronto, per meglio comprendere le dinamiche che interessano l'industria del *gambling online*, è quello che chiama in causa l'eCommerce *B2c*⁸³; inteso come vendita di prodotti e servizi effettuata via Internet. La crescita mondiale del commercio digitale ha spinto progressivamente gli utenti del *Web* a sviluppare una certa familiarità nell'acquisto di diverse tipologie di beni mediante il canale Internet e, di conseguenza, nell'utilizzo di sistemi di pagamento elettronici. Proprio quest'ultimo aspetto è quello che avvicina maggiormente i due settori e ne rende interessante il confronto. Entrambe le industrie in esame appartengono al mondo degli *eBusiness B2c*, ovvero delle attività economiche che sfruttano il *Web* come mercato virtuale in cui fare avvenire scambi commerciali tra imprese e clienti. Gioco *online* ed *eCommerce* presentano peraltro caratteristiche molto diverse, specie per quanto riguarda la normativa di riferimento e le peculiarità operative. Il commercio elettronico, inoltre, non rappresenta un settore concorrente del gioco *online*, piuttosto può condividere con esso lo stesso bacino di utenti; talvolta interessati all'acquisto di beni o servizi attraverso la rete, talaltra attratti dalla possibilità di puntare il proprio denaro attraverso il medesimo canale. Il crescente numero di giocatori che scelgono Internet per prendere parte ad attività di *gambling* rappresenta certamente un *target* interessante per le imprese che si occupano di *eCommerce* (e più in generale per l'intera industria digitale). Essi, infatti, sono una tipologia di consumatori naturalmente ben predisposti nei confronti delle molteplici opportunità offerte dal *Web*, e certamente propensi ad effettuare pagamenti attraverso il canale Internet. Al contrario, l'esistenza di un grande bacino di utenti disposti ad effettuare acquisti di prodotti o servizi *online*, non può che rappresentare un'opportunità per le imprese del *gambling online*. Nonostante il mercato Europeo del gioco *online*, come si è visto, abbia ormai raggiunto

⁸³ Business to consumer.

Capitolo 2 Confronto internazionale

una dimensione importante, le attività di *gambling* rappresentano ancora una delle tipologie di acquisti meno diffuse tra la totalità degli utenti di Internet (figura 2.34). Tale dato aiuta a comprendere meglio le notevoli opportunità di crescita del settore in raffronto agli altri segmenti che compongono l'ampia industria dell'eCommerce.

Figura 2.34 Percentuale di individui che hanno ordinato prodotti/servizi via Internet Europa, 2008



Fonte: Eurostat, 2009

Esaminando in particolare il contesto italiano, la spesa per il commercio elettronico nel 2010 ha superato i €6,5 miliardi contro i circa €4,8 miliardi di raccolta complessiva del gioco *online*. Quest'ultima, se i tassi di crescita delle due industrie continueranno ad essere prossimi a quelli osservati negli ultimi anni, potrebbe presto superare il giro d'affari dell'eCommerce. Tuttavia tale confronto risulta poco significativo, poiché la raccolta del gioco *online* include in fenomeno del rigioco delle vincite che funge da moltiplicatore delle spese realmente sostenute dai giocatori. Per un confronto più omogeneo occorre quindi utilizzare il valore corrispondente alla spesa totale effettivamente sostenuta dai giocatori sui portali di gioco dei concessionari. Questa è data dalla somma tra il fatturato degli operatori ed il flusso erariale; tale ammontare, per l'anno 2010, è pari a €716 milioni, valore ancora nettamente inferiore ai €6,5 miliardi di cui si è detto a proposito del commercio elettronico.

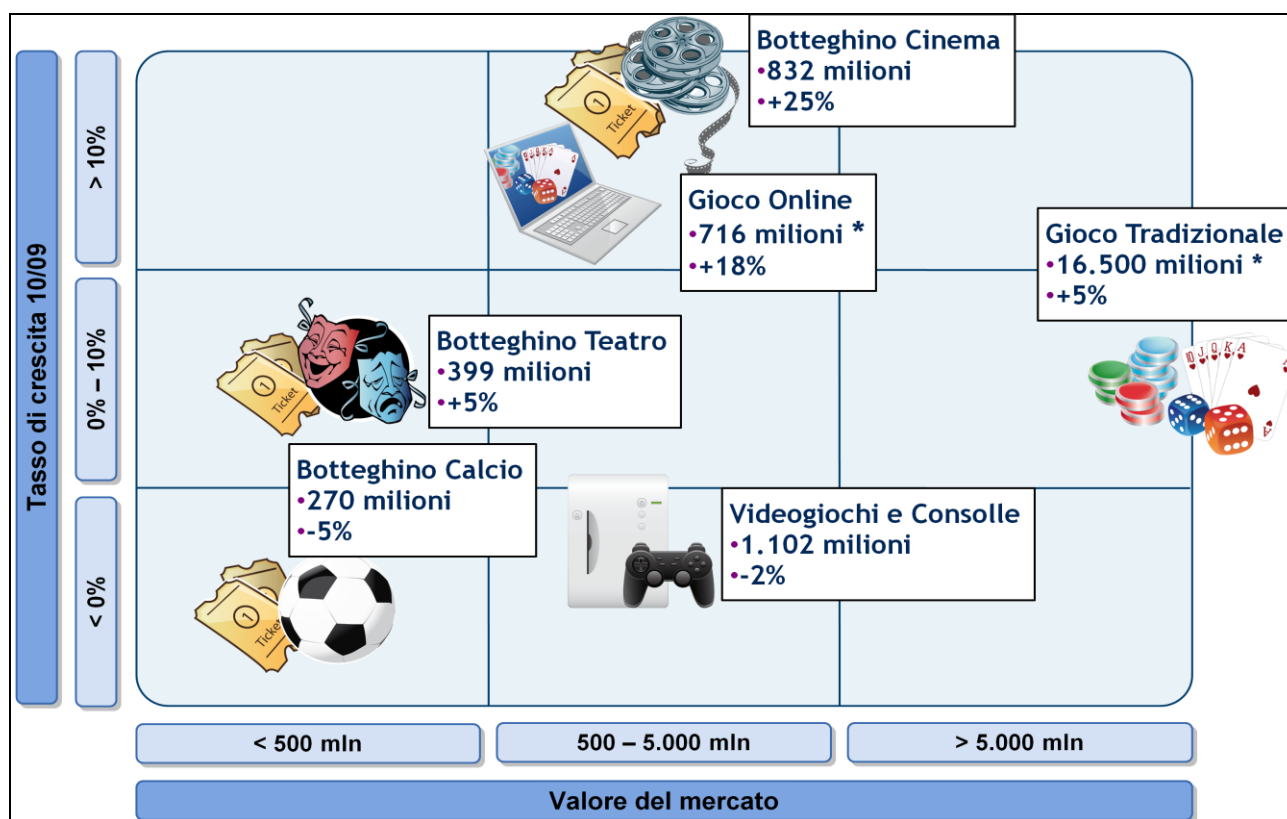
2.6.2 *Gioco online versus altri mercati dell'entertainment*

Un secondo confronto proposto, che risulta molto interessante soprattutto in ottica strategica, è quello con gli altri mercati dell'intrattenimento. In effetti, dal punto di vista degli operatori dell'industria del gioco *online* numerose imprese attive in settori contigui, la cui attività consiste nella fornitura di prodotti/servizi di *entertainment*, possono essere considerati concorrenti esterni (e la loro offerta si configura come potenziale "prodotto" sostitutivo). Mercati affini, aventi dette caratteristiche, possono essere molti e molto diversi tra loro; essi rappresentano le alternative a cui più spesso può ricorrere il consumatore che desidera investire parte del proprio tempo libero e del proprio denaro in attività ludiche/ricreative. I mercati considerati nell'analisi svolta sono i seguenti:

- la spesa al botteghino del cinema;
- la spesa al botteghino del teatro;
- la spesa al botteghino per eventi calcistici;
- la spesa per videogiochi e consolle;
- la spesa per il gioco tradizionale.

Dai confronti (figura 2.35) emerge chiaramente come quello del gioco *online* sia un mercato in buono stato di salute (testimoniato dalla crescita elevata) e caratterizzato da prospettive future brillanti. La spesa totale sostenuta dai giocatori nel 2010 cresce, infatti, del 18% rispetto all'anno precedente, portando il settore ad una dimensione (€716 milioni) prossima alla spesa per il botteghino del cinema (che ammonta nello stesso anno a €832 milioni, +25%). La spesa al botteghino del teatro cresce del 5% rispetto al 2009, portandosi a €399 milioni, mentre la spesa al botteghino per gli eventi calcistici fa registrare una contrazione del 5% e si ferma a €270 milioni. Il settore di "videogiochi e consolle" continua a risentire di una certa crisi e perde il 2% nel 2010, pur mantenendo una dimensione importante (circa €1,1 miliardi). Come si è già visto, infine, il mercato italiano del gioco tradizionale si conferma molto robusto; con una crescita, nel 2010, pari al 5% che porta la spesa totale sostenuta dai giocatori alla cifra imponente di oltre €16 miliardi (di gran lunga la maggiore tra quelle prese in considerazione).

Figura 2.35 Gioco online versus altri mercati dell'entertainment: tasso di crescita e dimensione, 2010



Fonte: Osservatorio Gioco Online Politecnico di Milano, 2011

Queste informazioni sembrano suggerire che il mercato del gioco *online* non risente di una concorrenza significativa ad opera delle altre industrie dell'*entertainment*. Queste ultime non rappresentano infatti una concreta minaccia per il *gambling* digitale, in quanto si tratta di settori economici maturi, con una significativa storia pregressa e caratterizzati, ciascuno, dalle proprie importanti specificità. Inoltre, il gioco digitale modifica il concetto stesso di intrattenimento; la cui fruizione da "passiva", come nel caso degli spettacoli cinematografici e teatrali, diventa interattiva attraverso la partecipazione dell'utente al gioco. In ottica competitiva, solo il gioco tradizionale sembra poter essere ampiamente confrontabile con il *gambling online*, visti i molti importanti punti di contatto tra le due industrie. Sembra quindi ipotizzabile che in futuro i due settori (*online* e *offline*) competeranno tra loro per aggiudicarsi quell'importante porzione di consumatori che cercano nelle attività ludiche e ricreative quel tipo di emozioni che solo il *gambling* può fornire.

2.6.3 **Gioco *online* versus gioco tradizionale**

Il mercato del gioco *online*, come si è già avuto modo di sottolineare nel corso del lavoro, rappresenta ancora un piccolo settore se paragonato all'industria madre del *gambling* tradizionale a livello globale. Nonostante il gioco *online* abbia raggiunto nel 2010, come si è visto, i \$30 miliardi in termini di *Gross Gambling Yield* esso rappresenta ancora solo l'8,0% dell'intera industria del gioco mondiale. Questa percentuale (che si è sempre incrementata nell'ultimo decennio) è destinata a crescere nei prossimi anni e, secondo le previsioni formulate da *H2 Gambling Capital*, dovrebbe sfiorare il 10% già nel 2012. Concentrandosi sui singoli Paesi il quadro che emerge è, come prevedibile, poco omogeneo; mentre nel Regno Unito infatti il tasso di penetrazione del gioco *online* è molto elevato, superiore al 20% secondo i dati forniti da *H2 Gambling Capital*, in Italia questa percentuale è addirittura inferiore al 5% se si confrontano i dati sulla spesa totale dei giocatori *online* e *offline* nel 2010. Ciò non è certamente imputabile ad uno scarso dinamismo del mercato italiano del *gambling* telematico che come si è visto, nonostante la sua giovane età, ha mostrato eccezionali ritmi di crescita. Piuttosto tale risultato è dovuto alla straordinaria dimensione del mercato del gioco tradizionale nel Paese, uno dei maggiori a livello mondiale. Per i prossimi anni tuttavia è prevista anche in Italia un'ulteriore crescita del gioco via Internet rispetto a quello *land-based*, grazie all'introduzione dei *casino games* e del *poker cash*, avvenuta nel corso del 2011, di cui si è più volte detto.

Le diverse tipologie di *gambling*, benché tipicamente fruibili mediante entrambi i canali (tradizionale e *online*), sembrano essere spesso piuttosto legate ad uno di essi. Ad esempio alcuni giochi, tra cui il *poker* e gli *skill games* appaiono intimamente connessi al canale *online*, viceversa altri, come le *slot* e le lotterie, sembrano maggiormente adatti ad una esperienza di fruizione dal vivo. I *casino games* rappresentano certamente una forma di *gambling* tradizionalmente connessa alla partecipazione "fisica" al gioco. Essi però, grazie allo sviluppo delle tecnologie digitali, si adattano sempre meglio ad essere giocati via Internet. Il *Web*, inoltre, riesce ad essere pervasivo ed a rendere disponibili i tali giochi anche in quelle aree geografiche dove la disponibilità di case da gioco è scarsa, oppure esse sono del tutto assenti. Queste riflessioni portano a pensare che il segmento dell'industria del gioco *land-based* che in prospettiva futura potrebbe essere maggiormente danneggiato dalla crescita dell'*online* è, verosimilmente, quello dei Casinò.

Capitolo 2 *Confronto internazionale*

Il rischio per le case da gioco di perdere clienti a vantaggio dei *casinò online* si sta facendo sempre più concreto nell'industria, tanto da spingere alcuni operatori terrestri a cambiare le proprie strategie e meditare, spesso con scarsa tempestività, un ingresso nell'industria del *gambling* digitale.

Infine, sarebbe utile comprendere se la scelta tra *gambling online* e tradizionale possa essere in qualche modo legata alle caratteristiche socio-demografiche dei giocatori. In altre parole, ci si potrebbe chiedere se classi di individui contraddistinte da particolari caratteristiche (quali, ad esempio, età, sesso, livello di istruzione o di reddito), siano maggiormente attratte da un canale di fruizione del gioco piuttosto che dall'altro. Le ricerche disponibili sul tema, purtroppo non molte, mostrano che il gioco via Internet è più diffuso tra gli uomini; la percentuale di giocatori di sesso maschile varia tra il 65% ed il 90%, in base al gioco e alla giurisdizione considerata⁸⁴. Gli Internet *gamblers*, inoltre, tendono ad essere più giovani dei giocatori che scelgono forme di *gambling* tradizionali. La situazione economica dei giocatori *online* risulta significativamente migliore rispetto a quella della popolazione nel suo complesso. Secondo una ricerca svolta dall'*American Gaming Association* nel 2006 il 61% dei giocatori via Internet aveva almeno una laurea breve (*college degree*), il 41% aveva un reddito annuo superiore a \$75000, e la quasi totalità utilizzava il *Web* per svolgere altre attività⁸⁵. Successive analisi condotte nel 2007 in UK mostrano che, se confrontati ai giocatori *land-based*, i *player online* risultano essere più probabilmente giovani di sesso maschile, *single*, con un buon livello di educazione, professionisti o manager⁸⁶. I giocatori che scelgono il canale *offline* si distribuivano equamente, secondo questa ricerca, tra uomini e donne, mentre gli *online gamblers* risultavano essere per circa due terzi uomini. Il gruppo più numeroso di *player land-based* era quello caratterizzato da un'età compresa tra i 45 ed i 64 anni, mentre più della metà degli *Internet gamblers* (55%) aveva meno di 34 anni. Questi ultimi inoltre, anche a causa della giovane età, erano più probabilmente fumatori (il 36% contro il 27% dei giocatori tradizionali) e consumatori di alcol durante il gioco. Le ragioni per cui gli utenti giocano *online* sono, invece, le stesse che muovono chi sceglie il gioco tradizionale. La prima di esse è l'eccitazione e il divertimento che le attività di *gambling* sanno offrire; di solito, infatti, il maggior numero di *gamblers* non sono spinti dall'ambizione di realizzare profitti, piuttosto dal valore che il gioco ha come strumento ricreativo e di intrattenimento. Tuttavia,

⁸⁴ Williams and Wood.

⁸⁵ American Gaming Association, "2006 State of the States".

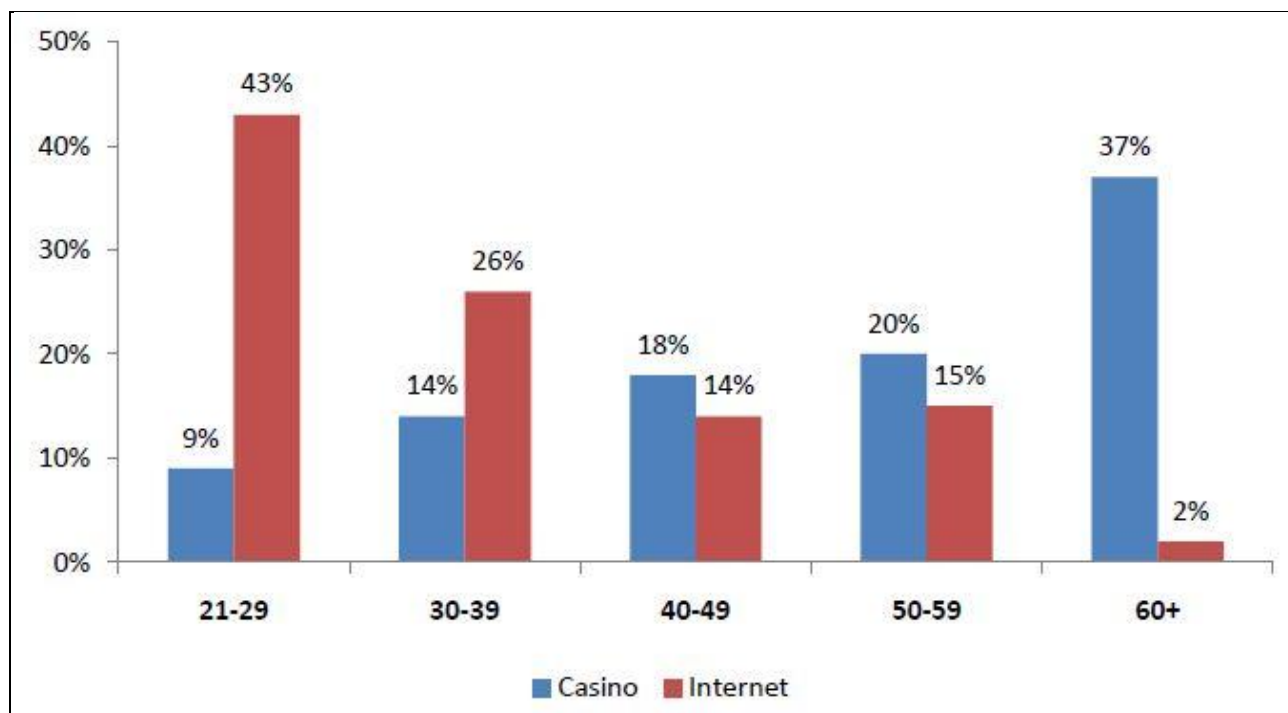
⁸⁶ "Internet Gambling: a secondary analysis of findings from the 2007 British Gambling Prevalence Survey", Nottingham Trent University, 2008.

Capitolo 2 Confronto internazionale

i giocatori di poker agiscono più spesso mirando ad ottenere guadagni, convinti che le proprie abilità consentano loro di avere la meglio sui giocatori inferiori. Il motivo principale per cui molti giocatori sono attratti dal *gambling* via Internet è la sua comodità; cioè la possibilità di giocare facilmente a tutte le ore del giorno, confortevolmente dalla propria casa. Altri fattori importanti di preferenza comprendono i migliori livelli di *payout* percepiti, un'ampia gamma di opzioni di gioco disponibili, la disponibilità di giochi assenti attraverso il canale tradizionale, l'elevata velocità del gioco, puntate minime più basse rispetto ai casinò *land-based* (e talvolta la possibilità di giocare gratuitamente), supporto multilingua, e la possibilità di passare facilmente da un sito di gioco ad un altro.

Un'altra ricerca disponibile, pur essendo datata, può risultare interessante perché si riferisce ad un altro importante mercato del *gambling* mondiale, quello statunitense. Lo studio in questione, risalente al 2006, mette a confronto gli Internet *gamblers* negli Stati Uniti e i giocatori dei casinò *land-based* del Paese. La scarsità di informazioni più recenti relative al contesto nordamericano è probabilmente da imputare al fatto che gli organismi che potrebbero commissionare o eseguire tali indagini, nonché gli stessi intervistati sarebbero certamente restii ad essere associati ad una attività che nel Paese è divenuta illegale sin dall'ottobre 2006, ovvero in seguito all'approvazione dell'UIGEA.

Figura 2.36 Internet gamblers vs. traditional casino gamblers, by age group

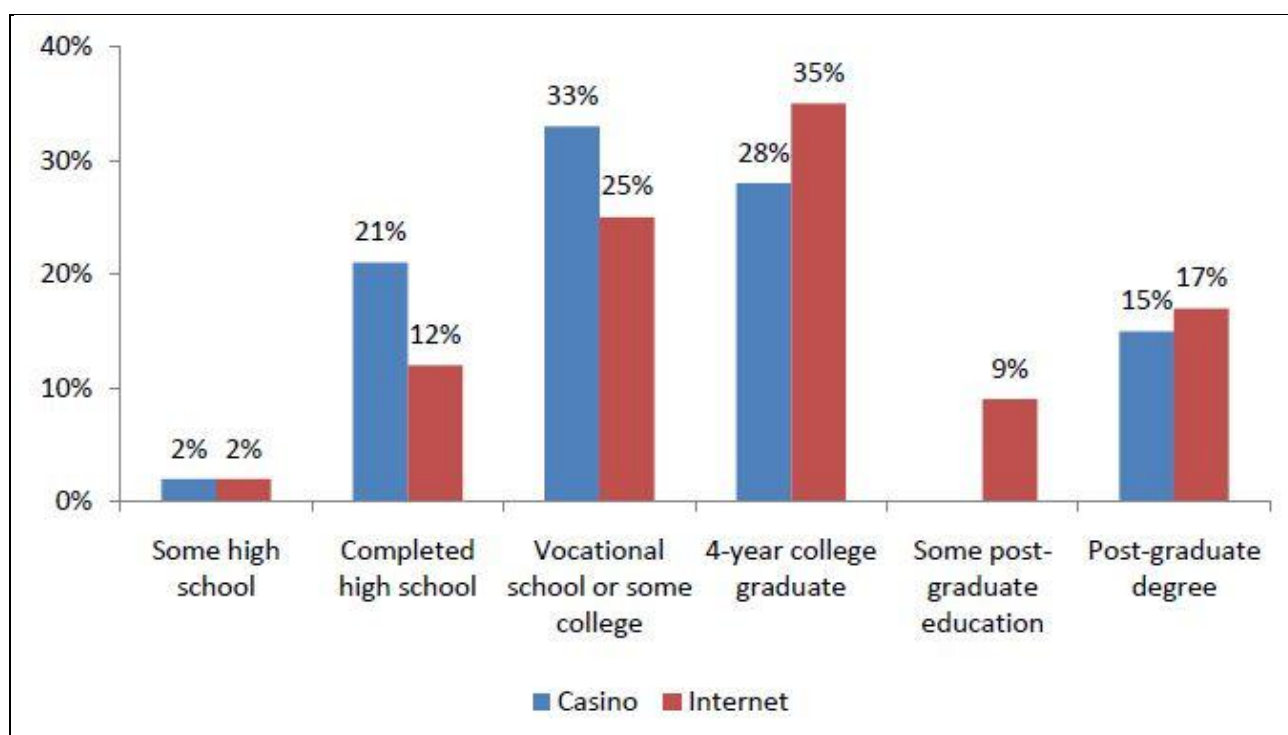


Fonte: American Gaming Association, "State of the States 2006"

Capitolo 2 Confronto internazionale

Tuttavia i dati disponibili, secondo lo scrivente, possono rappresentare ancora oggi un valido strumento per comprendere le principali peculiarità dei giocatori *online* rispetto all'universo dei *gamblers*. La ricerca, redatta dell'American Gaming Association, ha mostrato che gli Internet *gamblers* erano per il 68% uomini, contro il 53% di individui maschi tra i giocatori di casinò *land-based*. La figura 2.36 mostra inoltre che, come già accennato, i giocatori *online* apparivano essere significativamente più giovani; addirittura il 43% di essi erano compresi tra 21 e 29 anni, mentre il 37% dei giocatori tradizionali aveva più di 60 anni. Inoltre la figura 2.37 mostra che gli Internet *gamblers* hanno più probabilmente un livello di istruzione superiore rispetto ai giocatori di casinò terrestri.

Figura 2.37 Internet gamblers vs. traditional casino gamblers, by educational level



Fonte: American Gaming Association, "State of the States 2006"⁸⁷

Infine, anche se sembrano non essere disponibili dati comparabili a proposito della spesa dei giocatori abituali presso i casinò *land-based* e presso i *gambling websites*, secondo *Ypartnership*, l'importo mediano (escludendo lo zero) speso durante una visita giornaliera ad una casa da gioco del Nord America era pari, nel 2010, a \$200. Lo stesso studio

⁸⁷ Da notare che la ricerca, per i giocatori di *casino land-based*, non include l'opzione "some post-graduate education".

Capitolo 2 *Confronto internazionale*

mostrava che l'importo medio scommesso per ciascuna sessione *online* da giocatori nordamericani attivi era \$90,10⁸⁸.

⁸⁸ Ypartnership, *2010 Active Gambler Profile*. La ricerca, basata su 2851 *gamblers* statunitensi e 601 canadesi, include solo giocatori "attivi", o coloro che hanno visitato un casino di qualsiasi tipo (*online* o *land-based*) almeno una volta nei 12 mesi precedenti.

3 I trend emergenti

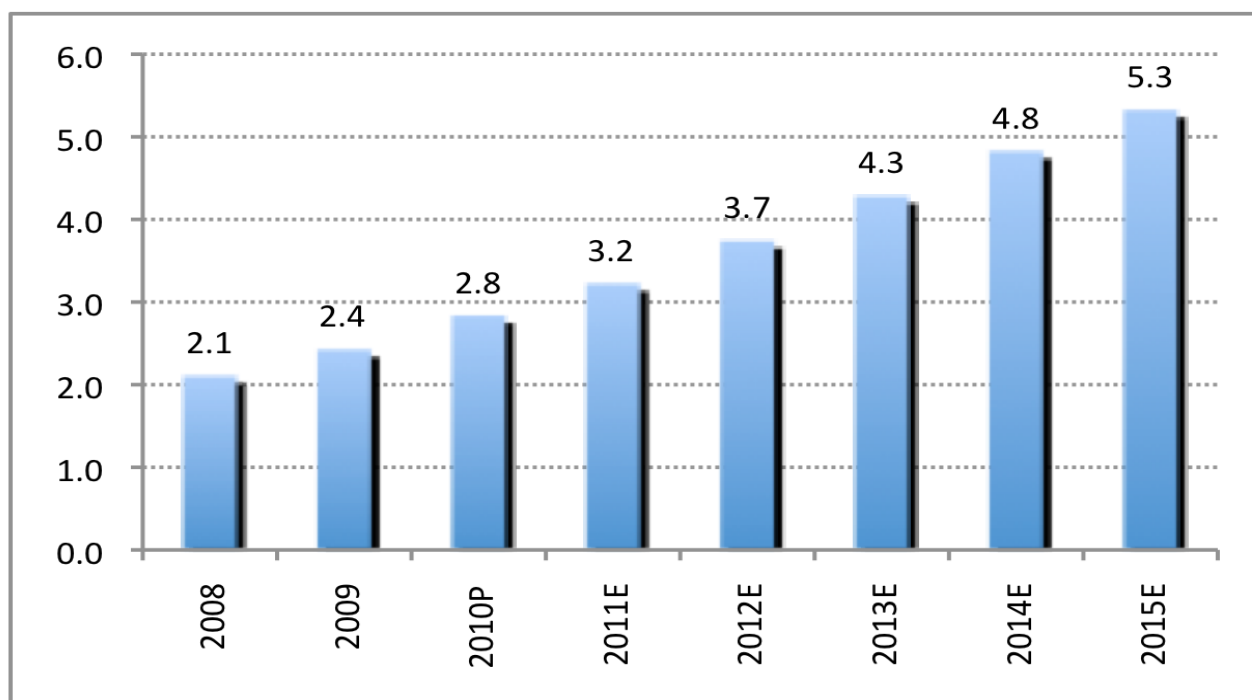
3.1 La crescita dei canali alternativi di *gambling* telematico

L'evoluzione tecnologica che interessa il settore del gioco telematico a livello mondiale condurrà certamente, nei prossimi anni, alla crescita massiccia di un'offerta sempre più multicanale; capace cioè di mettere assieme i diversi canali digitali e creare tra essi delle importanti sinergie. Il nuovo *trend* che sta interessando l'industria è già in atto globalmente da qualche anno; esso favorirà l'ascesa, accanto alla tradizionale offerta di gioco via Internet, di nuove modalità di fruizione del *gambling* basate sull'utilizzo di dispositivi *mobile*, *tablet* e TV interattive.

I principali operatori internazionali, consapevoli degli importanti cambiamenti che coinvolgeranno l'industria, si stanno attivando per non perdere importanti opportunità in termini di *revenues*. Ciò risulta evidente dalla lettura dei *report* annuali di tali imprese, convinte che l'innovazione (soprattutto a proposito del canale *mobile*) potrà rivoluzionare l'esperienza stessa di gioco e il modo in cui gli utenti si avvicinano al *gambling*.

Secondo una recente ricerca di *H2 Gambling Capital* il mercato mondiale del *mobile gambling* ha raggiunto nel 2010 il valore di \$2,8 miliardi in termini di *Gross Gambling Yield*, che saliranno a \$5,3 miliardi nel 2015 (figura 3.1).

Figura 3.1 Mercato globale del mobile gambling in termini di GGY (2008-2015, \$ miliardi)



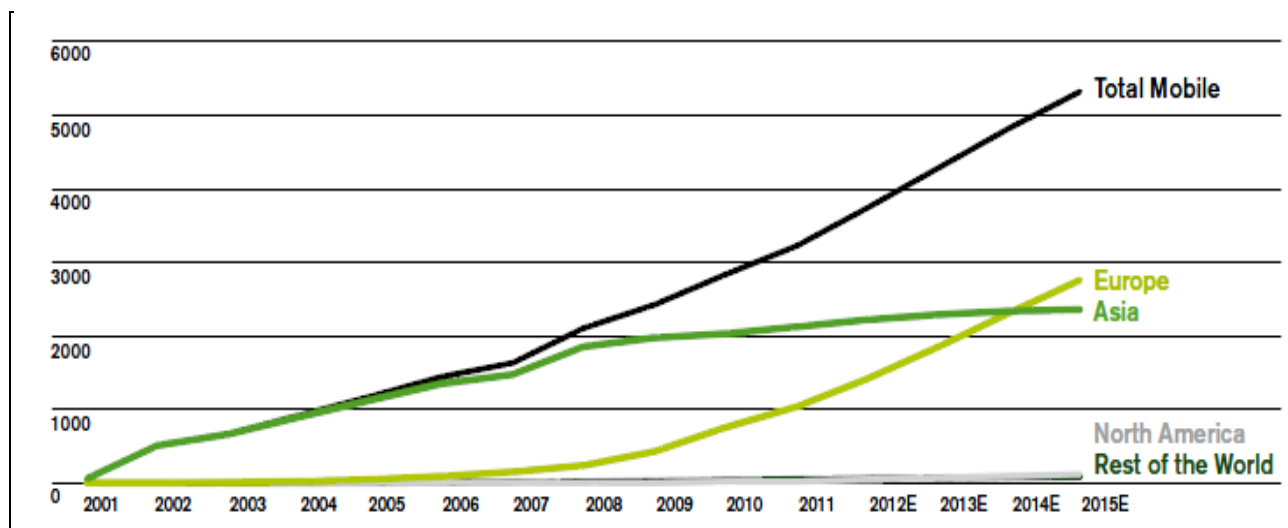
Fonte: H2 Gambling Capital, 2011

Capitolo 3 / trend emergenti

Questa importante crescita corrisponde ad un CAGR pari al 13,4% tra in 2010 ed il 2015. Tuttavia, secondo la stessa H2GC, oggi la maggior parte del valore del mercato globale deriva dalla regione asiatica che rappresentava, nel 2010, oltre il 71% contro il 27% dell'Europa. Appare interessante notare che i due continenti, insieme, costituiscono la quasi totalità del mercato mondiale del *mobile gambling*.

La situazione appena descritta è destinata a mutare significativamente nei prossimi anni; della crescita prevista, infatti, dovrebbe avvantaggiarsi soprattutto l'Europa grazie al dinamismo degli operatori locali, all'apertura di molti mercati nazionali e, elemento non meno importante, all'elevata penetrazione dei dispositivi *mobile* tra la popolazione. La figura 3.2 mostra l'evoluzione prevista nel valore del settore e nella sua suddivisione tra le aree geografiche; si nota che, mentre si prevede un *trend* sostanzialmente stazionario per il continente asiatico, ci si attende una crescita molto elevata proprio dall'Europa che dovrebbe realizzare il sorpasso già intorno al 2014. Il contributo del resto del Mondo dovrebbe rimanere sostanzialmente nullo fino alla fine del periodo considerato.

Figura 3.2 Mobile phone Gross Gambling Yield per continente (2001 – 2015; \$ mln)



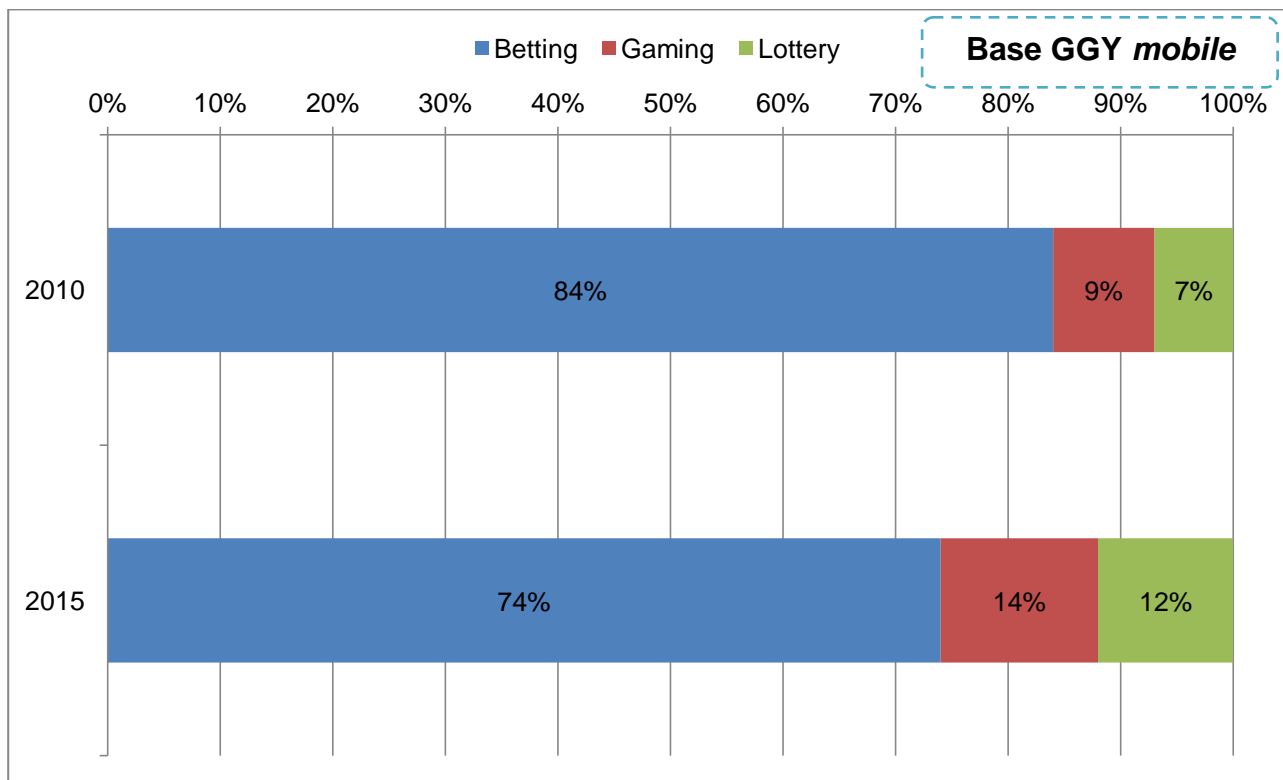
Fonte: H2 Gambling Capital, 2011 (Report 2010 Unibet)

Importanti cambiamenti si attendono anche sul fronte dell'offerta di giochi attraverso il canale *mobile*. Nel 2010 essa era costituita per l'84% dal *betting*; gli altri due macrosegmenti (*gaming* e *lottery*) incidono solo per il restante 16% in termini di GGY. Il *gaming*, in particolare, incide ancora in misura marginale sul valore generato dal nuovo canale, viceversa esso rappresenta, come si è avuto modo di vedere nel corso del lavoro, la maggior parte dell'industria del gioco via Internet.

Capitolo 3 / trend emergenti

Nel 2015, nonostante quello del *betting* rimarrà ancora il segmento prevalente, si assisterà ad un aumento evidente del peso dei segmenti del *gaming* e delle lotterie (figura 3.3).

Figura 3.3 Mobile Gross Gambling Yield globale per prodotto (2010 e 2015)



Fonte: elaborazione personale dati H2 Gambling Capital, 2011

I dati fin qui presentati delineano il canale *mobile* come un'ulteriore importante occasione di crescita per l'industria, soprattutto in ambito europeo dove l'evoluzione delle normative nazionali sta aprendo il mercato ad una vasta offerta di giochi. La rapidità con cui questo canale sta crescendo induce inoltre a pensare che queste stime potrebbero essere addirittura conservative. Si pensi che, solo tre anni fa, i maggiori operatori internazionali dichiaravano l'1% di *revenues* derivanti da *mobile*, due anni fa questa quota era già salita al 3 - 4%, nel 2010 aveva raggiunto il 10 - 15%⁸⁹.

Attualmente, il mercato di riferimento per il *mobile gambling* mondiale è quello giapponese, in cui le scommesse ippiche sono molto popolari. Esse sono gestite in maniera centralizzata e prevalentemente per via telematica dal monopolista "Japanese Racing Association" (JRA) e realizzano annualmente un *turnover* molto elevato (\$7,3 miliardi nel 2010). La particolarità di questo mercato sta nel fatto che nel 2008 il canale *mobile* è

⁸⁹ H2 Gambling Capital, "Gambling goes mobile", maggio 2011.

Capitolo 3 / trend emergenti

diventato quello che genera la maggiore quota di raccolta tra i canali telematici, superando pertanto le giocate piazzate attraverso i pc. Il canale *mobile* incide per circa il 25% sulla raccolta totale nel mercato giapponese. Quello della JRA rappresenta, da solo, circa il 57% del mercato globale del *mobile gambling*, ma questa quota per effetto dei trend di cui si è detto dovrebbe scendere al 32% nel 2015. Altro importante mercato *mobile* è quello di Hong Kong (simile per molti aspetti all'industria giapponese), anch'esso gestito da un monopolista "The Hong Kong Jockey Club", ha generato nel 2010 un ammontare pari a \$212 milioni in termini di GGY⁹⁰.

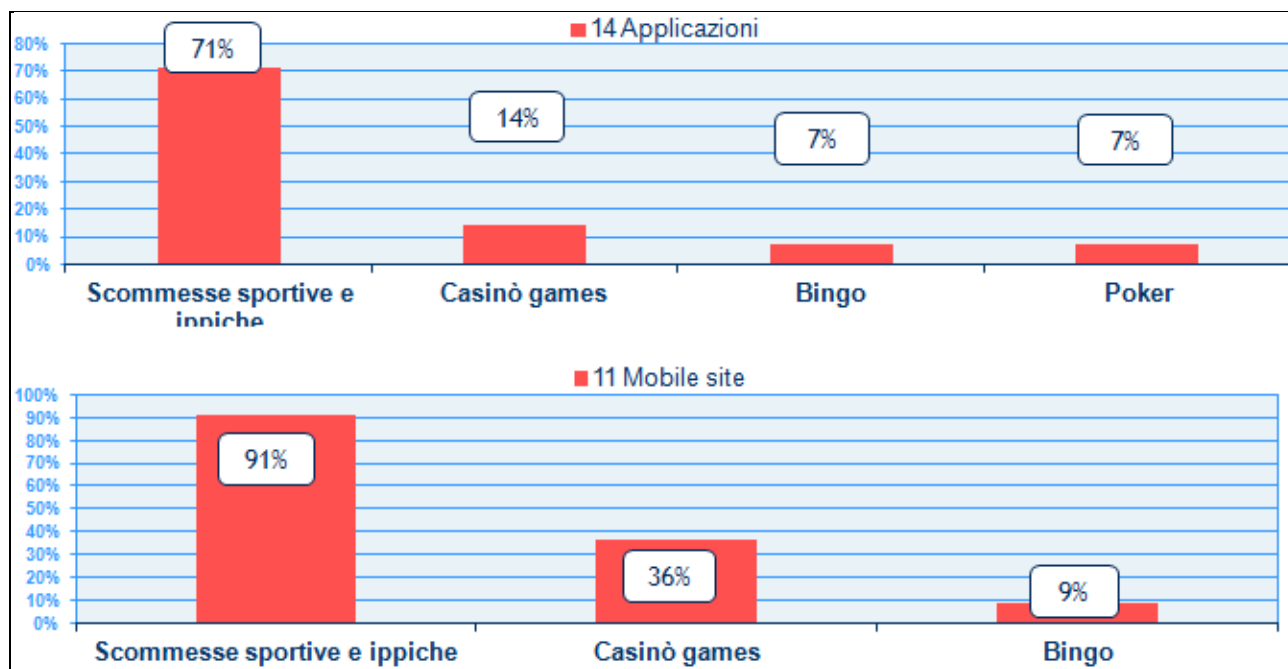
Spostandosi in Europa, il mercato UK, in assoluto il più maturo del continente, è sicuramente quello che si è mostrato più rapido nel cogliere le opportunità derivanti dal nuovo canale. Come conseguenza anche dell'elevato tasso di penetrazione degli *smartphone* nel Paese, che si stima essere pari a circa il 25 – 30%, il *mobile gambling* ha toccato \$230 milioni di GGY nel 2010 ed è previsto che raggiunga \$1,26 miliardi nel 2015 (CAGR 40,6%), rappresentando di fatto il mercato più promettente in prospettiva futura. In effetti, nel Regno Unito, tutti i maggiori operatori si sono attivati con diverse iniziative rivolte al canale *mobile*. Si pensi a William Hill che nel corso del 2010 ha lanciato una serie di applicazioni per piattaforme iPhone e Android. Oltre, infatti, alle applicazioni di *betting* e casinò disponibili attraverso il *website* dell'operatore, i clienti di William Hill possono scaricare le innovative "Shake-a-Bet" e "Match Predictor" direttamente su App Store. *Shake-a-Bet* è un'applicazione per il *betting* studiata per rispondere alle esigenze di scommettitori che non hanno il tempo di "navigare" attraverso l'ampissima offerta di eventi disponibili sul *website* dell'operatore. Questi utenti, una volta avviata l'applicazione devono semplicemente selezionare l'importo che vogliono scommettere, il numero di eventi su cui puntare, e la cifra che aspirano a vincere. L'applicazione fa il resto cercando, tra gli eventi disponibili, quelli che si adattano al meglio ai gusti dello scommettitore in base alle giocate piazzate in precedenza. *Match Predictor* è un'applicazione, fortemente integrata con *Facebook*, grazie alla quale i giocatori possono sfidarsi con gli amici e con la *community* a formulare delle previsioni esatte sull'esito dei *match*. Altro operatore molto innovativo è *Betfair*, che grazie alla sua applicazione per dispositivi *mobile*, è stata scelta nel 2010 da Egaming Review come miglior operatore capace di far accedere l'utente alla propria offerta di scommesse sportive in mobilità.

⁹⁰ H2 Gambling Capital, "Gambling goes mobile", maggio 2011.

Capitolo 3 I trend emergenti

Nel periodo compreso tra il 18 aprile e il 6 maggio 2011, l'Osservatorio sul Gioco Online del Politecnico di Milano ha effettuato un censimento delle iniziative di *mobile game* nel Regno Unito, prendendo in considerazione sia le applicazioni per iPhone disponibili su *App Store UK* sia i *mobile site* in lingua inglese di operatori attivi in UK. È emerso che dei 30 maggiori operatori di gioco attivi nel Paese, più della metà (57%) non avevano ancora sviluppato alcuna iniziativa *mobile*, mentre il restante 43% (corrispondente a 13 operatori) avevano sviluppato almeno una iniziativa *mobile* di gioco vero e proprio. La maggior parte di essi (il 56%) aveva sviluppato sia applicazioni sia il *mobile site*, potendo contare quindi su un'offerta *mobile* davvero completa. Analizzando più nel dettaglio l'offerta degli operatori britannici attraverso il canale *mobile* si nota che le "Apps" sono utilizzate soprattutto per l'offerta di *betting* (71%) e, solo in misura molto minore per i *casino games*, il bingo e il poker. Per quanto riguarda, invece, i *mobile sites* la prevalenza di iniziative legate al *betting* è ancor più marcata (91%); seguono i *casino games*, offerti dal 36% dei siti esaminati e, infine, il bingo (figura 3.4).

Figura 3.4 I giochi offerti attraverso il canale mobile in UK, maggio 2011



Fonte: Osservatorio Gioco Online Politecnico di Milano, 2011

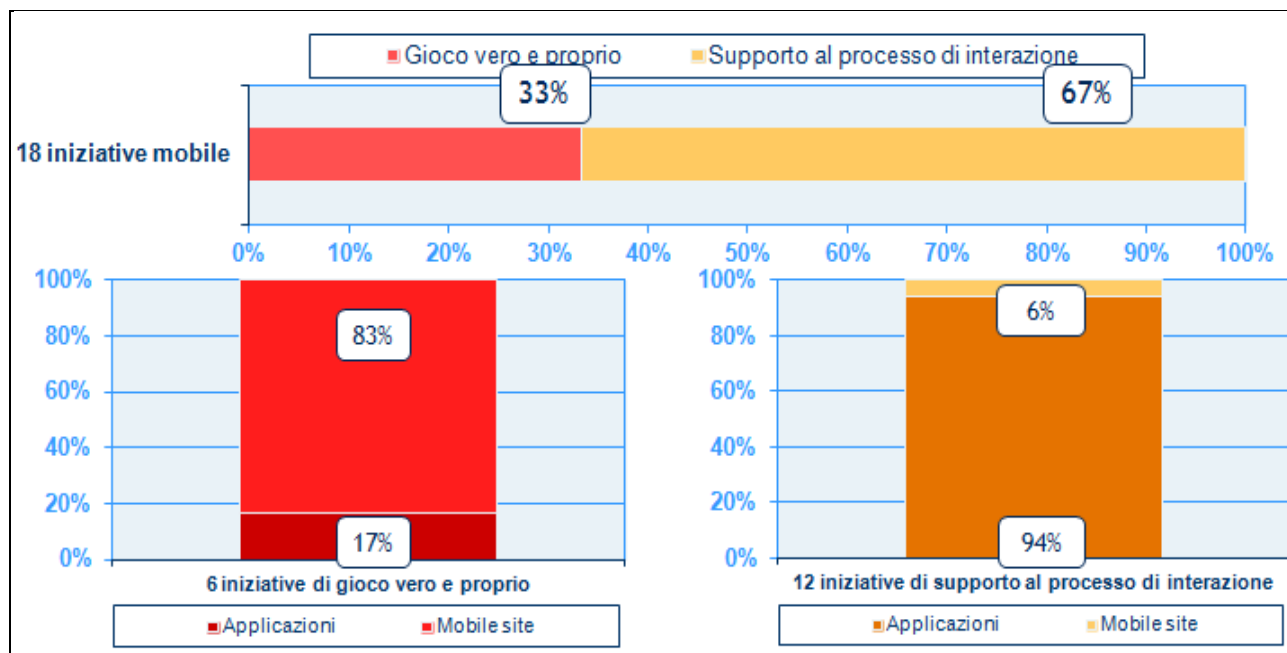
Nonostante *H2 Gambling Capital* nel suo recente studio "*Gambling goes mobile*" descriva il mercato italiano del gioco come uno dei più promettenti in ottica di sviluppo del canale *mobile* (anche grazie al tasso di adozione degli *smartphone* maggiore d'Europa e

Capitolo 3 / trend emergenti

superiore al 35%), gli operatori attivi nel Paese sembrano essere ancora lontani dal poter proporre un'offerta paragonabile a quella riscontrata nel Regno Unito.

Il censimento effettuato dall'Osservatorio sul Gioco Online del Politecnico di Milano nel periodo compreso tra il 18 di aprile e il 6 maggio del 2011, su un campione composto da 38 operatori di gioco con offerta legale in Italia, ha preso in considerazione le applicazioni per iPhone disponibili in lingua italiana e i *mobile sites* in lingua italiana: i risultati sembrano confermare che le iniziative *mobile* sul mercato sono ancora un'eccezione. Infatti, solo il 24% del campione (corrispondente a 9 operatori) aveva sviluppato almeno un'iniziativa *mobile*; si notava inoltre una certa predominanza, tra essi, di operatori *pure player* (67% del totale). Questo risultato suggerisce che, probabilmente, le imprese focalizzate sulla raccolta telematica sono per natura più sensibili allo sviluppo di canali digitali alternativi al *Web*. Dei suddetti 9 operatori il 33% aveva sviluppato applicazioni, l'11% (un operatore) aveva sviluppato il *mobile site*, mentre il restante 56% aveva sviluppato entrambi i tipi di iniziative.

Figura 3.5 Le iniziative mobile censite in Italia, maggio 2011



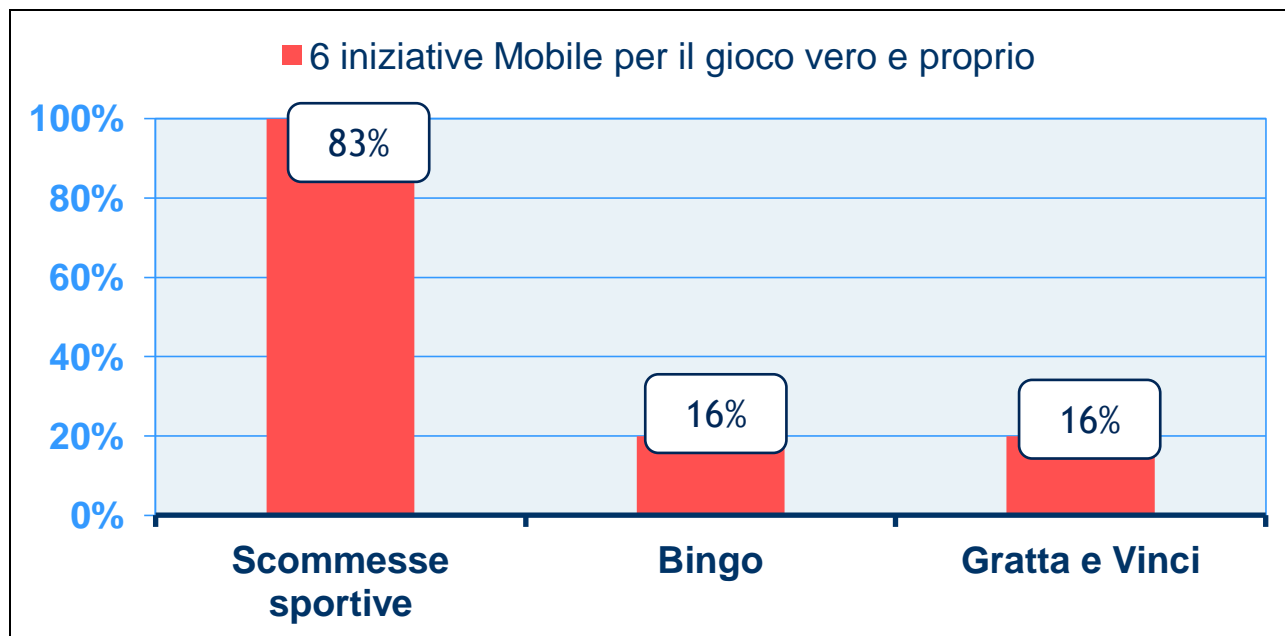
Fonte: Osservatorio Gioco Online del Politecnico di Milano, 2011

Tra tutte le iniziative *mobile* individuate (18), solo il 33% (cioè 6 iniziative) si potevano considerare di gioco vero e proprio; le altre 12 iniziative censite risultavano, piuttosto, di supporto al processo di interazione (figura 3.5). Tra le iniziative di gioco, quelle basate su

Capitolo 3 I trend emergenti

mobile site risultavano di gran lunga prevalenti (83%); viceversa, la quasi totalità delle iniziative di supporto al processo di interazione era basata su applicazioni (94%). Infine, come si vede in figura 3.6, il censimento ha mostrato che delle 6 iniziative di gioco vero e proprio progettate per il canale *mobile*, l'83% offriva la possibilità di fruire delle scommesse sportive, mentre solo il 17% di esse erano dedicate a bingo e "Gratta&Vinci" (una iniziativa per ciascuno dei giochi).

Figura 3.6 I giochi offerti attraverso il canale mobile in Italia, maggio 2011



Fonte: Osservatorio Gioco Online Politecnico di Milano, 2011

Riassumendo, dal confronto tra l'offerta mobile in Italia e nel Regno Unito emergono delle significative differenze:

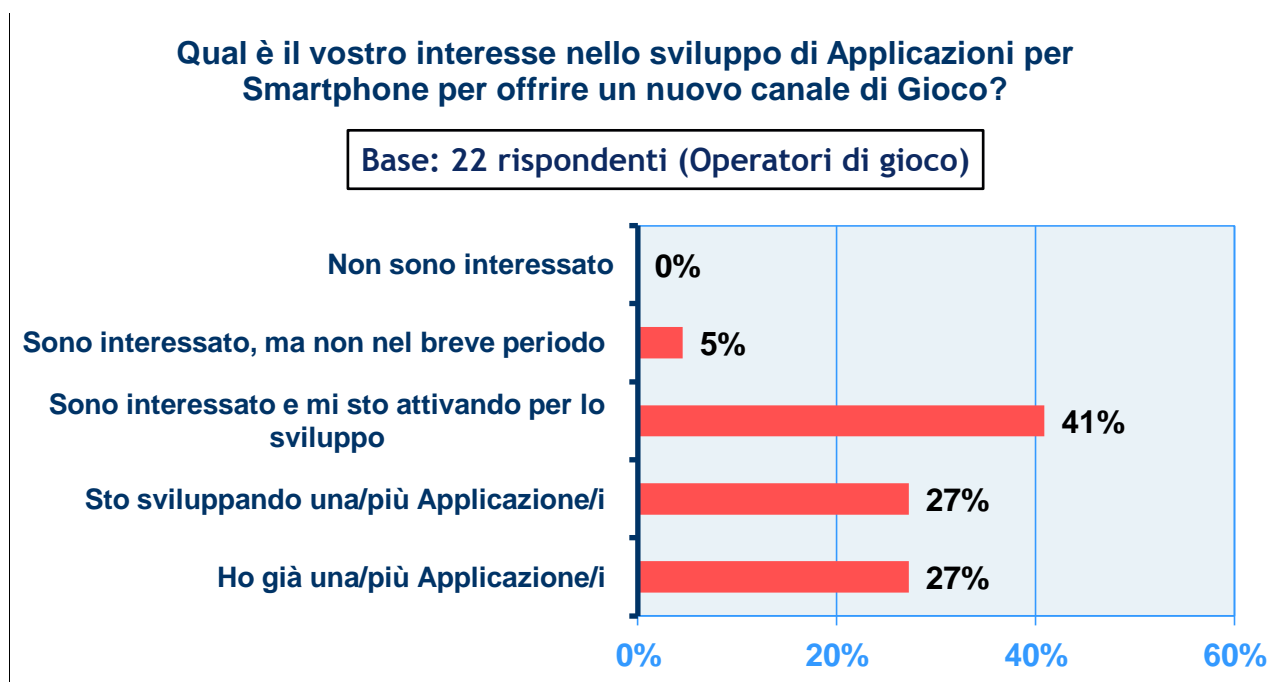
- in UK, un operatore su due (tra i principali) ha sviluppato un'offerta di gioco vera e propria attraverso il canale *mobile*, contro il 13% in Italia;
- in UK c'è una leggera prevalenza di *mobile site* per l'offerta di gioco vero e proprio; in Italia, invece, ad oggi c'è una netta prevalenza del *mobile site* per l'offerta di questo tipo;
- l'offerta *mobile* in UK è molto più ampia che in Italia; sono disponibili i *casino games* (solo recentemente introdotti in Italia) oltre ad una applicazione per il poker.

L'attenzione degli operatori italiani verso il canale *mobile* sembra, però, destinata a crescere nei prossimi mesi anche grazie al recente ampliamento del portafoglio di giochi

Capitolo 3 I trend emergenti

autorizzati. Ciò è confermato anche da un'indagine condotta in maggio dall'Osservatorio sul Gioco Online, basata su quesiti rivolti ad un pubblico composto da 22 operatori di gioco; alla domanda su quale fosse l'interesse di tali imprese nello sviluppo di *mobile site* per lo sviluppo del canale *mobile*, il 45% rispondeva che aveva già sviluppato un *mobile site* "ad hoc", mentre il 27% si stava attivando per lo sviluppo. Solo il 14% degli intervistati rispondevano di non essere interessati nel breve o nel lungo periodo. Alla domanda "qual è il vostro interesse nello sviluppo di applicazioni per smartphone per offrire un nuovo canale di gioco?" La maggior parte degli operatori intervistati (il 41%) rispondeva di essere interessato e di essere in procinto di attivarsi per lo sviluppo, il 27% dichiarava di aver già sviluppato un'applicazione a tale scopo e, solo il 5% si mostrava non interessato nel breve periodo (figura 3.7).

Figura 3.7 Risultati di uno dei quesiti posti durante l'indagine sul canale mobile in Italia



Fonte: Osservatorio Gioco Online Politecnico di Milano, maggio 2011

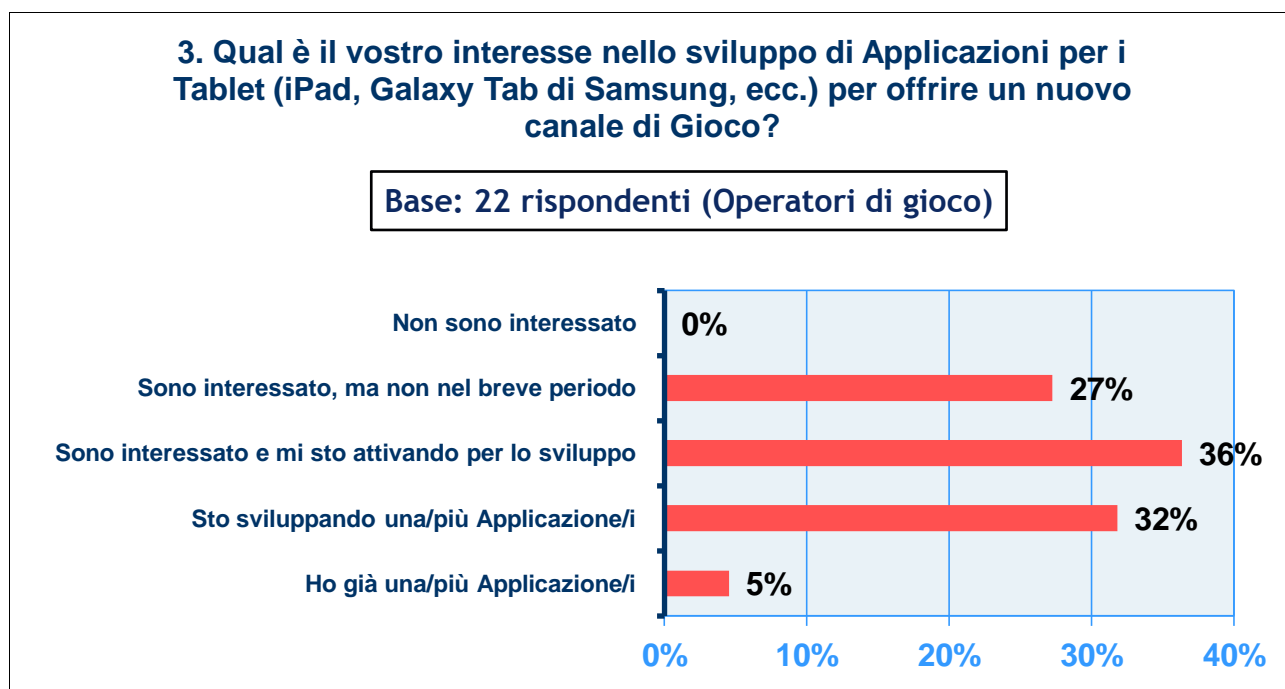
Infine, alla domanda su quali saranno i giochi che potranno beneficiare maggiormente di una fruizione mediante il canale *mobile* (era ammessa più di una risposta), la maggior parte degli operatori (86%) indicava i *casino games*, il 59% le scommesse *live* ed il 45% il bingo. Gli altri giochi sono stati indicati, tutti, da meno del 35% degli operatori di gioco.

Appare, invece, ancora meno chiaro il ruolo che potranno avere i *tablet* all'interno dell'industria del *gambling* telematico. Tali dispositivi infatti sono presenti sul mercato da

troppo poco tempo e la loro penetrazione è ancora troppo bassa affinché gli operatori di gioco li mettano al centro delle proprie strategie di prodotto. Tuttavia è evidente che si tratta di *device* di uso semplice e immediato, con enormi potenzialità nel campo dell'intrattenimento. Inoltre, la dinamica di crescita nelle vendite dei *tablet* in Italia è molto interessante; si stima infatti che ne siano stati acquistati circa 420 mila già nel 2010, mentre nel 2011 le vendite dovrebbero raggiungere circa 1,4 milioni di pezzi.

L'atteggiamento degli operatori di gioco attivi in Italia rimane ancora decisamente prudente nei confronti dei *tablet*, rispetto all'entusiasmo mostrato per il canale *mobile* e per le opportunità offerte dagli *smartphone*. Quanto detto è confermato dall'indagine condotta in maggio dall'Osservatorio sul Gioco Online del Politecnico di Milano, basata sulle risposte di 22 operatori di gioco al quesito: "Qual è il vostro interesse nello sviluppo di Applicazioni per i Tablet (iPad, Galaxy Tab di Samsung, ecc.) per offrire un nuovo canale di Gioco?". Come mostrato in figura 3.8 dall'indagine è emerso che, sebbene complessivamente il 68% degli operatori stavano già sviluppano (o si stavano attivando per sviluppare) un'applicazione per *tablet*, una percentuale significativa del campione (il 27%) non considerava questo tipo di iniziative una priorità nel breve periodo.

Figura 3.8 L'interesse degli operatori di gioco in Italia nei confronti delle applicazioni per tablet



Fonte: Osservatorio Gioco Online Politecnico di Milano, maggio 2011

Capitolo 3 / trend emergenti

Durante la stessa indagine è stato chiesto agli operatori di gioco di indicare quali giochi ritengono possano beneficiare maggiormente dello sviluppo di applicazioni per *tablet*; l'86% degli intervistati hanno risposto i “*casino games*”, il 64% vede grosse potenzialità per scommesse *live* e *poker online*.

3.2 La nascita del *social gambling*

Uno dei principali *trend* in atto all'interno dell'industria del gioco *online*, consiste nell'utilizzo massiccio degli strumenti del *Web 2.0* e dei *social media*. Ancora una volta, per rendersi conto di quanto questo tema sia sentito, basta sfogliare i *report* annuali dei principali operatori internazionali.

Nel rapporto di Unibet del 2010, l'azienda dichiara che *“c'è un mondo digitale intorno a noi, che non può essere ignorato da nessuna impresa che voglia sopravvivere”*. In conseguenza di ciò, Unibet utilizza principalmente i *social network* come strumento di *customer support*; cioè per conversare con i clienti, trovare informazioni su cosa essi desiderino, e capire come possa migliorarsi. Durante il 2010 ha realizzato una serie di promozioni e competizioni pensate per creare un nuovo canale di marketing *online*. In una di queste iniziative i *“fans”* erano invitati a creare un video, da caricare su YouTube, su cosa essi amassero di Unibet. In poco tempo, grazie a questo tipo di competizione tra utenti, l'impresa dichiara di aver raccolto 5500 voti. Un'altra iniziativa creata dall'azienda è stata il *“World Cup Predictor”*; con cui la *community* poteva sfidarsi nel formulare le migliori previsioni sul risultato dei *match* del torneo, e condividere l'esito con gli amici. La prima *“Facebook Poker League”* ha ottenuto ben 3 mila registrazioni.

L'intenzione degli operatori è chiaramente quella di far confluire dentro il gioco *online* quella dimensione sociale che spesso viene meno quando si interagisce mediante un pc. Già da tempo, per ottenere quanto detto, molti operatori hanno predisposto *chat* all'interno dei propri *websites*. Altri hanno utilizzato forum, blog o *community* per creare un legame tra gli utenti del proprio sito, e rendere l'esperienza di gioco più avvincente.

Ad esempio Betfair, operatore specializzato nel *betting*, fu uno dei primi portali ad inserire un forum interamente dedicato alle scommesse sportive e al *betting exchange*, dove sia gli utenti sia gli esperti interpellati da Betfair fornivano previsioni sulle prossime giocate da effettuare. Il successo di questa iniziativa ha permesso al forum di Betfair di essere, ancora oggi, uno dei più frequentati e apprezzati; ma, prima di tutto, ha permesso all'operatore di attrarre moltissimi appassionati scommettitori, divenuti così nuovi clienti.

Capitolo 3 / trend emergenti

Oggi, sono sempre di più le imprese del settore del gioco che cercano di sfruttare l'integrazione delle proprie piattaforme con i *social network* come "Twitter" e "Facebook", e capitalizzare le potenzialità offerte dall'enorme base utenti. Tuttavia, spesso gli operatori non hanno una strategia chiara, sembrano piuttosto studiare la situazione nel tentativo di capire come sfruttare al meglio tali strumenti.

Nel campo dell'integrazione tra piattaforme di gioco e *social network*, una delle più significative novità è stata introdotta da PokerStars, *leader* mondiale nel comparto del poker *online*. All'inizio del 2011, infatti, il colosso dell'Isola di Man ha annunciato il lancio dei cosiddetti "Home Games". Si tratta, sostanzialmente, di un nuovo modo di giocare il poker che consente agli utenti di creare il proprio *club* di gioco e di sfidare gli amici, invitati anche tramite "Facebook" o "Twitter". Dalle parole del *management* dell'impresa si intuisce che non si tratta solo di un'operazione commerciale, ma di una vera e propria scelta strategica. Infatti, l'impresa sembra essere disposta persino a rischiare un calo nell'affluenza ai propri tornei tradizionali pur di realizzare la "dimensione sociale" del poker. Evidentemente l'operatore conta di ottenere, nel lungo periodo, vantaggi in termini di fidelizzazione della clientela e rafforzamento del *brand*.

Figura 3.9 Gli Home Games di PokerStars.it

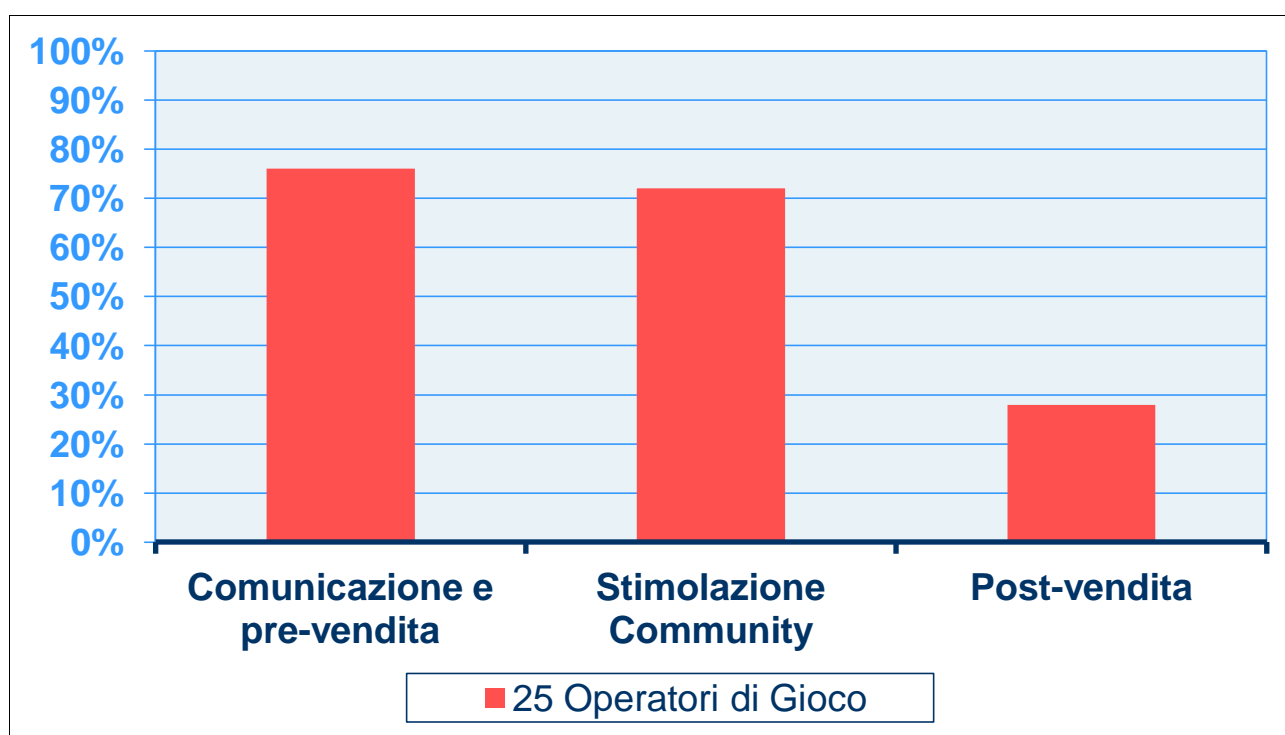


The image is a screenshot of the PokerStars.it website. At the top left, the logo "PokerStars.it" is displayed with the tagline "Trova la PokerStar che è in te". To the right, a status bar shows "ADESSO ONLINE: 61.117 giocatori 2.211 tornei" and a language selector for "English". Below this is a navigation menu with buttons for "Download", "Promozioni", "Home Games", "Poker Room", "Tornei", "Soldi Veri", "Club VIP", and "Supporto". The main content area features a large banner for "HOME GAMES". On the left of the banner is a logo consisting of a house shape with a red spade card inside. The text "HOME GAMES" is written in large, bold, white letters. Below this, there are two buttons: "VISITA HOME GAMES" and "TUTORIAL HOME GAMES". On the right side of the banner, there is a portrait of a man in a blue shirt, identified as Luca Pagano. A quote next to him reads: "I miei ricordi più belli sono legati alle partite di poker con gli amici a casa. E' da lì che è iniziato tutto". Below the quote is his signature. At the bottom of the banner, it says "IL PIÙ GRANDE SITO DI POKER IN ITALIA". To the left of this, there is a large red "€400 BONUS" with "PRIMO DEPOSITO" underneath. To the right, there is a button with a downward arrow icon and the text "GIOCA A POKER SCARICA ADESSO".

Fonte: sito Internet PokerStars, 2011

Anche gli operatori attivi in Italia, dunque, sembrano essersi convinti dell'importante ruolo che i *social media* giocheranno, all'interno dell'industria, nel prossimo futuro. Ciò è emerso da uno studio sull'attività delle imprese del *gambling* in Italia, condotto nel maggio 2011 dall'Osservatorio sul Gioco Online del Politecnico di Milano. È risultato infatti che, su una base di 38 operatori considerati, il 66% era presente su Facebook (mentre solo il restante 34% non aveva ancora intrapreso nessuna attività attraverso il celebre *social network*). Inoltre, la maggior parte degli operatori censiti utilizzavano Facebook per la comunicazione e la fase di pre-vendita (76%), il 72% se ne servivano per stimolare la *community*, mentre solo il 28% utilizzava lo strumento per il post-vendita (figura 3.10).

Figura 3.10 Le funzionalità supportate dalle iniziative su Facebook analizzate

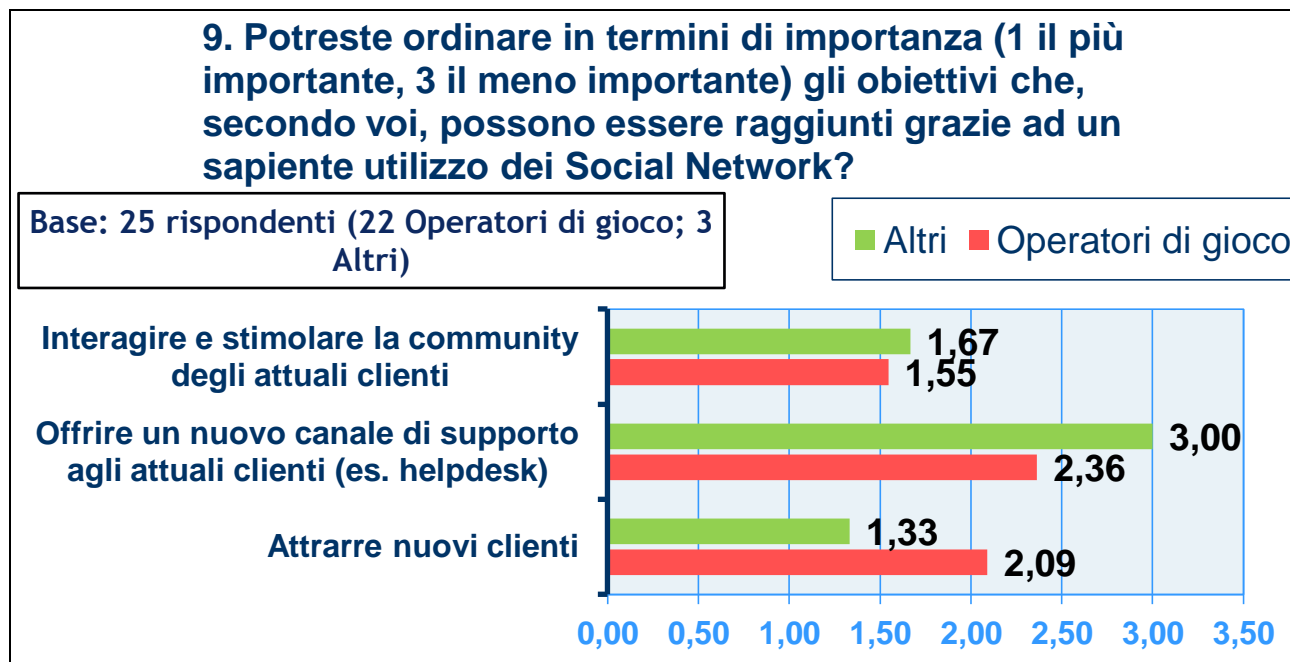


Fonte: Osservatorio Gioco Online Politecnico di Milano, maggio 2011

Del resto, alla domanda su quanto importante fosse, per il futuro, puntare sui *social network* per interagire con i clienti potenziali ben il 73% (dei 22 operatori intervistati) rispondeva: "Molto importante". E solo per il 5% di tali imprese, invece, lo strumento era considerato poco importante. Sul fronte degli obiettivi raggiungibili attraverso un sapiente uso dei *social network*, gli stessi operatori indicavano come più importante la possibilità di interagire e stimolare la *community* degli attuali clienti. Meno importanti venivano

considerate le opportunità di attrarre nuovi clienti, e fornire un nuovo canale di *customer support* (figura 3.11).

Figura 3.11 Quesito sul ruolo dei social network proposto agli operatori attivi in Italia



Fonte: Osservatorio Gioco Online Politecnico di Milano, maggio 2011

4 I casi di studio

Capitolo 4 I casi di studio

Il presente capitolo espone alcuni degli *studi di caso* che sono stati realizzati al fine di analizzare e comprendere meglio l'offerta, stabilire la composizione della filiera ed identificare le strategie adottate da alcune tra le principali imprese del settore del *gambling online*. Le informazioni utilizzate derivano in larga misura da interviste svolte nei confronti di personalità molto competenti all'interno delle aziende in esame; professionisti con una buona conoscenza del mercato e della filiera. Il maggior pregio di un'intervista individuale deriva dalla possibilità di ottenere risposte puntuali, instaurare uno scambio reciproco di preziose informazioni, approfondire aspetti che potrebbero rivelarsi poco chiari senza un dialogo diretto con l'intervistato.

Gli studi di caso realizzati sono quindici e riguardano le principali imprese facenti parte, a vario titolo, della filiera del gioco telematico; tra di esse si possono individuare operatori (*online pure player* e imprese multicanale), *service providers* e fornitori di soluzioni per i pagamenti *online*:

- Bwin – Gioco Digitale;
- Cogetech;
- Eurobet;
- Intralot;
- King.com;
- Lottomatica;
- Microgame;
- Moneybookers;
- PayPal;
- PhiNet;
- PokerStars;
- Sisal;
- Snai;
- Sportradar;
- Superscommesse.

Di seguito si descrive la metodologia utilizzata per realizzare ciascuno dei caso di studio appena menzionati:

Capitolo 4 I casi di studio

- in primo luogo è stato stilato uno schema generale sulla base del quale svolgere ciascuna intervista, presentato e commentato nel prossimo paragrafo.
- in seconda battuta è stato stabilito un contatto con la società da intervistare; nel caso in cui non si fosse già in possesso del contatto di una persona di conoscenza all'interno dell'impresa, si è proceduto contattando l'ufficio o il responsabile delle relazioni esterne per essere indirizzati verso la persona più competente rispetto alla nostra area di interesse;
- la persona è stata in seguito raggiunta tramite *email* al fine di fissare un appuntamento;
- l'ultimo passo precedente l'intervista è consistito nell'analizzare l'offerta, le attività e le competenze dell'impresa, attraverso la consultazione di fonti secondarie quali il sito *Web* dell'azienda in esame, gli articoli presenti sui maggiori portali specializzati (*www.agicos.it*, *www.agicoscomesse.it*, *www.agipronews.it*). Per le società già intervistate in precedenza, è stato consultato anche il caso precedentemente realizzato, avvalendosi sia delle tesi di laurea realizzate in passato sia del *Report 2010* dell'Osservatorio sul Gioco *Online* del Politecnico di Milano. Ciò si è rivelato necessario al fine di ottenere il maggior numero di informazioni possibile ed evitare di porre domande, durante le interviste, per le quali era già reperibile una risposta esaustiva;
- tutte le interviste sono state registrate su supporto digitale, qualora l'intervistato abbia fornito la necessaria autorizzazione, per tenere traccia in maniera precisa dei contenuti discussi e delle informazioni ricevute;
- successivamente sono stati redatti i casi, che sono stati poi inviati alle imprese interessate al fine di ottenere il consenso ad un'eventuale pubblicazione;
- le interviste sono sempre state realizzate con responsabili di alto livello all'interno delle imprese, anche se non tutti si sono dimostrati disponibili nello stesso modo, in particolare circa le proprie strategie e i dati quantitativi.

Modello d'indagine

I diversi aspetti che ci si è occupati di approfondire sono esposti in due sezioni dedicate: il profilo d'impresa e le *performance*.

Profilo d'impresa. Vengono fornite informazioni generali relative alla storia dell'impresa, all'assetto societario, alle attività principali e secondarie, ai settori di appartenenza, ad eventuali acquisizioni o fusioni. All'interno di questo paragrafo è stata inoltre analizzata la presenza dell'impresa in oggetto nella filiera del *gambling*; evidenziando le principali relazioni con gli attori in essa operanti, le attività svolte dall'azienda e i prodotti/servizi offerti. In questo paragrafo vengono, inoltre, inserite le informazioni relative ai principali punti di forza, in termini di competenze e risorse, delle società prese in esame. In particolare sono state indicate eventuali competenze distintive e risorse esclusive che permettono alle imprese oggetto di indagine di avere vantaggi competitivi nei confronti dei *competitors*.

Le performance. Nell'ultima parte dei casi esaminati vengono presi in considerazione i risultati generati dall'azienda. I dati principali sono quelli finanziari (fatturato, utili) e quelli relativi alle prestazioni degli attuali servizi. In alcuni casi è stato difficile trovare informazioni a causa della ritrosia delle aziende nel divulgare le informazioni più sensibili. Per quanto riguarda i casi relativi agli operatori del *gambling* è stato possibile presentare le informazioni relative alla raccolta di ogni operatore, suddivisa nei principali segmenti, con annesse le relative quote di mercato.

4.1 Bwin – Gioco Digitale



4.1.1 Profilo d'impresa

Bwin Interactive Entertainment AG è un'impresa internazionale, quotata presso la Borsa austriaca e considerata come uno degli operatori *leader* nel settore del *gambling online* a livello internazionale. Bwin è un operatore *pure player*, focalizzato sul canale telematico, specializzato nell'offerta di scommesse sportive e *poker online*. A fine 2009 il gruppo che fa capo a Bwin contava circa 1500 dipendenti, e oltre 2 milioni di utenti attivi componevano la sua *customer base*.

Bwin nacque a Vienna nel 1997; inizialmente il suo nome era "*Betandwin*" (*betandwin.com*). Era una piccola realtà composta da una decina di persone ed operava esclusivamente nel Paese di origine ed in Germania. L'offerta di *betandwin.com* era inoltre strettamente focalizzata sulle scommesse sportive. Il 2000, dopo soli tre anni dalla nascita dell'azienda, fu l'anno della quotazione in Borsa. A seguito dell'IPO (una delle più importanti nella storia dell'*Austrian Stock Exchange*) l'impresa ottenne la valutazione *record* di circa €55 milioni. Nel 2001 l'operatore, come molte altre imprese simili, decise di spostare le proprie attività in una giurisdizione molto accogliente nei confronti dei *player* del *gambling*; la scelta ricadde su Gibilterra dove venne creata la "*bwin International Limited*". Nello stesso periodo l'offerta di giochi venne arricchita con il perfezionamento di una nuova modalità di scommessa, inventata proprio da Betandwin: il *live betting*. Inoltre vennero introdotti i primi *casino games*. L'ingresso nel comparto del *poker online* avvenne nel 2004 attraverso una nuova piattaforma sviluppata dall'impresa, che non ebbe inizialmente il successo sperato. Nel corso del 2005 Betandwin, che era già un colosso del *gambling* telematico mondiale, decise di avviare un processo di ulteriore espansione geografica. L'impresa acquistò il *website* greco "*betoto.com*", operatore forte nel segmento delle scommesse sportive, al fine di rafforzare la presenza del gruppo nella regione

Capitolo 4 I casi di studio

balcanica. Nello stesso anno Betandwin procedette all'acquisizione di "Ongame", società fondata nel 1999 e nota sul mercato come fornitrice di tecnologia per il comparto del *poker online*. Ongame era proprietaria di una piattaforma di poker di successo, con la quale aveva dato vita al *network* omonimo, che aveva raccolto in pochi anni una base di clienti composta da milioni di utenti registrati. Nel 2006 il Gruppo procedette al cambiamento del proprio *brand*, che divenne appunto "bwin". Tale scelta era legata alla crescita dell'offerta dell'impresa, ormai non più focalizzata esclusivamente sul *betting*, ma dotata viceversa di un ampio portafoglio di prodotti di intrattenimento. Nel settembre 2009 bwin medita l'ingresso nel settore del gioco *online* italiano; decide, a tal scopo, di acquistare l'operatore "Gioco Digitale", uno dei primi ad entrare nella nascente industria italiana del *gambling* telematico. La storia recente di bwin è caratterizzata da un'operazione finanziaria ancor più importante, quella che nel corso del 2011 ha portato l'impresa a fondersi con il colosso americano "PartyGaming", dando vita al più grande Gruppo del *gambling online* mondiale: "bwin.Party Digital Entertainment Plc".

A seguito della fusione, avvenuta a marzo 2011, il gruppo bwin.Party è quotato presso il *London Stock Exchange*; è munito di licenze ad operare rilasciate da molte giurisdizioni, tra le quali Gibilterra, Alderney, Francia e Italia. Impiega oltre 3100 dipendenti negli uffici collocati in tutto il mondo.

Il gruppo bwin.Party, come tutti i grandi *player* del settore, investe ingenti risorse nel marketing e nella comunicazione. I dati relativi al 2009, per esempio, dicono che bwin ha speso in operazioni di marketing circa €100 milioni, che da soli rappresentano circa un terzo (il 32% per l'esattezza) delle spese operative complessive. Si tratta, quindi, della voce di costo percentualmente più rilevante. L'altra voce rilevante è quella delle spese per il personale che rappresentano circa il 28% del totale, mentre la spesa per servizi è stata nettamente inferiore (il 10,3% di tutte le spese operative). Questo perché il Gruppo, a seguito dell'acquisizione di importanti *software providers* come Ongame, ha ridotto sensibilmente la necessità di rivolgersi all'esterno per l'acquisto di servizi tecnologici. La principale attività di marketing svolta dal Gruppo è quella dello *sponsoring* nell'ambito del mondo dello sport. Questa è una scelta naturale per un'impresa che ha nelle scommesse sportive una delle fonti principali di *revenue*. In particolare bwin è molto presente sui cartelloni pubblicitari dei più importanti stadi. Oltre ad essere stata lo sponsor principale di alcune tra le squadre di calcio più blasonate: il *Real Madrid F.C.*, e l'*A.C. Milan*. Nel 2010, dopo quattro anni di *sponsorship*, bwin ha chiuso il proprio rapporto con il Milan,

Capitolo 4 I casi di studio

mantenendo invece la collaborazione con il *club* di Madrid; l'accordo prevede che il contratto sia prolungato fino alla stagione 2012/2013 per un corrispettivo annuale di ben €23,6 milioni di euro in favore del Real Madrid. Altra importante sponsorizzazione è quella del campionato mondiale di "Moto GP". Essa prevedeva, per gli anni 2009 e 2010, che bwin fosse lo *sponsor* principale dei Gran Premi di Spagna e Portogallo, in cambio di un corrispettivo annuo di circa €1,5 milioni (figura 4.1).

Figura 4.1 Bwin come sponsor principale del Gran Premio di Spagna



Fonte: sito Web del gruppo bwin.Party, 2011

Oltre alle sponsorizzazioni, la strategia di marketing di bwin si avvale di un'altra importante "leva", quella dell'*online advertising*. Nel 2009 le spese di questo tipo ammontavano ad un totale di oltre €32 milioni di euro. Circa i due terzi di tale importo erano relativi alle *revenue share* pagate da bwin ai siti *partner*, cioè che prendono parte al programma di affiliazione lanciato dall'operatore. Il programma di affiliazione di *bwin*, che prende il nome di "*bewinners*", è riconosciuto infatti come uno dei più efficaci e remunerativi del'intero settore. Il programma di affiliazione utilizza il cosiddetto *contaclic*, cioè uno strumento telematico che consente di tenere conto del numero di utenti del sito affiliato che cliccano sui *banner* predisposti da bwin, accedendo così all'offerta dell'operatore. I nuovi utenti devono poi effettuare delle puntate con soldi veri sulla piattaforma di bwin; a quel punto, in base al traffico generato dal sito affiliato, viene calcolata la *revenue share*, che cresce al crescere del numero di nuovi utenti che giocano sul sito dell'operatore.

Capitolo 4 I casi di studio

Gioco Digitale s.r.l. nacque nel 2007 da un'idea di Carlo Gualandri (che successivamente ne divenne presidente) e di alcuni soci con l'obiettivo, raggiunto, di creare la prima società italiana di giochi e scommesse pensata per operare attraverso il solo canale telematico. È per questo motivo che Gioco Digitale, al contrario di molti suoi concorrenti sul mercato italiano, non dispone di punti fisici per la raccolta. Gioco Digitale fece il suo ingresso nel mercato dei giochi con l'introduzione dei "Gratta & Vinci" online, a cui seguì dopo breve tempo il lancio delle scommesse sportive.

Il vero successo della società, tuttavia, è stato quello legato all'introduzione del *poker online*; infatti, Gioco Digitale è tra i *leader* in questo comparto. Tra le ragioni che hanno portato a questo risultato vi è certamente la prontezza con cui la società si è preoccupata di ottenere una licenza da AAMS per operare legalmente, e l'abilità nel realizzare la piattaforma di gioco. Gioco Digitale è stato il primo operatore in Italia a lanciare, ad inizio settembre del 2008, il *poker online*. Questo ha consentito alla società di partire come *leader* assoluto nel settore. Gioco Digitale mette a disposizione dei propri utenti, oltre alla piattaforma di gioco, una serie di contenuti come *forum*, *blog*, la scuola di poker e importanti eventi *live*. Altri giochi resi disponibili da Gioco Digitale sono stati il *SuperEnalotto*, su concessione di Sisal, e il *Bingo online*, lanciato nel dicembre 2009 e sul quale Gioco Digitale mantiene un'importante quota di mercato. Nel 2011 l'offerta è stata ulteriormente ampliata con l'introduzione dei *casino games* e del poker in modalità *cash*.

Dopo l'acquisizione della società da parte di bwin, Carlo Gualandri è diventato amministratore delegato di bwin Italia, e anche il resto del management è stato confermato, con l'obiettivo di dare continuità al progetto iniziato con il lancio di Gioco Digitale, cercando di guadagnare quote di mercato nei confronti dei concorrenti.

Gioco Digitale propone un'offerta molto ricca specie per quanto riguarda il poker e il bingo online; segmenti in cui l'azienda è tra i *leader* del mercato italiano. L'approccio di Gioco Digitale nel progettare la propria offerta si basa su:

- lo sviluppo di prodotti orientato alle logiche dell'intrattenimento digitale;
- focus sulle esigenze del consumatore dei nuovi media digitali (Internet, *mobile*, TV);
- la creazione di un ambiente di gioco legale e affidabile.

Gioco Digitale garantisce un'alta qualità e usabilità dei propri servizi, grazie ad una piattaforma di gioco molto evoluta, integrata con architetture tecnologiche d'avanguardia del Gruppo. La forza e solidità della piattaforma rende possibile lo sviluppo di prodotti

Capitolo 4 I casi di studio

originali e pensati appositamente per il pubblico italiano; oltre che per la distribuzione dell'offerta su diversi media digitali (*Web, mobile* e TV) e la capacità di creare *partnership* con aziende terze del settore, del mondo dei media e delle telecomunicazioni.

Gioco Digitale utilizza, a partire dal 23 febbraio 2010, la piattaforma di poker *online* fornita da Ongame *network, brand* di punta del gruppo bwin.Party.

Oltre al sito *Web* principale, Gioco Digitale dispone di un secondo *website*: www.pokerdigitale.it, attraverso il quale il giocatore può accedere, in modo gratuito, ad una serie di contenuti aggiuntivi legati principalmente al *poker online* come:

- il *blog*;

- la Poker TV;

- la scuola di poker;

- la radio di Gioco Digitale.

Tramite il *blog* è possibile seguire risultati e cronache dei tornei più importanti (sia *online* sia *live*), consultare *news*, leggere articoli e notizie. La Poker TV trasmette interviste, tavoli televisivi di tornei *live*, programmazione legata al mondo del poker. La scuola di poker è, invece, uno strumento utile a tutti coloro che si affacciano a questo gioco e che, tramite dei video specifici, possono imparare le nozioni fondamentali del poker.

Gioco Digitale è stata sempre, per quanto riguarda il poker *online*, la prima ad affiancare la propria immagine a quella di un giocatore professionista, Max Pescatori. In seguito è stato creato un *team* di giocatori professionisti sponsorizzati dalla società per giocare eventi “dal vivo” e promuovere il *brand*. Con riferimento al segmento delle scommesse, Gioco Digitale ha intenzione di proporre un prodotto completo (accessibile attraverso un *client*) che, oltre a permettere agli utenti di scommettere, dia la possibilità di preparare la scommessa, consultare i risultati ed i pronostici degli esperti, avere notifiche sugli eventi più giocati, visionare il calendario con gli eventi su cui si poter scommettere.

Gioco Digitale presidia tutte le attività a valle della filiera. La differenza a monte è data dal tipo di gioco: per i “*Gratta & Vinci*” e *SuperEnalotto* le attività a monte sono a svolte dai concessionari esclusivi, rispettivamente Lottomatica e Sisal. Per il poker *online*, invece, le attività che Gioco Digitale controlla riguardano la quasi totalità della filiera. Le uniche

Capitolo 4 I casi di studio

attività che non vengono eseguite all'interno riguardano lo sviluppo e il miglioramento del *software* di gioco fornito da Ogame *network*, importante *brand* del Gruppo.

Gioco Digitale ha intenzione di sviluppare due *client*: uno dedicato ai possessori di iPhone e uno per gli altri *device*. Inoltre, ritiene importante discutere con gli operatori di telefonia mobile promuovere soluzioni *flat* per il collegamento al *Web*, che permettano ai clienti traffico illimitato a fronte di un pagamento costante mensile. Per risolvere il problema della compatibilità tra l'applicazione e l'elevato numero di modelli di cellulari presenti sul mercato, Gioco Digitale ha iniziato a collaborare con Nokia ed ha realizzato un applicativo, non pubblico, in grado di "lavorare" sulla totalità dei *device* della casa finlandese. L'obiettivo, sotto questo punto di vista, è quello di riuscire a disporre di un applicativo che possa funzionare su una grossa fetta dei *device* disponibili in commercio; per far ciò servirà la collaborazione con altri grandi produttori di telefoni cellulari e *smartphone*.

Gioco Digitale ha sviluppato, rispetto ai propri *competitors*, un'elevata esperienza nel segmento del *poker online* frutto del tempestivo ingresso e della *leadership* mantenuta per diversi mesi. Una risorsa importante che Gioco Digitale possiede, sempre nel campo del *poker online*, è il *network* "Telegaming" per l'interfacciamento fra i *client software* dei singoli utenti, i *server* di Gioco Digitale e i *server* di Sogei. Questo evita di spartire quote della raccolta con il proprietario del *network* come accade invece per i concessionari che aderiscono al circuito *iPoker* di Playtech o a quello di Microgame. Bwin, con l'acquisizione di Gioco Digitale, può contare su un *brand* già affermato in Italia, coniugandolo con la fama internazionale dell'azienda, soprattutto nelle scommesse sportive. Gioco Digitale, essendo nata come *pure player* specializzata sul canale *online*, può anche contare su una forte flessibilità e agilità organizzativa che le permette di operare con una maggiore tempestività sul mercato rispetto ad altri *player* più grandi, che rischiano di scontare maggiore inerzia nell'adattamento al nuovo canale.

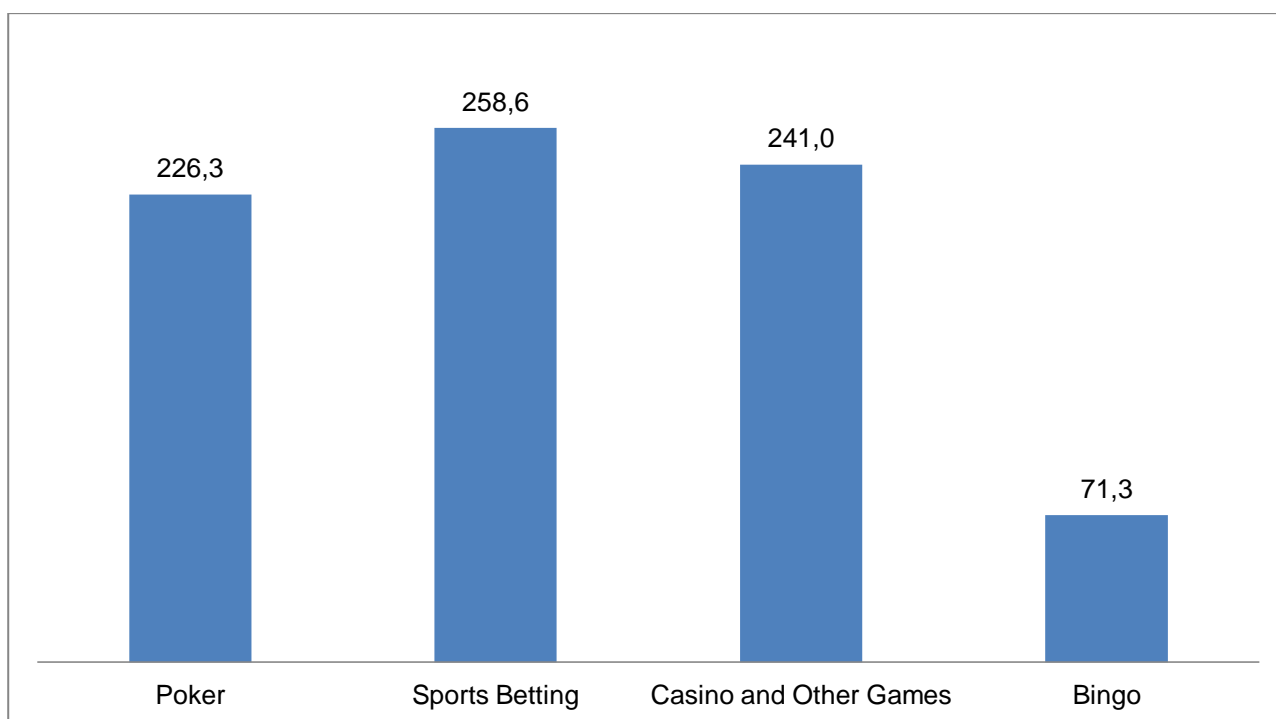
Capitolo 4 I casi di studio

4.1.2 Le performance

La compagnia “bwin.Party Digital Entertainment Plc”, risultante dalla fusione tra bwin e PartyGaming, si conferma tra i più grandi *business* al mondo nell’industria del *gambling online*. Ai soci di bwin è stato riconosciuto il 51,64% delle azioni della *Newco*, mentre ai soci di PartyGaming è andato il restante 48,36%.

La figura 4.2 evidenzia le *performance* economiche complessive nell’anno 2010, in ciascuno dei principali comparti del *business*, per il Gruppo risultante dalla fusione tra le due compagnie. Mentre la tabella 4.1 mostra alcuni dei principali indicatori economici, sempre con riferimento all’anno 2010.

Figura 4.2 Le revenues complessive del Gruppo per ciascun segmento (€ mln, 2010)



Fonte: sito web del gruppo bwin.Party, 2011

Tabella 4.1 Le performance complessive del Gruppo bwin.Party (€ mln)

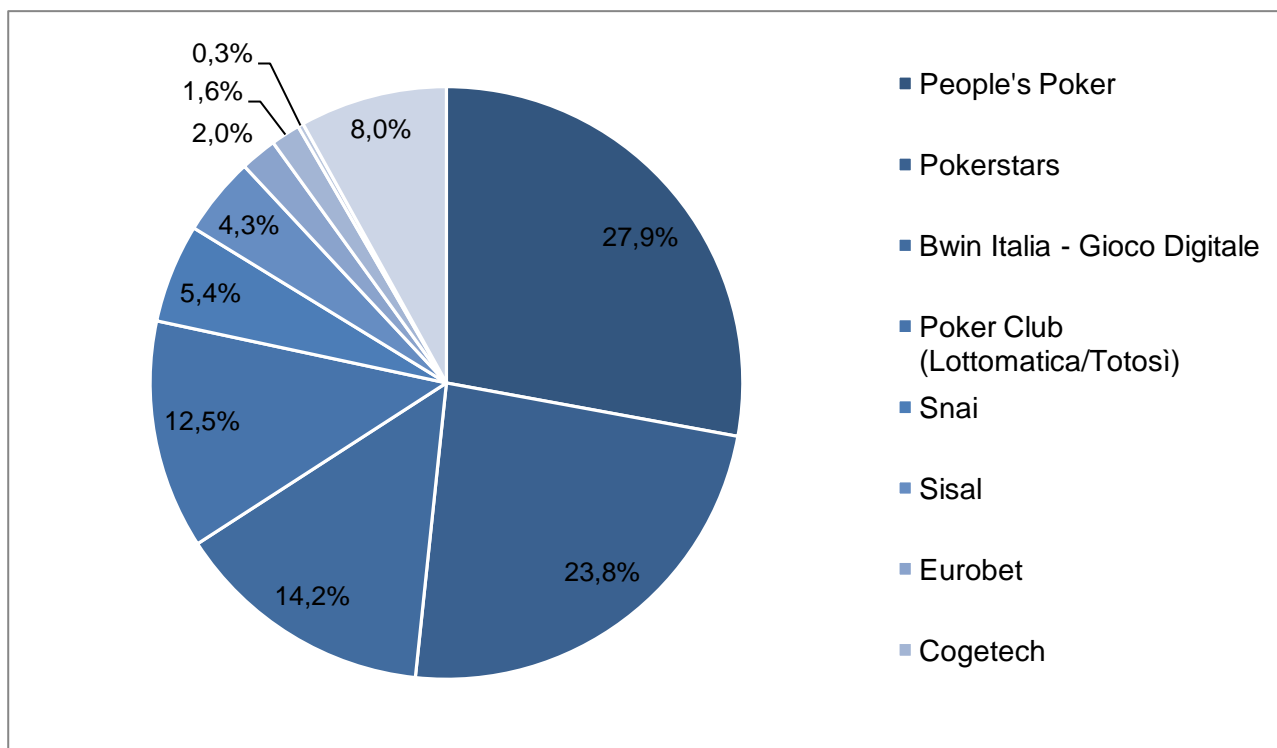
	2008	2009	2010
<i>Net revenue</i>	662,0	682,0	797,2
<i>EBITDA</i>	165,2	193,7	168,2
<i>EBT</i>	57,0	106,9	51,3
<i>Profit</i>	33,7	27,6	50,4

Fonte: sito web del gruppo bwin.Party, 2011

Capitolo 4 I casi di studio

Nel primo semestre 2011 bwin e Gioco Digitale hanno raccolto in Italia €219,3 milioni nel comparto del *poker online*, classificandosi al terzo posto dietro il *network* di Microgame e PokerStars. La quota di mercato corrispondente è pari al 14,2% (figura 4.3), in calo rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Figura 4.3 Quote di raccolta del mercato italiano del poker online nel primo semestre 2011



Fonte: AgicoScommesse, 2011

Tabella 4.2 Raccolta del mercato italiano delle scommesse sportive nel primo semestre 2011

Scommesse Sportive Gennaio-Giugno 2011	Totale
Snai	706
Lottomatica (Better-Totosì)	450,7
Sisal Matchpoint	228,6
Microgame	184,4
Intralot	133,6
Cogetech	124
Eurobet	115,6
Bwin Italia - Gioco Digitale	84,6

Fonte: AgicoScommesse, 2011

Capitolo 4 I casi di studio

La tabella 4.2 mostra che, nel segmento delle scommesse sportive, bwin e Gioco Digitale non riescono a mantenere la stessa quota di raccolta che ottengono nel *poker online*. Questo risultato, comunque, è abbastanza scontato visto che il bwin opera in Italia come *pure player* specializzato nell'offerta *online*, mentre gli altri operatori realizzano la maggior parte della propria raccolta sfruttando in modo massiccio il canale "fisico".

4.2 Cogetech



4.2.1 Profilo d'impresa

Cogetech S.p.A. è uno dei principali *player* italiani nel settore dei giochi e delle scommesse. Nasce nel 2004 quando le due società fondatrici, Cogemat S.p.A. e Gtech Corporation, ottengono la Concessione per la gestione della rete telematica *AWP*. Oggi la società ha un capitale sociale di € 10.000.000, è controllata al 100% da Cogemat S.p.A., a sua volta controllata al 55% da OI GAMES 2 ed al 45% dai Soci Fondatori.

Viene realizzata, sempre nel 2004, la rete telematica per la gestione delle *NewSlot* e ad inizio 2006 la società ottiene la concessione per poter operare. A gennaio 2006 Cogetech avvia la piattaforma di vendita *online Paymat*, grazie alla quale, attraverso il sito www.paymat.it, vende servizi a valore aggiunto.

Nel marzo del 2006 Cogetech ottiene la concessione da AAMS per operare nel mercato delle scommesse ippiche e sportive, diventando nello stesso periodo un concessionario autorizzato per le scommesse: nasce così *Mistertoto*, il *brand* dedicato agli scommettitori.

A maggio del 2007 Cogetech lancia i “*Gratta & Vinci*” *online* fruibili attraverso il sito www.mistertoto.it. Il mese successivo, Cogetech ed Eurobet si accordano per la fornitura in esclusiva della rete di *NewSlot* nei punti vendita Eurobet.

Nell'ottobre del 2008 viene lanciato il *brand PowerPoker* con il quale Cogetech entra nel mondo del *poker online*. Nell'agosto del 2009 il gruppo Virgin lancia *Virgin Poker Italy* grazie alla partnership con Cogetech.

Nel settembre 2009, nell'ambito della gara per l'attribuzione di nuove concessioni per le video lotterie (*VLT*), Cogetech si è aggiudicata oltre 5.300 licenze, e ad oggi collega alla propria rete telematica oltre il 10% degli apparecchi da intrattenimento autorizzati da AAMS sul mercato nazionale.

Capitolo 4 I casi di studio

Cogetech è presente in Italia con due sedi principali, quella Legale e Amministrativa di Milano e quella operativa di Roma. La società gestisce una rete di oltre 26 mila punti di gioco e 500 punti vendita per lo sport e scommesse ippiche. Impiega circa 400 dipendenti tra le sedi di Milano e Roma, ed è presente in modo capillare su tutto il territorio italiano mediante una rete commerciale costituita da 15 mila pubblici esercizi con più di 40 mila apparecchi da intrattenimento collegati ai punti vendita sparsi su tutto il territorio. La rete di raccolta scommesse ippiche e sportive è composta da 89 negozi e 100 corner (con i marchi *Mistertoto* e *Izisplay*) distribuiti su tutto il territorio nazionale. Cogetech è, inoltre, attiva con una piattaforma *B2B* che collega più di 300 *betting shops* connessi al *network Bet Solutions* e alcuni tra i più importanti operatori di scommesse *online*. Attraverso la piattaforma *Paymat*, Cogetech dispone di una rete di commercializzazione di servizi a valore aggiunto che raggiunge più di 5 mila punti vendita distribuiti sull'intero territorio.

Cogetech opera in vari settori nel mercato dei giochi: sia in ambito *B2b*, come *service provider* per altri concessionari e operatori, sia in ambito *B2c* con una propria offerta diretta agli utenti finali.

In particolare i prodotti e servizi di Cogetech sono:

- La rete telematica *Plug&Win*, attraverso la quale Cogetech collega e gestisce più del 10% degli apparecchi da intrattenimento sia tradizionali che di nuova generazione autorizzati da AAMS. Oltre al collegamento degli apparecchi dei clienti alla rete, Cogetech offre loro un *Help Desk* e un portale attraverso il quale consultare i dati aggiornati degli apparecchi.
- *MisterTOTO™*, il *brand* attraverso il quale Cogetech si rivolge direttamente agli utenti finali come concessionario per la raccolta di scommesse ippiche e sportive (sia attraverso i punti vendita che online, attraverso il sito www.mistertoto.it).
- *PowerPoker*, il circuito con il quale Cogetech opera nel mondo del *poker online*; la *poker room* è stata sviluppata con Playtech e fa parte del *network* di *Ipoker Italia*.
- La piattaforma *BetSolutions™*, con cui Cogetech offre servizi di *service providing*, supporto e collegamento, nel mercato delle scommesse ippiche e sportive ai concessionari autorizzati dall'AAMS.

Capitolo 4 I casi di studio

- La piattaforma *Paymat*TM, attraverso la quale Cogetech offre ai propri clienti *B2b* servizi per gestire la rete di vendita e la distribuzione di prodotti a valore aggiunto come ricariche telefoniche per cellulari e carte servizi, ricariche digitale terrestre, ricariche dei conti gioco scommesse *MisterTOTO*TM e ricariche delle carte di credito prepagate *Paymat*TM.
- *Iziplay*TM è il *brand* più recente della società, che identifica tutti i nuovi punti vendita diretti del gruppo e l'offerta di gioco *online*, con il portafoglio completo di prodotti Cogetech.

Cogetech, per quanto riguarda il business dei giochi telematici, opera su tutta la filiera: svolge le attività tecnologiche più a monte, come sviluppo e gestione dei giochi dal momento che parte del suo *business* consiste nel fornire ad altri concessionari un portafoglio “giochi” pronto per essere distribuito; a questo si aggiungono le attività, più a valle, che caratterizzano l'altra parte del *business* in questo settore, ovvero quella *B2c*, che consiste nell'offerta dei propri prodotti direttamente ai clienti finali tramite il *brand* proprietario.

Come detto precedentemente, il business *B2c* viene realizzato da Cogetech attraverso i *brand* *Mistertoto* e *Iziplay*. I giochi offerti tramite questi marchi sono fruibili dai clienti, sia attraverso il canale tradizionale “fisico” (nelle apposite agenzie o locali affiliati), sia sul *Web*, accedendo alle pagine dedicate. L'offerta comprende:

- scommesse sportive;
- scommesse ippiche;
- “*Gratta & Vinci*”;
- *poker online*;
- *casino games*.

Le scommesse sportive e tutti gli altri giochi, ad eccezione del *poker online*, sono fruibili direttamente dal *browser* accedendo alle diverse sezioni del sito. Sul portale sono presenti le informazioni più utili agli scommettitori: come i risultati, *livescore*, statistiche, calendari, solo per fare qualche esempio.

Capitolo 4 I casi di studio

Il *poker online* ha un suo *brand* specifico: *PowerPoker*, con il relativo portale *online* (www.powerpoker.it). Da cui si può scaricare l'applicazione che permette di giocare sul circuito sviluppato da Playtech.

Cogetech, in quanto *service provider* mette a disposizione di altre aziende affiliate (senza concessione) la possibilità di offrire il *poker* tramite “*skin*”. Ad oggi, le *skin* di Cogetech sono: Virgin Poker, Maxi Poker, Runner Poker, C2Poker, Qbet Poker, Punto Quota. Da notare che se si opera con una *skin* i conti di gioco aperti dagli utenti sono comunque di pertinenza del titolare di sistema, quindi di Cogetech.

La *revenue share* di Cogetech varia a seconda del livello di servizio che offrono gli affiliati tramite le *skin* in questione. Oltre che a seconda dell'importanza della *skin*, e del piano di investimenti che gli affiliati effettuano. Le *skin* essenzialmente hanno a loro disposizione solo il *marketing* sul *client*, anche se Cogetech cerca di selezionare le *skin* e portare al proprio interno quelle che possono avere un valore aggiunto in termini di *brand* oppure di *expertise* nel mondo dell'*online*. Sul movimento effettuato dai clienti delle *skin*, Cogetech incassa dal 2% al 3% di *revenue share*. La strategia di Cogetech è quella di permettere alla *skin* di avere una liquidità tale per poter fare investimenti; e l'unico modo di farlo è quello di rinunciare ad una parte di margine.

Da quasi tre anni, Cogetech fa parte del *network iPoker*: questo significa che paga una quota al gestore del *network* per beneficiare della liquidità. Per quanto riguarda il funzionamento del *network* ci sono delle regole scritte, prese dal comitato direzionale, che devono essere rispettate per raggiungere l'obiettivo principale di portare via giocatori dagli altri *network* e non agli operatori della rete di cui si fa parte.

Per quanto riguarda il marketing, in particolare sul *poker*, Cogetech non organizza tornei *live* perché, nonostante sia consapevole che questo porti una buona visibilità al *brand*, ha notato che quando un giocatore vince *online* un pacchetto per torneo *live*, questo sceglie di intascare la vincita e non partecipare all'evento in questione.

Attualmente l'offerta di Cogetech, per quel che riguarda *betting* e *skill games*, non è fruibile tramite *mobile*, anche se c'è l'intenzione di cominciare a testare il canale con dei *partner* già attivi in questo settore.

La società è entrata nel mercato delle macchine da intrattenimento, occupandosi di noleggio. Successivamente ha intrapreso un percorso per diventare concessionario per le *slot*. Questo percorso, insieme alla proprietà stessa dell'azienda, permette a Cogetech di

Capitolo 4 I casi di studio

conoscere molto bene il territorio italiano e di avere una visione completa e approfondita del mercato. Cogetech fonda il suo principale punto di forza competitivo sull'utilizzo e sulla padronanza della più moderna tecnologia; che rende l'azienda indipendente per la maggior parte dei prodotti e servizi offerti. Infine, è importante sottolineare l'importanza dell'ampio portafoglio di giochi offerto da Cogetech, che denota la sua forte presenza nel settore dei giochi, telematici e non, sia in ambito *B2b* che in quello *B2c*. Questo permette all'azienda, qualora alcuni *business* si rivelino poco remunerativi, di non esporsi eccessivamente su un dato prodotto potendo, in caso di necessità, riposizionarsi agevolmente e con tempestività.

4.2.2 Le performance

Nell'esercizio chiuso il 30 giugno 2010 Cogetech ha registrato ricavi per €67 milioni.

PowerPoker approdò sul mercato italiano a fine dicembre 2008, insieme ad altri operatori, all'interno del *network iPoker* di Playtech. La raccolta conobbe una sostanziale crescita a partire dal settembre 2009, chiudendo l'anno solare con una forte crescita percentuale nel mese di dicembre. Nell'arco del 2009, Cogetech ha realizzato una raccolta totale di poco superiore ai €16 milioni, corrispondente ad una quota di mercato annuale poco inferiore allo 0,8%. A maggio 2010 la raccolta nel segmento del *poker online* realizzata da *PowerPoker* ammontava a €3,8 milioni, per una quota pari al 1,4% del mercato totale.

Nel primo semestre del 2011 la raccolta realizzata da Cogetech, nel comparto del poker, è stata di €24,6 milioni, che corrisponde a circa l'1,6% del mercato (tabella 4.3).

Tabella 4.3 Raccolta e quota di mercato dei principali player del poker online in Italia (1° semestre 2011, € mln)

Poker online Gennaio-Giugno 2011	Raccolta (€ mln)	Quota (%)
People's Poker	429,75	27,9
Pokerstars	366,1	23,8
Bwin Italia - Gioco Digitale	219,3	14,2
Poker Club (Lottomatica/Totosì)	192,1	12,5
Snai	82,7	5,4
Sisal	66,65	4,3
Eurobet	30,5	2,0
Cogetech	24,6	1,6
Intralot	4,8	0,3
Altri	124	8,0

Fonte : AgicoScommesse, 2011

All'interno del *network iPoker*, di cui fanno parte fra gli altri gli operatori Snai, Sisal e Eurobet, *PowerPoker* a luglio 2011 detiene una quota del 8% circa, la minore fra i quattro principali concessionari. Cogetech è attiva anche sul canale "fisico" per quanto riguarda la

Capitolo 4 I casi di studio

raccolta delle scommesse sportive. Sommando i dati relativi ai canali fisico e telematico, Cogetech ha realizzato una raccolta di €124 milioni nel primo semestre del 2011, corrispondente ad una quota di mercato del 5,9% (tabella 4.4).

Tabella 4.4 Raccolta e quota di mercato dei principali player delle scommesse sportive in Italia (1° semestre 2011, € mln)

Scommesse Sportive Gennaio-Giugno 2011	Totale	%
Snai	706	33,61
Lottomatica (Better-Totosi)	450,7	21,46
Sisal Matchpoint	228,6	10,88
Microgame	184,4	8,78
Intralot	133,6	6,36
Cogetech	124	5,9
Eurobet	115,6	5,5
Bwin Italia - Gioco Digitale	84,6	4,03
Altri	73	3,48
TOTALE	2100,5	100

Fonte: AgicoScommesse, 2011

4.3 Eurobet



4.3.1 Profilo d'impresa

Eurobet nasce nel 1995 come azienda attiva nel settore delle scommesse *online*. Nel 1996 *eurobet.com* è il *website* della prima compagnia ad accettare scommesse via Internet. Nel 1999 la società viene acquistata da Coral, il terzo *bookmaker* inglese con oltre 75 anni di esperienza nel settore, dando vita al gruppo Coral Eurobet. Nell'ottobre 2005, con l'acquisto di Coral Eurobet da parte del gruppo Gala, nasce la più grande compagnia di scommesse e giochi d'Europa: Gala Coral. Oggi, il gruppo Gala Coral conta circa 19 mila dipendenti, gestisce nel Regno Unito circa 1600 *betting shops*, circa 150 Sale Bingo e 27 Casinò. Si è affermata come azienda *leader* per il Bingo *online* dopo il lancio, nel 2006, di un prodotto interamente creato e gestito dall'azienda. Attraverso 5 siti Internet Gala Coral vanta una clientela in oltre 100 Paesi.

Nell'aprile 2006 Eurobet ha lanciato *www.eurobet.it*, portale che opera con concessione italiana. La società, oltre alla concessione online, è titolare di 416 diritti (106 per l'apertura di negozi di gioco sportivo, 46 negozi di gioco ippico e 264 *corners*). La sede legale della società italiana, Eurobet Italia S.r.l., è situata a Roma.

Il lancio del sito italiano da parte di Eurobet è stato possibile a seguito dell'acquisizione di un'agenzia di Genova; essa fu acquisita proprio perché aveva una concessione "*pre-Bersani*". L'offerta prevedeva principalmente le scommesse sportive *online*. Già nel 2009 il numero totale di conti unici che hanno movimentato denaro, effettuando almeno una transazione, si attesta a 41 mila.

Eurobet ha lanciato, il 4 ottobre 2006, un canale televisivo per promuovere la propria offerta di giochi: "*Eurobet scommesse sportive TV*", canale è presente su Sky Digital e sui canali Freesat 861.

Capitolo 4 I casi di studio

A fine 2008 Eurobet fa il suo ingresso nel mercato italiano del *poker online*, entrando a far parte del *network iPoker* di Playtech.

L'azienda opera in diversi segmenti nel mercato dei giochi sia in ambito *B2b*, come *service provider* per altri concessionari e operatori, sia in ambito *B2c* con una propria offerta diretta agli utenti finali.

Il modello *B2b* adottato da Eurobet prevede l'acquisizione della licenza e il successivo affidamento in *franchising* a terze parti: i *partner*, scelti da Eurobet, utilizzano la licenza per aprire il proprio negozio di gioco sportivo dove possibile e nel rispetto delle normative vigenti. Tra Eurobet ed i suoi *partner* c'è un accordo di *revenue share* sul volume d'affari, la cui misura è dipendente dalla raccolta realizzata e dai prodotti presenti in ogni punto. È previsto un accordo di *revenue share* anche con le agenzie che fanno aprire ai clienti conti per giocare *online* (facendo leva sul *brand* di Eurobet).

Il business *B2c* viene realizzato da Eurobet attraverso un'offerta presente sia sul canale fisico che su quello telematico, basata sui seguenti prodotti:

- scommesse sportive;
- scommesse ippiche;
- *poker online*;
- lotterie telematiche (*Gratta & Vinci*);
- *SuperEnalotto e WinForLife*;
- giochi di abilità *online* (*skill games*);
- bingo;
- *casino games*;

L'attività di Eurobet nasce nel settore delle scommesse sportive; è infatti su questo campo che viene generata la maggior parte della raccolta. Le scommesse sono effettuabili nei negozi sportivi affiliati che costituiscono la rete fisica, oppure attraverso il canale telematico, accedendo al sito *www.eurobet.it*. La piattaforma per le scommesse sportive *online*, completamente utilizzabile da *browser web*, è interamente di proprietà di Eurobet.

Capitolo 4 I casi di studio

Eurobet.com offre scommesse su tutti i maggiori eventi sportivi: calcio, tennis, hockey su ghiaccio, pallacanestro, sci, golf, football americano, pallavolo, box, ippica, corse di levrieri, baseball, motori (F1, motociclismo), cricket, rugby ed altre scommesse come quelle sui risultati delle elezioni e gli eventi televisivi. Attraverso il sito *online* offre inoltre *casino games*, *poker* e altri giochi di abilità; il sito è disponibile in 16 lingue. L'azienda si è affidata a Playtech per lo sviluppo del bingo, che in Italia è stato lanciato nel secondo semestre 2010.

L'offerta di *poker online* di Eurobet, come detto, fa parte del *network iPoker* gestito da Playtech; su di esso l'azienda non esercita alcun tipo di attività di gestione. Data la difficoltà di differenziare la propria offerta, Eurobet incontra molto spesso gli altri operatori del *network iPoker* per organizzare sia il palinsesto dei tornei sia nuove attività, come innovazioni nelle classifiche e nel *Vip Program*. L'azienda cerca di organizzare i tornei sempre a livello di *network*, garantendo così montepremi più alti e più appetibili per i giocatori.

Guardando i due segmenti principali: da un lato le scommesse sportive dall'altro il poker, i *competitors* principali di Eurobet rispetto al suo posizionamento sono Snai, Lottomatica, Intralot, Sisal e Pokerstars. Eurobet, al momento, offre ai propri utenti la possibilità di confrontarsi con alcuni *skill games* come *Blackjack*, *dadi*, *Backgammon*, *Briscola*, *Domino*, *Gin Rummy* e vari tipi di *Solitario*. Il fornitore di tecnologia per questi giochi è Game Account, un'azienda inglese.

Ad oggi, il canale fisico genera circa il 70% dei profitti totali, ma Eurobet ritiene che si possa arrivare al 50% (cioè alla parità col canale *online*) una volta che i *casino games* e il *poker cash* saranno a regime. Per quanto riguarda i giochi di Casinò, Eurobet intende lanciare sia giochi di sua proprietà sia altri prodotti proposti in collaborazione con Playtech, come ad esempio il bingo.

Eurobet non intende al momento dedicarsi all'attivazione di altri canali come il *mobile* o la TV, per motivi di scarsa flessibilità di questi ultimi e per la maggiore priorità data allo sviluppo del sito e al lancio di nuovi prodotti.

Per quanto riguarda le campagne di marketing, esse vengono realizzate *online* ma anche sui canale televisivo. Inoltre, Eurobet ha anche sponsorizzato i tabelloni di importanti campi sportivi, come *sponsor* del Genoa nel 2009 e del Palermo nel 2010 e 2011. Nel settore del poker ha messo in atto una campagna chiamata "*4wanted*", attraverso cui

Capitolo 4 I casi di studio

l'azienda ha cercato 4 *testimonial* tra i propri clienti. Per fare ciò è stata implementata una campagna sia presso i punti fisici sia *online*, cercando di far giocare più clienti possibile. Chi avesse acquistato più voti sarebbe diventato *testimonial* di Eurobet.

Nel canale telematico Eurobet opera su tutta la filiera per le scommesse sportive, in quanto si occupa internamente della realizzazione e della gestione della piattaforma. Stesso discorso vale per altri giochi sviluppati e lanciati dall'azienda stessa, come il bingo ed alcuni altri giochi di cui Eurobet è proprietaria.

Per il *poker*, invece, Eurobet non svolge nessuna delle attività a monte, in quanto partecipa al *network* la cui gestione, oltre allo sviluppo e al miglioramento del *software*, è curata da Playtech. Eurobet partecipa alle attività di creazione del palinsesto dei tornei attraverso frequenti riunioni con gli altri operatori del *network*.

Nel canale fisico Eurobet affida i propri negozi in *franchising* a terzi, una volta scelti i *partner* questi utilizzano la licenza che è di proprietà dell'azienda, ed avviano l'attività in luoghi dove questo è possibile, nel pieno rispetto delle disposizioni di legge.

Eurobet, dunque, svolge esclusivamente le attività di acquisizione delle licenze e di apertura dei negozi fisici, ma delega le attività di ordinaria gestione ad altri soggetti con i quali è legata da accordi di *revenue share*, dipendenti dai volumi di gioco e dai prodotti offerti da ciascun negozio.

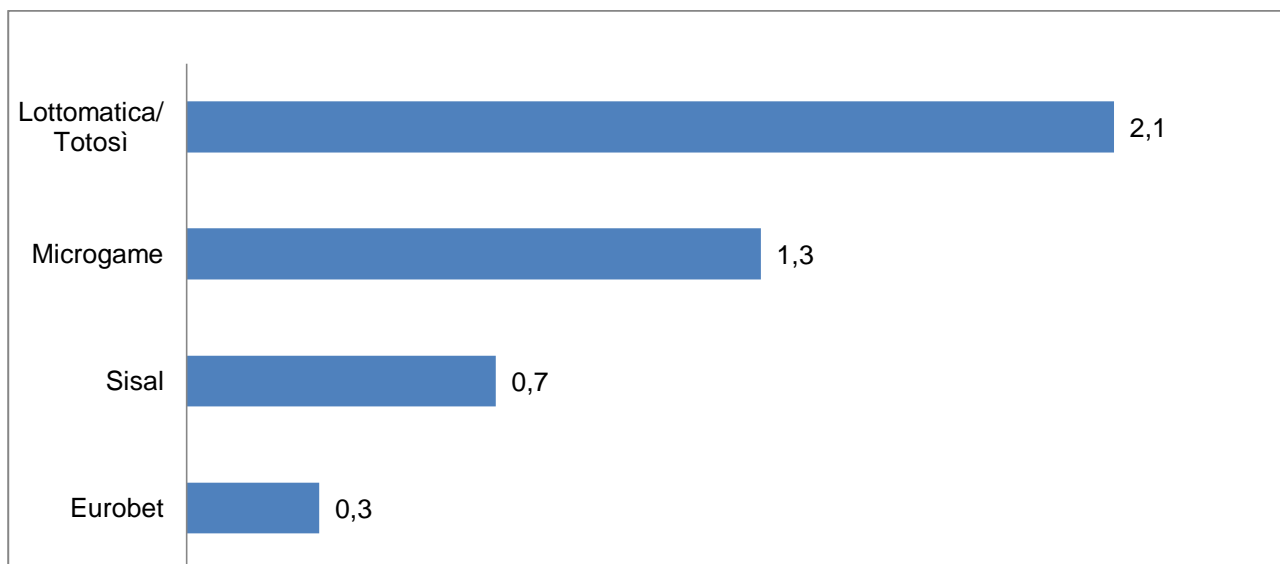
Eurobet può vantare un'ottima esperienza in contesto internazionale, ed in particolare in Europa, nel settore del *gambling*. Quest'esperienza è maturata grazie all'appartenenza al gruppo Coral, e al successivo acquisto di Coral Eurobet da parte del gruppo Gala. Il Gruppo può così contare su una vasta clientela distribuita in oltre 100 paesi; caratteristica che offre un maggior *appeal* al proprio *brand*, rispetto ad altre realtà locali circoscritte ai singoli Paesi.

La grande esperienza maturata nel settore delle scommesse sportive, non solo *offline* ma anche *online*, ha gettato le basi per la formazione di competenze distintive di cui gode Eurobet, che è stata infatti una delle prime compagnie ad accettare scommesse via *Web*. Tra le competenze più importanti vi sono quelle legate alla realizzazione di infrastrutture tecnologiche, sistemi e piattaforme IT legate al *betting* e, più in generale, ai giochi *online*. L'impresa prevede infatti di sfruttare ampiamente queste esperienze per lo sviluppo e il lancio di nuovi giochi nel settore Internet.

4.3.2 Le performance

Eurobet fa il suo ingresso sul mercato italiano alla fine del 2008, insieme ad altri operatori, nel *network iPoker* di Playtech. Nel mese di giugno 2011 Eurobet ha raccolto €0,3 milioni nel segmento degli *skill games* (*poker online* escluso) classificandosi al quarto posto tra gli operatori attivi nel comparto (figura 4.4).

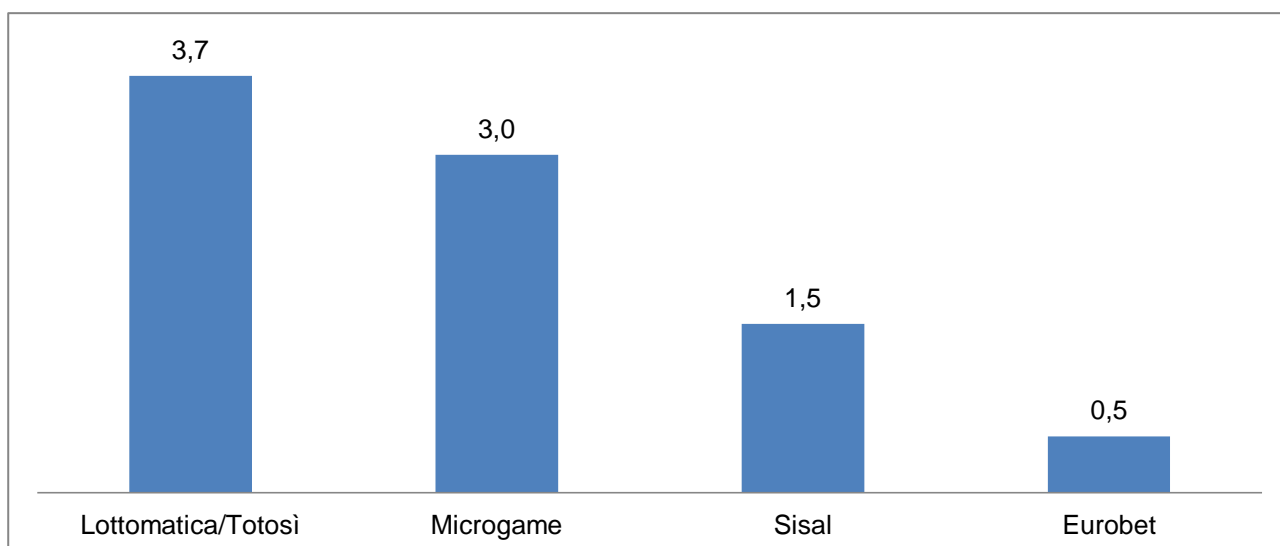
Figura 4.4 Raccolta dei principali player nel segmento degli skill games nel mese di giugno 2011 (€ mln)



Fonte: AgiproNews, 2011

Anche nel segmento del bingo Eurobet ha fatto registrare una buona raccolta nel mese di giugno 2011: €0,5 milioni che posizionano l'azienda tra gli operatori *leader* (fig 4.5).

Figura 4.5 Raccolta dei principali operatori nel segmento del bingo online nel mese di giugno 2011 (€ mln)



Fonte: AgiproNews, 2011

Capitolo 4 I casi di studio

Tabella 4.5 Raccolta e quota di mercato dei principali player delle scommesse sportive in Italia (1° semestre 2011, € mln)

Scommesse Sportive Gennaio-Giugno 2011	Totale	%
Snai	706	33,61
Lottomatica (Better-Totosi)	450,7	21,46
Sisal Matchpoint	228,6	10,88
Microgame	184,4	8,78
Intralot	133,6	6,36
Cogetech	124	5,9
Eurobet	115,6	5,5
Bwin Italia - Gioco Digitale	84,6	4,03
Altri	73	3,48
TOTALE	2100,5	100

Fonte: AgicoScommesse, 2011

Nel segmento delle scommesse sportive, nel primo semestre 2011, la raccolta di Eurobet è stata di circa €115 milioni, corrispondente al 5,5% del mercato totale (tabella 4.5).

Nel segmento del *poker online*, nello stesso periodo, la raccolta di Eurobet è stata pari a €30,5 milioni; valore che posiziona l'azienda al terzo posto all'interno del *network iPoker*.

4.4 Intralot



4.4.1 Profilo d'impresa

Intralot è una società internazionale fondata nel 1992 e quotata alla Borsa di Atene, con capitalizzazione complessiva di circa €2 miliardi . Attualmente il gruppo è presente in tutti i continenti, con attività in 50 Paesi ed oltre 5 mila dipendenti. Intralot è presente, in particolar modo, nel Nord e Sud America ed Est Europa e rappresenta uno dei maggiori operatori mondiali nel mondo dei giochi.

Il gruppo Intralot opera principalmente su tre attività strategiche:

- sistemi integrati di produzione di *hardware*, *software* e soluzioni per le telecomunicazioni nelle lotterie e nei giochi *online*;
- servizi per la gestione delle lotterie pubbliche e dei servizi a valore aggiunto nel settore del marketing e nel *design* dei giochi, oltre che nella gestione del rischio riferito, in particolare, alle scommesse sportive;
- concessionario per la gestione diretta della raccolta dei giochi pubblici tramite acquisizione di licenze rilasciate dalle autorità preposte.

Intralot Italia, costituita nel dicembre 2006, è una società per azioni il cui azionista di riferimento è Intralot. Intralot Italia ha sede a Roma, dove è collocata tutta l'Area direzionale ed amministrativa; sempre nella capitale d'Italia vi sono la sede legale e l'area di assistenza, ricerca e sviluppo tecnologico.

A partire da dicembre 2006, con la creazione di Intralot Italia, l'azienda ha deciso di allargare la sua presenza nella filiera dell'industria del *gambling* divenendo concessionario autorizzato dai Monopoli di Stato, al fine di gestire direttamente la raccolta nel Paese. Questa evoluzione è stata ripetuta recentemente, seppur con modalità diverse a causa delle differenti legislazioni in materia del *gambling*, anche in Turchia ed in Croazia.

Capitolo 4 I casi di studio

In Italia Intralot ha sviluppato il sistema per la raccolta delle scommesse appoggiandosi ad un'azienda italiana preesistente, successivamente acquistata dalla stessa società. La raccolta viene effettuata sia attraverso il tradizionale canale fisico (composto da 416 negozi sportivi per la raccolta di giochi pubblici, 164 *corner* sportivi per la raccolta di giochi pubblici, 9 negozi ippici per la raccolta di scommesse), sia attraverso il canale telematico *online*. L'azienda, infatti, dispone di concessioni per il gioco telematico ippico e sportivo.

Le attività di Intralot Italia sull'*online* sono cominciate nell'ottobre 2007, con il rilascio delle nuove concessioni. Esse consistevano, in quel periodo, nella possibilità data ai clienti (che erano principalmente quelli delle agenzie Intralot), di avere anche un conto di gioco con il quale poter continuare a giocare anche in vacanza, o comodamente da casa. Quindi, si partiva dal presupposto che giocatori *online* non fossero altri che gli stessi clienti delle agenzie. Per questo motivo, nessuna attività promozionale era mai stata realizzata e l'azienda non si preoccupava della *customer care* (non c'era un *customer service*, non c'era un servizio di *mailing* o pubblicità *online*). In conseguenza di ciò, la raccolta è stata in quel periodo abbastanza contenuta.

Successivamente Intralot ha deciso, nel corso del 2008, di migliorare le sue attività *online*, quindi è iniziata un'attività completa di riscrittura del *software*; il vecchio sito Internet può essere considerato completamente sostituito quando, nel febbraio 2009, è uscito il nuovo servizio *online* di Intralot Italia. La nuova offerta è stata posizionata sul mercato in concorrenza con tutti gli altri portali di gioco *online*; quindi in competizione sia con chi fa solo *online* (come Gioco digitale), sia con i *player* di mercato che fanno prevalentemente raccolta fisica come Snai, Lottomatica, Sisal. Intralot Italia ha avuto, sin dall'inizio, l'obiettivo di copertura totale di quanto viene concesso dai palinsesti AAMS: sia per quanto riguarda le scommesse, sia per il poker, i "Gratta & Vinci", il SuperEnalotto, i giochi a totalizzatore, la Tris, gli *skill games*.

Intralot Italia crede che i suoi principali punti di forza siano:

- autonomia ed esperienza in ambito tecnologico;
- presenza capillare sul territorio, in modo da offrire un'adeguata assistenza e un valido supporto ai clienti;
- sinergie con altri importanti Gruppi del comparto dei giochi;
- piattaforma di gioco proprietaria;

Capitolo 4 I casi di studio

- disponibilità di significative risorse professionali interne, con un proprio centro quote e gestione del rischio;

Oggi nel mondo sono oltre 400 milioni i giocatori che si rivolgono ad Intralot attraverso 24 operatori di gioco, grazie alle sinergie con altri importanti aziende all'interno dell'industria del *gambling*.

Tra i prodotti offerti, oltre alle scommesse sportive ed ippiche a quota fissa, anche i tradizionali giochi pubblici (quali il *Totocalcio* ed il *Totogol*), le scommesse a totalizzatore "*Big Match*", l'Ippica Nazionale e gli *skill games*. L'unico canale telematico utilizzabile dai clienti per accedere all'offerta di Intralot è, ad oggi, il *Web*. Dal sito *www.intralot.it* è possibile fruire l'intera offerta dell'operatore, che comprende in dettaglio:

- scommesse sportive;
- scommesse ippiche;
- *poker online*;
- *Gratta & Vinci*;
- *Schedine*;
- Bingo;
- *Tris*.

Dalla sezione delle scommesse sportive, oltre ad effettuare le giocate (anche *live*), si può accedere ad una serie di contenuti come: risultati, punteggi in tempo reale, statistiche, eventi più giocati.

Il poker online è stato realizzato usufruendo della piattaforma (applicazione scaricabile) e del *network* di *PartyGaming*, proprietaria del *brand PartyPoker*. La scelta è stata *PartyGaming* perché questo operatore, dopo *Pokerstars*, è considerata la piattaforma di gioco che ha la maggiore visibilità (a livello italiano ed internazionale). Inoltre essa è una piattaforma che fornisce parecchie garanzie in termini di cura del cliente e *performance* del sistema.

Capitolo 4 I casi di studio

Inoltre, non appena il gioco del *poker* dovesse essere aperto alla liquidità internazionale, automaticamente Intralot beneficerebbe del vantaggio di appartenere ad un *network* tanto importante.

Dopo aver effettuato un'indagine sull'utilizzo dei dispositivi *mobile*, Intralot ha realizzato la potenzialità di questo nuovo canale *mobile*; tuttavia questa strada è stata attualmente abbandonata per via del sempre maggiore disinteresse dei clienti verso il canale nel campo del gioco *online*, dovuto principalmente per la poca interattività e per la penuria di contenuti. Intralot ha, comunque, intenzione di sfruttare il canale *mobile* per la raccolta, attraverso la creazione di un *mobile website*, con l'obiettivo di realizzare una soluzione adeguata sia a livello di contenuti, sia a livello estetico ed interattivo per tutti i dispositivi *mobile*, senza penalizzare quelli meno performanti.

Una delle motivazioni che stanno portando Intralot ad estendere la propria offerta sul canale *mobile*, è quella della differenziazione rispetto alla concorrenza: visto che in questo settore non è possibile sfruttare molte leve per farlo. Un'altra ragione riguarda l'utilizzo di questo canale in modalità *push* per stimolare l'acquisto da parte dei clienti, soprattutto per quanto riguarda l'enorme potenzialità di questo mezzo rispetto alle scommesse *live*. La possibilità di utilizzare questo canale come completo sostituto del canale *Web* non è attualmente prevista a causa della minore immediatezza ed interattività legata al dispositivo (ad esempio non è previsto che si possa consultare nella sua totalità il palinsesto). Intralot non conosce ancora l'impatto che potrà avere il canale *mobile* sul proprio *business*, ovvero non è ancora chiaro se il canale potrà essere utilizzato per l'acquisizione di nuovi clienti, o se sarà utilizzato come un'estensione del servizio per fidelizzare maggiormente la clientela già esistente. I prodotti che verranno resi fruibili sul canale *mobile* saranno le scommesse sportive e i "Gratta & Vinci", il *poker online* invece sicuramente non farà parte dell'offerta.

Per quanto riguarda il canale telematico, Intralot Italia opera su tutta la filiera per le scommesse sportive e ippiche mentre per i restanti giochi non svolge alcune delle attività a monte. Per esempio, nel caso delle schedine come il *Totocalcio*, Intralot si limita a distribuire ma che non sviluppa e gestisce, non essendone proprietaria. Lo stesso discorso vale per i "Gratta & Vinci", gioco la cui piattaforma è resa disponibile dal proprietario: Lottomatica.

Capitolo 4 I casi di studio

Per quanto riguarda il *poker online*, Intralot non svolge nessuna delle attività a monte in quanto usufruisce della piattaforma e del *network* di *PartyPoker*; la cui gestione, oltre allo sviluppo e al miglioramento del *software*, è effettuata da PartyGaming stessa.

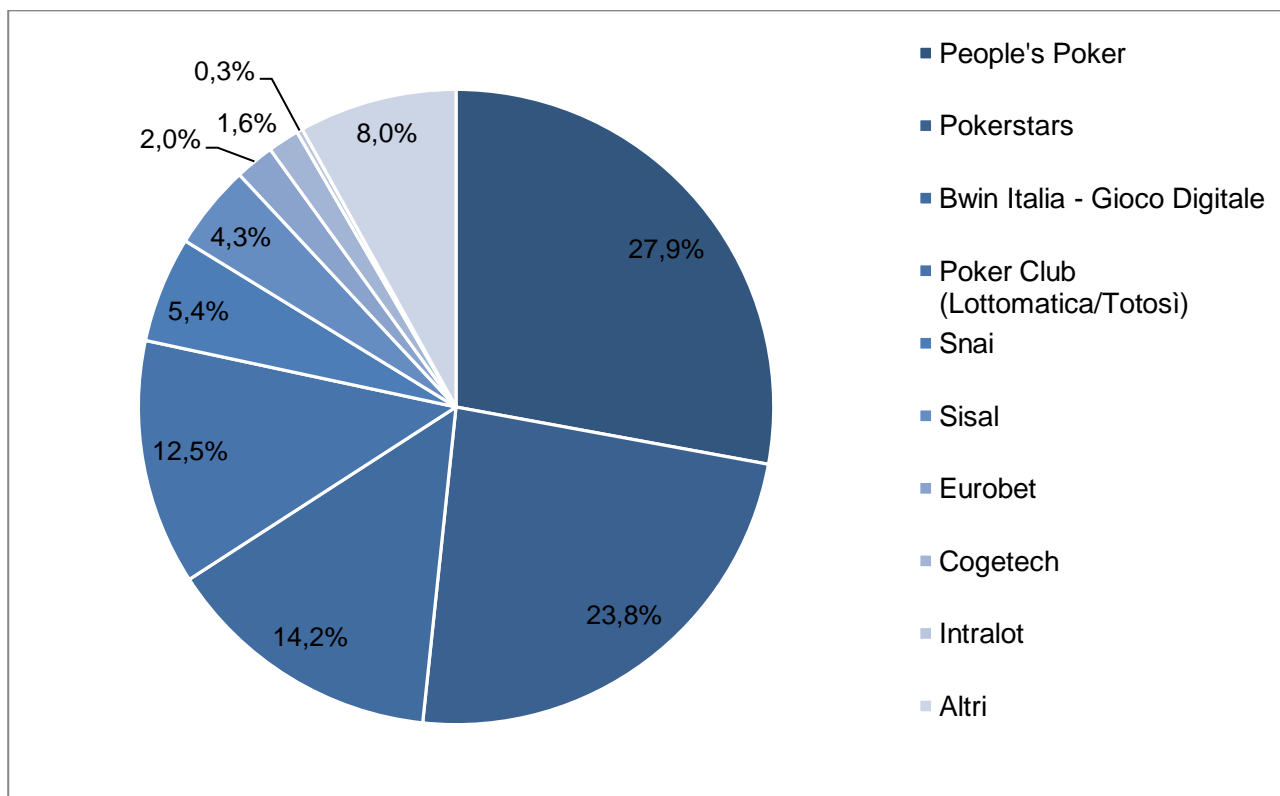
La presenza della società a livello internazionale le permette di acquisire conoscenze maggiori, evitare scelte che si sono rivelate sbagliate in altri mercati, far valere la propria esperienza, cogliere opportunità, creare sinergie e sfruttare economie di scala. Un altro fattore competitivo importante risiede nell'esperienza maturata nel settore dei giochi in circa due decenni di attività nel campo della realizzazione di infrastrutture, sistemi e piattaforme tecnologiche (soprattutto per le scommesse sportive e le lotterie); riuscendo a implementare così strategie di maggiore efficacia (grazie al possesso delle piattaforme), ed efficienza, non dovendo procurarsele esternamente.

4.4.2 Le performance

I ricavi consolidati del gruppo Intralot per l'anno 2010 sono stati pari a €1,11 miliardi, registrando un incremento del 23,5% rispetto al 2009. L'EBITDA si è attestata sullo stesso livello del 2009, raggiungendo la cifra di €152,7 milioni (rispetto ai €154,4 milioni nel 2009). Nel quarto trimestre del 2010, i ricavi consolidati del Gruppo sono cresciuti del 42,6% raggiungendo la cifra di €318 milioni (rispetto ai €223 milioni del 2009). L'EBITDA è stato di €42,8 milioni (con un incremento dell'82,6% rispetto allo stesso periodo nel 2009). I ricavi della Capo Gruppo sono cresciuti del 7,8% raggiungendo i €163,5 milioni di euro. L'EBITDA è diminuito del 4,9% arrivando ad un ammontare pari a €24,2 milioni, rispetto ai €25,5 milioni del 2009.

Intralot è entrata nel segmento del *poker online* nel settembre 2009 usufruendo della piattaforma di PartyGaming. Gli ultimi dati disponibili relativi a questo settore sono riferiti al primo semestre del 2011 ed evidenziano che la raccolta è di €4,8 milioni, in linea con il valore del 2010. Questi dati evidenziano come la raccolta di Intralot in questo segmento sia marginale rispetto ad altri operatori, il gruppo infatti detiene circa lo 0,3% del mercato.

Figura 4.6 Quote di raccolta del mercato italiano del poker online nel primo semestre 2011



Fonte: AgicoScoscommesse, 2011

Capitolo 4 I casi di studio

Il punto di forza di Intralot è la raccolta di scommesse sportive tramite i punti fisici; infatti, l'azienda occupa la quinta posizione, sempre nel primo semestre 2011, con €133,6 milioni raccolti, pari a circa il 6,3% del mercato delle scommesse sportive.

Tabella 4.6 Raccolta realizzata dai principali player delle scommesse sportive in Italia (1° semestre 2011, € mln)

Scommesse Sportive Gennaio-Giugno 2011	Totale
Snai	706
Lottomatica (Better-Totosi)	450,7
Sisal Matchpoint	228,6
Microgame	184,4
Intralot	133,6
Cogetech	124
Eurobet	115,6
Bwin Italia - Gioco Digitale	84,6
Altri	73

Fonte: AgicoScommesse, 2011

4.5 King.com



4.5.1 Profilo d'impresa

King.com, uno dei più importanti portali di giochi d'abilità al mondo, è una società inglese con sede Legale ed Amministrativa a Londra. Nasce nel 2003 con il lancio del sito *www.king.com* e raggiunge la profittabilità nel 2005. Ad oggi, King.com ha più di 100 impiegati in quattro uffici: Londra, Stoccolma, Amburgo e San Francisco; è attivo in 14 nazioni e disponibile in 10 lingue. Oltre 25 milioni di utenti unici giocano più di 350 milioni di partite ogni mese, dal 2005 al 2010 ha avuto una crescita di utenti attivi, anno su anno, del 100%.

La particolarità di King.com è quella di operare solo nel business degli *skill games*, dove l'abilità è di gran lunga prevalente rispetto all'aleatorietà; il gioco del poker non viene offerto in alcuna nazione. Negli Stati Uniti King.com ha accordi esclusivi con "Yahoo!" e altre *partnership* con grandi editori.

King.com ha quasi cento *partners* in tutto il mondo; tra questi MSN, Yahoo!, Zylom, Jeux.fr. CBS (*licensing* per Survivor), NBC (The Biggest Loser) e RTL (Chi Vuol Esser Milionario?). In Italia la società è attiva per giochi a "soldi veri" da aprile 2009, ed è titolare della licenza AAMS (n°4200). La licenza consente all'azienda di offrire *skill games*, bingo e giochi di fortuna a quota fissa. King.com collabora, in Italia, con i seguenti *partners*: Lottomatica, MSN, Libero, Tiscali. Con ciascun *partner* la liquidità (di giocatori) è condivisa, formando un solido *network*.

King.com ha un proprio *team* di sviluppo, situato a Stoccolma, che ha elaborato internamente 12 tra i *top 15* giochi; offre oltre 150 *cash games online* (di cui 54 in Italia), e lancia sul sito 2-3 nuovi giochi al mese.

Capitolo 4 I casi di studio

King.com opera in ambiente *B2c*, esclusivamente nel settore dei giochi di abilità *online*: è pertanto un operatore estremamente focalizzato.

L'offerta di King.com consiste in una serie di giochi caratterizzati da un'assoluta predominanza della componente di abilità rispetto a quella aleatoria. A fronte degli oltre 140 giochi totali proposti in tutto il mondo, sul mercato italiano sono attualmente disponibili 54 giochi suddivisi nelle seguenti categorie:

- giochi rompicapo;
- giochi di strategia;
- giochi sportive;
- giochi di carte;
- giochi di azione;
- giochi di parole.

Figura 4.7 Uno dei giochi di abilità disponibili sul portale King.com



Fonte: sito Internet dell'operatore King.com

Capitolo 4 I casi di studio

Al momento, King.com è l'unico operatore italiano a proporre un'offerta di questo tipo: nei 54 giochi attualmente disponibili, infatti, i giocatori possono cimentarsi in partite di allenamento (o semplici sfide con gli amici per divertimento), oppure competere l'uno contro l'altro in tornei "a soldi", dove l'abilità determina i vincitori che portano a casa premi in denaro. Il torneo può essere giocato da singoli individui (2 o più giocatori), oppure essere un cosiddetto torneo a *jackpot*, nel quale il giocatore sfida un numero pressoché illimitato di altri utenti per aggiudicarsi il *jackpot*. I tornei sono offerti anche in modalità "for fun", come da normativa.

Un tratto distintivo dell'offerta di King.com è quello di puntare molto sulla *community*; King.com adotta infatti un approccio votato all'*entertainment*, ritenendo importante la possibilità di sfidare un amico e di poter giocare contro qualcuno che si conosce. In questa direzione va letta la scelta da parte di King.com di consentire all'utente la creazione di un proprio *avatar*, e di una casa virtuale personalizzata. Il supporto clienti è considerato da King.com come massima priorità. Naturalmente, le azioni dell'azienda sono volte a stimolare l'utente a giocare il più possibile; a giocare tanto su un singolo gioco per poi misurarsi con gli altri.

La collaborazione con importanti *partners* del mondo dell'editoria (e non solo) riveste un ruolo importante nel modello di *business* di King.com: alcune tipologie sono una versione *skill* di classici giochi *casual* fatti da grandi società (come *Bejeweled* o *Scrabble*), altri sono versioni *online* di giochi basati su famosi *format* televisivi (come *Chi vuol essere milionario?* o *Affari tuoi*). King.com decide gli accordi per ogni Paese e per ogni gioco, lavorando con grandi portali ed importanti canali televisivi. Le *partnership* televisive permettono a televisioni e grandi editori di massimizzare l'utenza che riescono a creare: essi, concedendo a King.com i diritti sui giochi, si impegnano a promuoverne l'esistenza di una versione *online*. Le collaborazioni possono essere di diverso tipo: si va da quelle puramente "light" in cui i *partners* informano i propri utenti dell'esistenza del gioco, inserendo dei *link* a King.com sul proprio sito, fino ad arrivare ai *partners* che inseriscono i giochi di King.com all'interno del loro stesso sito *Web* (come nel caso *RTL.de*).

All'estero King.com è presente anche sul canale *mobile*, offrendo giochi agli utenti in possesso di telefonini di ultima generazione in grado di connettersi alla rete. In Italia, l'azienda sta aspettando per valutare con attenzione un possibile ingresso su questo canale.

Capitolo 4 I casi di studio

King.com svolge al proprio interno tutte le attività relative alla progettazione, alla realizzazione e alla manutenzione dei giochi offerti: un team di 60 persone in Svezia si occupa dei giochi, dalla realizzazione alla gestione, comprese quindi le attività di *customer care*. Il motivo principale di questa scelta è la lotta al *cheating*, cioè il fenomeno delle tentate frodi da parte di alcuni giocatori che studiando un gioco cercano di capirne il funzionamento e di mettere a punto trucchi che permettano di frodare (tipicamente l'utilizzo di un "bot"). Questo è il motivo per cui il *team* di sviluppo riscrive tutti i giochi completamente; è necessario evitare che essi vengano facilmente "craccati". King.com è maggiormente esposto a questo tipo di truffe telematiche, piuttosto che alle frodi sui sistemi di deposito e prelievo, ritenute un fenomeno molto marginale. In Germania sono situati gli uffici responsabili del marketing.

Le attività svolte esternamente sono quelle di distribuzione e promozione del prodotto. A volte queste attività sono effettuate anche in collaborazione con i *partners* dell'editoria e altri operatori del settore. Come avviene, ad esempio, con Lottomatica, Libero e MSN. L'attività di distribuzione è comunque parte integrante del *business* di King.com: il posizionamento del proprio sito (o di un gioco *demo* che rimanda al sito) sul canale del partner ottiene, così, il duplice obiettivo di creare valore per il *partner* e massimizzare il traffico da esso veicolato sul sito di King.com.

Le risorse chiave di King.com sono principalmente di due tipi: il *know-how* tecnologico, legato alla realizzazione e alla gestione dei giochi offerti, e la grande esperienza in campo internazionale.

Queste due componenti permettono a King.com da un lato di garantire grande sicurezza e integrità dei giochi ai propri clienti, dall'altro di essere presente con successo in oltre 50 Paesi ed esercitare il ruolo di *leader* mondiale nel settore degli *skill games*.

Una conseguenza delle particolari competenze di King.com in termini di ideazione e sviluppo dei giochi è l'*appeal* del prodotto sul pubblico femminile; questo rappresenta una fetta di utenza statisticamente meno attratta dal mondo del *gambling online* rispetto al pubblico maschile, e in netta minoranza rispetto a quest'ultimo. A livello internazionale, infatti, circa il 75% del traffico di King.com è generato da donne tra i 25 e i 55 anni; è ancora da vedere se questo *trend* verrà confermato anche in Italia, dove il gioco a soldi è attivo solo da aprile 2009, ma le competenze di King.com permettono in ogni caso di raggiungere un pubblico leggermente diverso da quello che pratica le scommesse *online*.

Capitolo 4 I casi di studio

Il *target* di King.com è molto preciso, ma distinto rispetto ai giocatori di *poker online*. Come prima e sostanziale differenza la sfida non avviene fra utenti, ma direttamente con il *computer*. Si spende poco (da 0,50 centesimi a 2,50 euro) e la partita dura pochi minuti. Senza dubbio le donne mostrano grande propensione per questo tipo di giochi. Diverso anche l'approccio al sito. Secondo King.com i loro utenti sono dei "*casual game*", con una *community* e una *chat* che rendono totalmente diverso l'approccio al sito. Anche per questo motivo si è deciso di sviluppare *partnership* con i portali come *libero.it*, *msn.it* e *yahoo.it*.

4.6 Lottomatica



4.6.1 Profilo d'impresa

Lottomatica è un'azienda che opera sul mercato mondiale del gioco regolamentato; il gruppo è quotato alla Borsa di Milano (LTO) e controllato al 59,7% dal gruppo De Agostini, attivo nei settori editoria, media e finanza. Ha dichiarato nel 2010 ricavi per €2,314 miliardi; opera con oltre 7.700 dipendenti (di cui circa 50 lavorano per il *business online*) ed è presente in più di 50 paesi (in 6 continenti), in cui distribuisce giochi e servizi attraverso una delle reti di collegamento *online* in tempo reale più estese in Europa. La rete di servizi Lottomatica comprende in Italia oltre 66.875 punti vendita (ivi compresi circa 26.100 punti vendita in cui Lottomatica offre esclusivamente servizi di processing a terzi), presso i quali sono installati 102.240 terminali *PoS* e circa 32 mila *LIS Printer*: terminali dedicati alla stampa dei valori bollati presso i tabaccai.

Figura 4.8 La presenza nel mondo del gruppo Lottomatica, 2011



Fonte: sito Internet del gruppo Lottomatica, 2011

Capitolo 4 I casi di studio

In qualità di concessionaria esclusiva dello Stato, Lottomatica gestisce dal 1993 la lotteria "il Lotto", e dal 2004 le lotterie istantanee e differite. Nell'agosto 2006 l'azienda, attraverso un investimento di €3,6 miliardi, ha rilevato "GTech Corporation": operatore *leader* a livello mondiale nel settore dei sistemi di *processing* ad alta sicurezza per le lotterie *online*. Grazie all'acquisizione del colosso statunitense, il gruppo Lottomatica è oggi l'unico operante nel settore delle lotterie a poter offrire una gamma completa di servizi a clienti privati e pubblici (come governi nazionali e federali).

Lottomatica entra nel *business* del *betting online* attraverso il bando di gara "Bersani". Da allora è stata proposta un'ampia offerta di scommesse sportive attraverso il sito www.lottomatica.it. Nel 2007 viene fondata Lottomatica Scommesse s.r.l., società del gruppo Lottomatica Giochi e Servizi, che entra nel settore delle scommesse attraverso il *brand* "Better": prima, da fine agosto 2007, come operatore per la raccolta fisica grazie a 1.700 punti vendita (*corner*) sparsi per tutto il territorio nazionale, e in seguito, da novembre dello stesso anno, anche come operatore telematico per la raccolta di scommesse a distanza. Nello stesso periodo avviene il lancio dei "Gratta & Vinci" *online*. Ad agosto 2008 compie l'acquisizione di "Totosi.it"; in quel momento *leader* nel mercato del *betting* e primo operatore ad offrire scommesse sportive via *web* e via telefono. Grazie a questa acquisizione Lottomatica diventa rapidamente il secondo operatore del segmento delle scommesse nel mercato italiano.

Successivamente Lottomatica amplia il proprio portafoglio prodotti con i giochi sportivi (*Totocalcio*, *Totogol*, *Big Race*) e l'Ippica. A novembre 2008 viene lanciata *Poker Club*; la piattaforma, in *network* con Totosi, permette il gioco a distanza del poker, che cresce rapidamente oltre i 100 mila giocatori attivi permettendo a Lottomatica di posizionarsi tra i protagonisti in questo segmento. Ad aprile 2009 l'offerta viene ampliata con l'aggiunta, attraverso il marchio "Skill Club", dei giochi di abilità *online* che permettono agli utenti di confrontarsi su più di 100 tipologie ludiche diverse. I giochi sono offerti con la collaborazione di *King.com*, *leader* internazionale per quanto riguarda la realizzazione di *skill games*.

Ad oggi, il Gruppo Lottomatica opera nei seguenti settori: lotterie (*online*, istantanee e tradizionali: come i "Gratta & Vinci", il gioco del *Lotto* e le lotterie nazionali), soluzioni di gioco (prodotti e servizi per terminali di videolotterie e *NewSlot*), scommesse sportive (concorsi a pronostico, scommesse a totalizzatore e a quota fissa, con i marchi *Better* e *Totosi*), giochi interattivi (servizi di intrattenimento su canale *online* come bingo, *casino*

Capitolo 4 I casi di studio

games e poker), servizi commerciali (servizi non legati alle lotterie, come ricariche e pagamenti), soluzioni per l'elaborazione di operazioni in tempo reale e sistemi informatici per il mercato delle scommesse sportive. Inoltre, il Gruppo ha investito sulle proprie competenze nel campo della distribuzione e del *processing* delle transazioni, per ampliare le proprie attività includendo l'offerta di servizi commerciali attraverso la propria rete.

Nel corso dell'esercizio il Gruppo ha suddiviso le proprie attività in quattro segmenti gestiti ed organizzati in funzione della natura dei prodotti e servizi offerti e che rappresentano unità operative separate:

- *Lottomatica Italia*: Il Gruppo opera in Italia nel mercato regolamentato dei giochi, sia in qualità di concessionario esclusivo dello Stato per giochi come il Lotto e le lotterie istantanee e tradizionali, sia in quanto operatore licenziatario (e quindi su un mercato competitivo) per giochi come le scommesse sportive, gli apparecchi da intrattenimento, i giochi interattivi e i servizi erogati tramite la controllata Lottomatica Italia Servizi (LIS).
- *Lotterie GTECH*: Il Gruppo, tramite GTECH, fornisce ad operatori di gioco una vasta gamma di servizi, tecnologie e prodotti per lotterie *online*, istantanee e tradizionali, gestite in forza di concessioni statali.
- *Soluzioni di Gioco*: Per quanto riguarda il settore delle soluzioni di gioco, il Gruppo gestisce e fornisce prodotti e servizi riguardo i terminali per le videolotterie (*VLT*), sistemi per il mercato regolamentato, *Slot Machine* a cilindri meccanici tradizionali, video e sistemi per il mercato commerciale dei giochi.
- *GTECH G2*: Il Gruppo, tramite GTECH G2, offre prodotti e servizi di gioco digitale e multicanale incluse scommesse sportive, lotterie, bingo, poker, *casino games* e giochi di abilità e, nell'ambito del mercato delle scommesse sportive, offre soluzioni per sistemi di gestione di transazioni in tempo reale.

Il livello di integrazione di Lottomatica sulla filiera del settore del *gambling* è elevato; l'azienda infatti offre un ampio portafoglio di giochi. Per molti di essi (tra cui Gratta & Vinci, scommesse, *poker online* e "fantacalcio") presidia le attività svolte a monte, come la creazione della piattaforma, la gestione dei giochi, la distribuzione degli stessi, ed i servizi

Capitolo 4 I casi di studio

di assistenza ai clienti. Negli altri giochi non svolge le attività a monte principalmente per due motivi: sono stati acquisiti i diritti per la vendita al dettaglio (come avviene per le schedine e il *SuperEnalotto*), vengono offerti grazie all'utilizzo di piattaforme fornite da terze parti (come ad esempio *King.com* Italia che implementa per Lottomatica gli *skill games*). Processi, come sviluppo di nuovi giochi e il marketing, vengono spesso realizzati tramite esternalizzazione.

Lottomatica Group vanta una presenza globale e rilevante in tutti i settori d'attività collegati ai giochi. Con un posizionamento distintivo è leader mondiale nell'intera catena del valore delle lotterie. L'offerta di Lottomatica è una delle più complete fra tutti gli operatori del mercato italiano; offrendo via Internet tutti i giochi disponibili: scommesse sportive, scommesse ippiche, "Gratta & Vinci", *SuperEnalotto*, schedine sportive, *poker online*, *skill games* e *casino games*, oltre l'offerta innovativa del *Fantacalcio*. Lottomatica, infatti, è l'unica fra i concessionari a proporre un gioco molto popolare in Italia (il *Fantacalcio* appunto), che può essere giocato in una formula "for money" diversa dal classico torneo con premi finali. Il *format* del "Gratta & Vinci" è di proprietà di Lottomatica, la quale ha realizzato una piattaforma per la distribuzione telematica utilizzata anche dagli altri concessionari.

Il *poker online* è offerto attraverso il marchio "*Poker Club*". L'azienda ha creato, inoltre, un *blog* in collaborazione con giocatori professionisti, sponsorizzati da Lottomatica, allo scopo di pubblicizzare il marchio *Poker Club* nei tornei che si svolgono dal vivo. Le scommesse sportive sono presenti anche nella versione *live* e sul sito *Web* si possono trovare informazioni come risultati e statistiche degli eventi sportivi. Il *brand* associato alle scommesse, *Better*, ha raggiunto una base di circa 200 mila clienti iscritti in poco più di due anni. Le schedine sportive che possono essere giocate sono *Totocalcio*, *Totogol*, *Big Match* e *Big Race*. Gli *skill games* sono un elemento distintivo nell'offerta di Lottomatica, dal momento che i *competitors* che offrono tali giochi sono pochi e con un'offerta decisamente inferiore a quella dell'azienda. Infatti Lottomatica, con il marchio *Skill Club*, propone decine di giochi ai quali si accompagna una *community* realizzata per migliorare la *user experience* dei giocatori, puntando ad una *mission* rassicurante che non esalta l'eccesso patologico del gioco ma punta sulla dimensione d'intrattenimento.

L'offerta è fruibile su vari canali:

- *Web*: sul portale *web* www.lottomatica.it si possono fruire tutti i giochi del

Capitolo 4 I casi di studio

portafoglio telematico di Lottomatica, oltre a leggere notizie sportive e, ovviamente, accedere al proprio conto di gioco. Sono circa 50 le persone che si occupano della canale telematico.

- *Mobile*: l'azienda è stata la prima ad introdurre una piattaforma per la fruizione del gioco attraverso il canale *mobile*. Attualmente è possibile effettuare scommesse sportive, acquistare i Gratta & Vinci e giocare alcuni *skill games*. In particolare è fornito un applicativo per il poker in modalità *single-player*, per poter, cioè, giocare a poker contro "utenti virtuali". L'offerta *mobile* si basa sull'utilizzo di un *mobile site* ottimizzato per la maggior parte dei *device* sul mercato. Inoltre, è disponibile *sull'App Store* di Apple un'applicazione per iPhone pensata per piazzare scommesse sportive e giocare al bingo. L'applicazione, anche grazie all'ottima *user experience*, ha avuto un successo che ha superato le aspettative della stessa Lottomatica. Tramite il canale *mobile* è inoltre possibile accedere a notizie e statistiche.
- *Telefonico*: il canale è attivo esclusivamente per le scommesse sportive (*telebetting*); tramite l'utilizzo di un numero gratuito, dopo aver digitato i dati personali relativi al proprio conto, si può contattare un operatore e comunicargli la scommesse che si vuole effettuare. Questo canale è attivo dalla mattina (ore 9) alla sera (ore 22), inoltre la scommessa deve avere un importo minimo di 10 euro.
- *TV*: il canale Tv era attivo sulla piattaforma Sky ma le modalità di gioco, ad oggi, non permettono una diffusione di questo canale poiché per giocare è necessaria l'installazione di un canale di ritorno di cui solo pochi utenti dispongono.
- *Punti vendita*: si può giocare anche nei punti vendita distribuiti sul territorio nazionale, tramite il personale addetto, oppure utilizzando la modalità *self service* grazie ai 600 *totem* presenti nei punti vendita. Con questi ultimi si può scommettere, visualizzare i movimenti ed effettuare prelievi (qualora si sia possessori di una *Lottomaticard*).

Lottomatica sfrutta poco il canale televisivo come strumento di marketing, predilige

Capitolo 4 I casi di studio

piuttosto ottimizzare la propria presenza su Internet. Il posizionamento aziendale punta alla costruzione di una *community* di gioco; quindi ad una *mission* rassicurante che non esalta un tipo di gioco compulsivo, ma una dimensione più sana e ludica. La *mission* è, quindi, quella di posizionarsi come primo sito di *entertainment* in Italia.

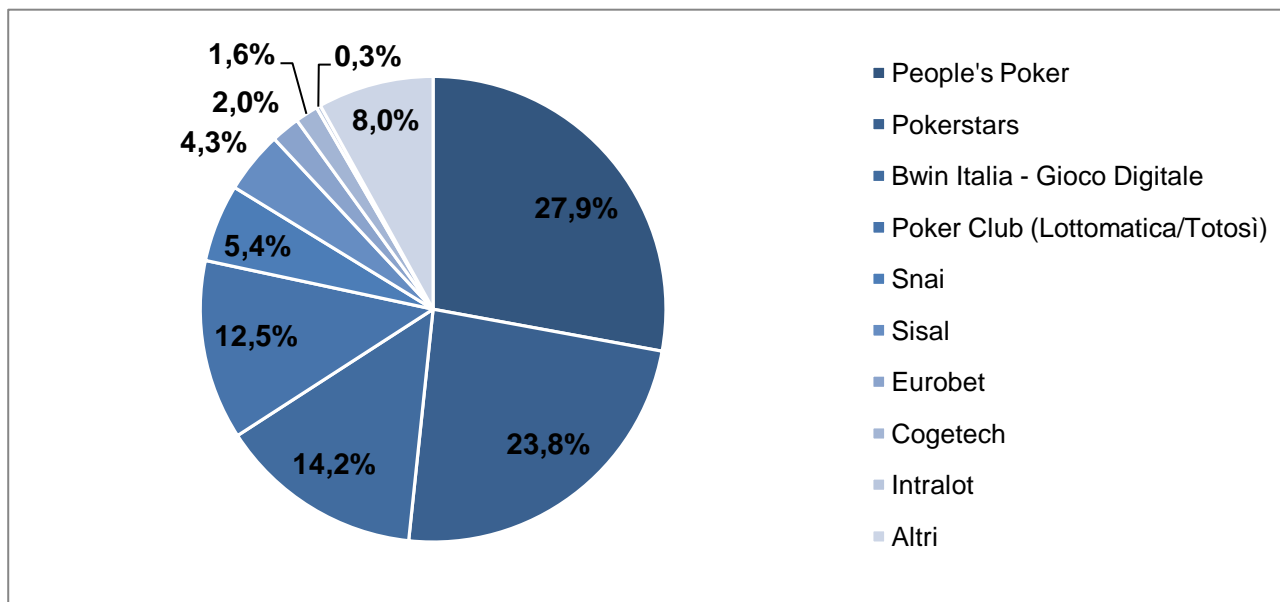
Lottomatica ritiene che i punti di forza della propria offerta siano:

- *Lottomaticard*: una carta ricaricabile che permette agli utenti di ricaricare il conto gioco e prelevare da esso in modo isemplice e veloce, senza dover attendere i 2-5 giorni che sono necessari con altri strumenti di pagamento. Inoltre, è possibile utilizzare la *Lottomaticard* come un normale strumento per effettuare acquisti.
- *Solida reputazione*: la sicurezza e l'affidabilità che il cliente può riscontrare nell'usufruire dei prodotti di Lottomatica sono aspetti fondamentali; soprattutto quando entrano in gioco canali come quello *Web* e strumenti come le carte di credito è necessario superare la diffidenza degli utenti con una solida reputazione.
- *Multicanalità*: Lottomatica è riuscita, in circa sei mesi, ad offrire i propri prodotti sui canali TV, *self service*, *mobile* e telefonico; oltre ai canali più tradizionali (fisico e *Web*). Questo permette di dare ai clienti un'offerta più ricca e completa, e al tempo stesso aumenta la visibilità del *brand*. L'ulteriore vantaggio della multicanalità è quello di far percepire Lottomatica come un'azienda all'avanguardia a livello tecnologico.
- *Corner*: aver puntato sui *corner*, piuttosto che sulle agenzie, per la costruzione della rete fisica di raccolta ha permesso, secondo Lottomatica, di avvicinarsi al cliente ed evitare che questi associasse alle scommesse (e agli altri prodotti offerti) un'immagine negativa. Questo risultato è ottenuto fornendo al giocatore un luogo familiare in cui giocare, come per esempio il bar o la tabaccheria.. Questa strategia ha portato Lottomatica a diventare, in meno di 3 anni, il secondo operatore nazionale nelle scommesse dietro a SNAI.

4.6.2 Le performance

Lottomatica, nonostante la forte presenza nel *gambling* tradizionale, è un operatore *leader* anche sul canale *online*. Nel *poker online* l'azienda è attiva dal novembre 2008, ed è oggi il quarto operatore con una raccolta pari a €192 milioni nel primo semestre 2011. A questa, come si vede in figura, corrisponde una quota di mercato del 12,5% (figura 4.9).

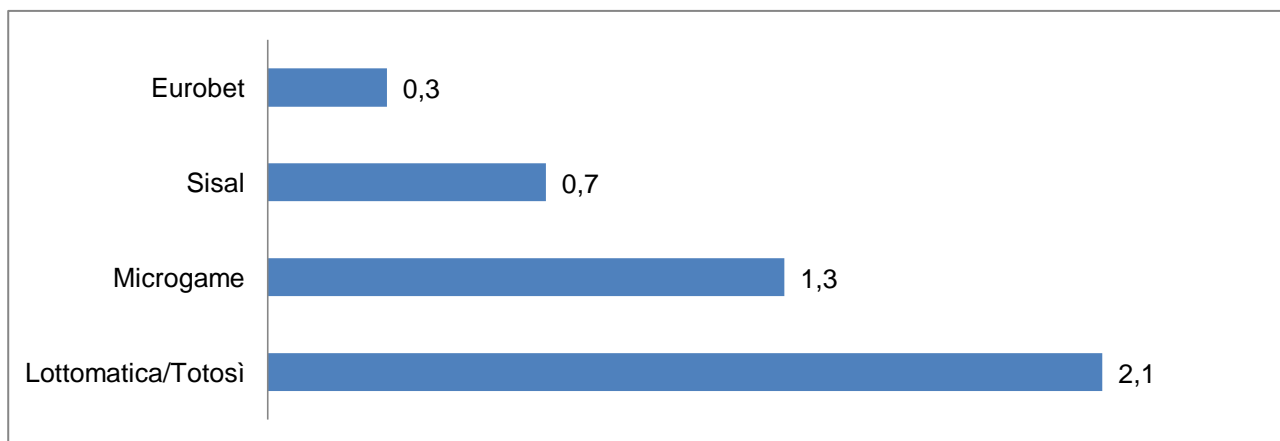
Figura 4.9 Quote di raccolta del mercato italiano del poker online nel primo semestre 2011



Fonte: AgicoScommesse, 2011

Nel segmento degli *skill games*, grazie alla vasta offerta predisposta, Lottomatica risulta essere uno dei primi operatori per raccolta. La figura 4.10 mostra la raccolta realizzata nel mese di giugno 2011 dai principali operatori attivi nel comparto dei giochi di abilità.

Figura 4.10 Raccolta dei principali player nel segmento degli skill games nel mese di giugno 2011 (€ mln)

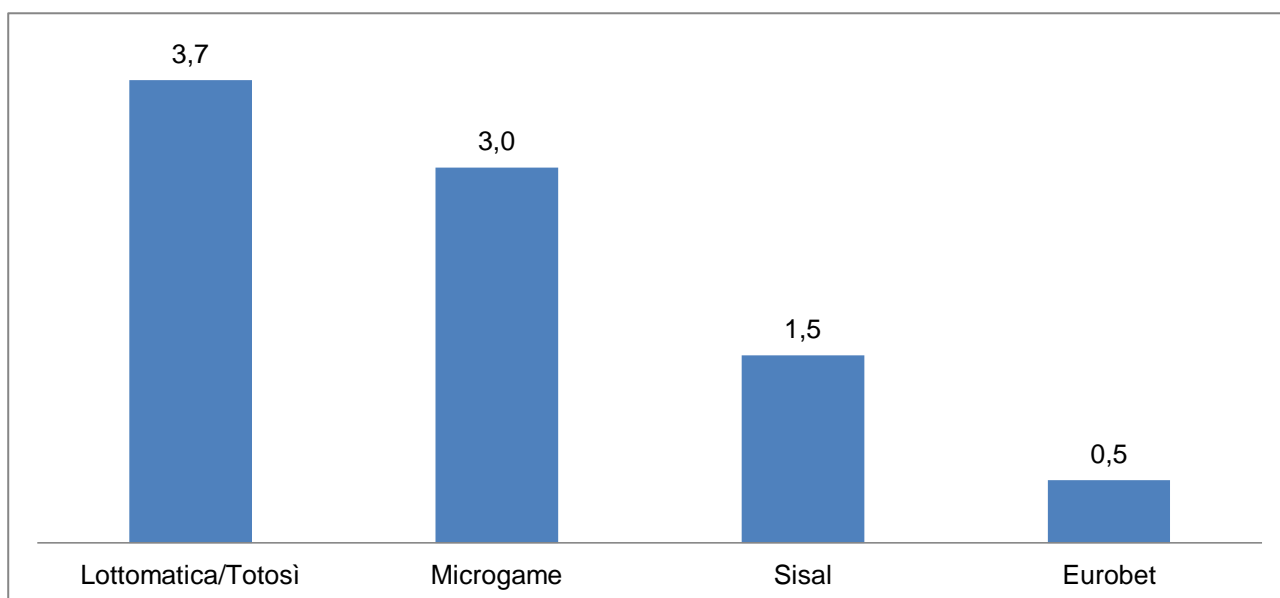


Fonte: AgiproNews, 2011

Capitolo 4 I casi di studio

Lottomatica è *leader*, da inizio 2009, anche nel comparto delle lotterie istantanee; con una quota di mercato che ha oscillato stabilmente attorno al 30% per tutto il 2010. Anche gli ultimi dati disponibili sembrano confermare questa tendenza. Nel segmento del bingo, ancora una volta, Lottomatica riveste un ruolo centrale come testimoniato dai dati relativi alla raccolta nel mese di giugno 2011, che vedono l'azienda come il primo operatore del comparto (figura 4.11).

Figura 4.11 Raccolta dei principali operatori nel segmento del bingo nel mese di giugno 2011 (€ mln)



Fonte: AgiproNews, 2011

Nel settore delle scommesse sportive Lottomatica è stabile in seconda posizione dietro a Microgame, se si considera il solo canale *online*. Considerando la totalità della raccolta (sia *online* sia *offline*), Lottomatica risulta ancora una volta al secondo posto, preceduta questa volta solo da SNAI (tabella 4.7).

Tabella 4.7 La raccolta e la quota di mercato dei maggiori operatori nel segmento delle scommesse sportive (1° semestre 2011, € mln)

Scommesse Sportive Gennaio-Giugno 2011	Totale (€ mln)	%
Snai	706	33,61
Lottomatica (Better-Totosi)	450,7	21,46
Sisal Matchpoint	228,6	10,88
Microgame	184,4	8,78
Intralot	133,6	6,36

Fonte: AgicoScommesse, 2011

Nell'esercizio che si è chiuso il 31 dicembre 2010, i ricavi sono aumentati in tutti i segmenti di attività, registrando un valore complessivo di €2,3 miliardi, in crescita del 6,3% rispetto ai circa €2,2 miliardi del 2009. L'EBITDA è stato pari a circa €812 milioni, segnando un incremento del 3,6% rispetto ai circa €784 milioni dello stesso periodo dello scorso precedente. Il Risultato netto di pertinenza del Gruppo era vicino al pareggio, rispetto a €68 milioni del 2009. Questo si deve principalmente a svalutazioni dell'avviamento pari a circa €51 milioni al lordo dell'effetto fiscale, attribuibili al segmento GTECH G2 nel 2010; a circa €56 milioni di oneri associati al rifinanziamento del debito completato a dicembre 2010; e a €41 milioni di perdite su cambi.

Nel corso dell'anno, sono stati effettuati investimenti per €1,2 miliardi, rispetto ai €417 milioni dell'anno scorso. Gli investimenti realizzati nel 2010 comprendono €800 milioni per il rinnovo della licenza del "Gratta & Vinci" in Italia e la seconda rata da €81 milioni per le licenze VLT. Al 31 dicembre 2010, la Posizione Finanziaria Netta di Lottomatica Group era pari a €2,98 miliardi, rispetto ai €2,42 miliardi al 31 dicembre 2009. Il cambiamento della PFN è stato determinato principalmente dagli esborsi per le licenze del "Gratta & Vinci" e delle VLT, al netto delle quote sottoscritte dagli altri azionisti della società Lotterie Nazionali srl. Lottomatica prevede inoltre che in Italia tutti i segmenti di *business* continuino a crescere. Si prevede che le vendite delle lotterie proseguano nel loro *turnaround*, sostenute dal *10 e Lotto*. Il "Gratta & Vinci" continuerà a crescere grazie a innovazioni di prodotto e all'ottimizzazione della rete di vendita. Il lancio delle VLT sarà completato nel 2011 e il settore rappresenterà uno dei più importanti fattori di crescita del prossimo triennio, secondo le stime dell'impresa. Si prevede che la collaborazione di GTECH con la ONCE, in Spagna, contribuirà all'espansione della rete di vendita della lotteria, all'introduzione di nuovi giochi e al miglioramento del *payout* al fine di sostenere la crescita. Il segmento delle *Gaming Solutions* beneficerà del ciclo di sostituzione delle apparecchiature in corso in Canada, dove SPIELO ha una forte presenza sul mercato, nonché dell'espansione del mercato delle VLT in Italia dove SPIELO collabora con Lottomatica e altri operatori. GTECH G2, che copre il segmento interattivo del Gruppo, prevede un'ulteriore espansione della rete di *poker* in Canada⁹¹.

⁹¹ Informazioni contenute nel Report relativo all'anno 2010, pubblicato sul sito di Lottomatica Group.

Capitolo 4 I casi di studio

Lottomatica ha fatto registrare risultati in forte crescita nel primo trimestre del 2011, il migliore di sempre per la compagnia. I Ricavi nel primo trimestre, chiuso il 31 marzo 2011, sono aumentati del 28,9%, attestandosi a €702,1 milioni, rispetto ai €544,6 milioni del primo trimestre del 2010. I ricavi da servizi sono stati pari a €675,5 milioni, in crescita del 29,9%, e le vendite di prodotti pari a €26,6 milioni, segnando un incremento del 7,5%. L'aumento dei ricavi è stato sostenuto in Italia dagli apparecchi da intrattenimento, dalla performance del Lotto, dall'incremento delle vendite delle lotterie istantanee e dal maggior aggio previsto dalla nuova concessione del "Gratta & Vinci". L'EBITDA nel primo trimestre del 2011 è stato pari a €255,9 milioni, in crescita del 29,7% rispetto ai €197,3 milioni dello stesso periodo dell'anno scorso. Tale incremento è stato sostenuto principalmente dalla performance del *Lotto* e del *10eLotto*, da un più favorevole andamento dei numeri ritardatari, da un miglior *payout* delle scommesse sportive e dai maggiori ricavi e margini derivanti dagli apparecchi da intrattenimento in Italia. Gli apparecchi da intrattenimento in Italia hanno beneficiato dell'installazione delle nuove *Videolottery (VLT)*.

4.7 Microgame



4.7.1 Profilo d'impresa

Microgame S.p.A. è un *gaming service provider* che fornisce soluzioni per il gioco a distanza ai concessionari che hanno acquisito la licenza per poter operare sul mercato italiano del *gambling*. La società è stata fondata nel 1996 dall'ing. Fabrizio D'Aloia, attuale presidente, e aveva come principale attività sviluppo di applicazioni per il *Web*.

Nel 1998 Microgame è tra le prime aziende ad entrare nel mondo del *betting online* e, negli anni successivi, si consolida come uno dei maggiori *service provider* in Italia per il gioco a distanza ed inizia ad operare anche a livello internazionale. Nel 2007, Microgame diventa società per azioni ed apre il capitale azionario al fondo di *private equity* di diritto inglese "Cambria Ltd." (FSA *regulated*) e ad altri investitori istituzionali. Nel novembre 2009, il fondo di *private equity* internazionale "Monitor Clipper Partners L.P." (MCP) subentra ai precedenti investitori nella struttura del capitale di Microgame e successivamente, nel giugno 2010, viene perfezionato l'accordo per l'ingresso di "TPG Growth" nel capitale della società. Nel 2010 viene completata l'acquisizione del 100% di Nuova PianetaScommesse S.r.l., storico *service provider* italiano di scommesse sportive ed ippiche per negozi e corner. Oggi il gruppo Microgame include diverse società specializzate nel settore *gaming* in Italia, Gran Bretagna e Malta.

L'offerta di Microgame si concentra nell'ambito *B2b* ed in particolare nella fornitura di piattaforme per il *gambling* ai concessionari di gioco. L'azienda è attiva anche nel *business B2c* con un'offerta diretta ai clienti finali realizzata attraverso il *brand People's*. Attualmente Microgame fornisce i propri servizi a più di 140 operatori italiani la quasi totalità dei quali operanti anche nel segmento del poker, tramite *People's*, ed a due operatori stranieri.

Figura 4.12 I moduli che compongono la piattaforma BOS di Microgame



Fonte: www.microgame.it

Il *core business* di Microgame è di fatto il *service providing*: cioè la fornitura ai clienti concessionari di una piattaforma di gioco denominata BOS (*Betting Operating System*), sviluppata internamente (figura 12), che permette di offrire un prodotto parametrizzato e personalizzato secondo le esigenze di *business* dei clienti. Ai clienti viene fornita una *open solution* per tutte le aree del suo business grazie all'interfaccia API (*Application Programming Interface*).

Di seguito si elencano le principali caratteristiche della piattaforma.

- **Modulo amministrativo completo:** il modulo amministrativo (*back-office*) comprende dettagliati report per la gestione dei depositi e prelievi, report per i saldi contabili e il reso conto cassa per le agenzie. I dati di tutti i *report* possono essere esportati e sono quindi compatibili con i programmi di gestione amministrativa più comuni già utilizzati dall'operatore di gioco.
- **Offerta di gioco personalizzabile:** l'operatore di gioco ha la facoltà di offrire ai suoi utenti tutti o alcuni dei giochi della piattaforma BOS personalizzati con il proprio *look*, tornei personalizzati e/o privati, gestire in esclusiva il rapporto con i propri utenti. Inoltre, l'operatore di gioco può proporre nuovi giochi sviluppati da terze parti

da inserire nella piattaforma e decidere se tali giochi saranno disponibili solo per i propri utenti oppure per tutta la *community* della piattaforma.

- **CMS autonomo per il website:** BOS *Evolution* è un applicativo *software* completamente integrato con la piattaforma di gioco BOS con il quale gli operatori di gioco possono gestire facilmente e in modo autonomo il *layout* e i contenuti del proprio sito *Web*. Inoltre, BOS *Evolution* permette di disporre di strumenti evoluti di marketing e di definire e gestire promozioni mirate per i propri clienti.
- **Gestione di diversi siti Web:** la piattaforma permette all'operatore di gioco di gestire più siti *Web* che si distinguono sia per il *layout* sia per l'offerta di gioco tramite dei *back-offices* separati.
- **Ampia base di giocatori:** tutti i giochi di abilità e del bingo condividono la liquidità aggregando virtualmente in un'unica *community*, il *People's Network*, i clienti di tutti gli operatori di gioco serviti da Microgame. L'ampia base d'utenti garantisce successo economico all'operatore di gioco e un'esperienza di gioco soddisfacente all'utente.
- **Affiliate management:** il sistema permette all'operatore di gioco di creare e monitorare la propria rete di *Business Partner*. L'operatore può definire, tramite numerosi parametri, profili di provvigioni specifici per ogni singolo gioco. Il sistema gestisce poi automaticamente i pagamenti e produce dettagliati *report* suddivisi per settore di gioco.
- **Statistiche Web:** tramite dei *report* specifici, l'operatore di gioco è in grado di conoscere il comportamento dei visitatori del proprio sito e può sfruttare queste informazioni per ottimizzare la propria offerta *online*.
- **Sicurezza:** le misure di tutela del giocatore, adottate dalla piattaforma di gioco Microgame, assicurano sia al giocatore sia all'operatore correttezza e trasparenza nel gioco.
- **Comunicazione con altre piattaforme:** la progettazione della piattaforma di Microgame rende possibile anche la comunicazione con piattaforme di gestione conti di gioco di altri *service provider*.

Capitolo 4 I casi di studio

Il software di *back-office* evoluto che caratterizza la piattaforma BOS garantisce *report* dettagliati per tutti gli aspetti gestionali descritti in tabella 4.8.

Tabella 4.8 Tipologie di report gestiti dalla piattaforma BOS

Amministrazione	<ul style="list-style-type: none">- Gestione dei depositi e dei prelievi- Saldo dei conti contabili- Calcolo delle imposte- Fatturazione
Gioco	<ul style="list-style-type: none">- Report puntate per tutti i tipi di gioco- <i>Report risk management</i> per le scommesse a quota fissa
Marketing	<ul style="list-style-type: none">- Gestione delle promozioni- Gestione di commissioni e programmi di affiliazione- Statistiche <i>web</i>
CRM	<ul style="list-style-type: none">- Registrazione e controllo dei conti di gioco- <i>Help desk</i>- <i>Communication center</i>

Fonte: www.microgame.it

I giochi integrati nel sistema BOS sono le scommesse sportive, i giochi a totalizzatore, i “Gratta & Vinci”, gli *skill games* ed il bingo.

Le scommesse sportive sono realizzate tramite lo *sportsbook* presente nel BOS; si tratta di una soluzione completa per le scommesse a quota fissa utilizzabile su tutte le piattaforme di accesso: *Web, interactive TV, mobile devices, call center* e agenzie. Inoltre può gestire eventi *live*, raccogliere e gestire automaticamente i risultati degli eventi, creare ed organizzare quote automaticamente, attribuire le vincite, gestire il rischio, gli annulli e i rimborsi. I clienti finali hanno a disposizione anche *BetBroker*, servizio di brokeraggio di scommesse a quota fissa per gli operatori di gioco serviti da Microgame, che permette all'utente finale di effettuare scommesse (anche di importo elevato) alle migliori quote disponibili, tramite un unico conto di gioco. La principale caratteristica del sistema è quella di raccogliere le informazioni sulle quote, sui *bonus* e sui parametri di accettazione definiti da tutti gli operatori aderenti. L'utente può effettuare dal suo conto di gioco la scommessa sull'operatore che offre la quota complessiva migliore. Se l'importo della puntata supera i massimali di accettazione impostati dall'operatore, *BetBroker* ripartisce automaticamente l'importo su più operatori selezionati in funzione della quota complessiva migliore. Per quanto riguarda i giochi al totalizzatore offerti, essi sono: le scommesse ippiche con *Tris* e

Capitolo 4 I casi di studio

V7, le scommesse sportive con *Totocalcio*, *Totogol*, *Big Match*, *Big Race* e *Big Show*, ai quali si aggiunge il *SuperEnalotto*.

Tramite il circuito *People's Network*, che aggrega i clienti e la liquidità di tutti gli operatori di gioco serviti da Microgame, viene realizzata l'offerta al mercato dei giochi di abilità. Il *People's Network* comprende l'offerta per gli *skill games* (*People's BlackJack*), la *poker room* (*People's Poker*) e il *bingo online* (*People's Bingo*). Il *network* conta oltre 1,9 milioni di conti di gioco registrati e più di 70.000 giocatori simultanei nei periodi di maggior traffico. Microgame si occupa del *clearing* e *settling* dei pagamenti tra gli operatori di gioco membri del *network* e delle attività di *anti-collusion*. Annualmente viene scelto un *People's Poker Team* in base ai risultati ottenuti dai giocatori sul *network*, al quale si aggiunge il *Team Pro* composto da 4 giocatori professionisti: le due squadre vengono sponsorizzate per partecipare ai tornei di poker nazionali e internazionali.

Con *People's Bingo*, l'operatore di gioco ha a disposizione diversi strumenti per differenziare e personalizzare la propria offerta dei giochi. Infatti, ognuno di essi può disegnare l'aspetto della propria interfaccia di bingo, in modo tale da distinguersi da tutti gli altri operatori concorrenti e creare delle *bingo room* riservate ai propri utenti. Microgame mette a disposizione diversi servizi di gestione (tabella 4.9):

Tabella 4.9 I servizi di gestione messi a disposizione dalla piattaforma di Microgame

Soluzione "chiavi in mano"	Pensata per gli operatori di gioco interessati alla commercializzazione dei prodotti proposti da Microgame; la soluzione "chiavi in mano" comprende tutti i servizi ad essi necessari per gestire l'intero ciclo aziendale.
Servizi di <i>e-commerce</i>	Si riferisce alla gestione delle carte di credito e prepagate, Microgame card e altri sistemi di pagamento.
Gestione degli <i>accounts</i>	Comprende la gestione di conti di gioco e conti Business Partners, la gestione di depositi e prelievi nonché l'assistenza clienti.
Servizi scommesse a quota fissa	Comprende la quota di apertura, <i>risk management</i> ed eventi <i>live</i> .
Servizi <i>skill games</i> e bingo	Si tratta della gestione del palinsesto, l'attività di <i>anti-collusion</i> , il <i>clearing and settlement</i> .

Fonte: www.microgame.it

Figura 4.13 I canali di gioco utilizzabili grazie alla piattaforma BOS



Fonte: www.microgame.it

Come si nota in figura 4.13, la piattaforma BOS permette di offrire il gioco su una molteplicità di canali. Da notare che Microgame, per prima in Italia, ha lanciato il progetto *mobile* conferendo agli utenti la possibilità di effettuare scommesse sportive attraverso tale canale. E' stata utilizzata, all'inizio, la modalità *wap* che è poi stata sostituita da un applicativo realizzato in *Java* tramite la collaborazione con Quibet, società specializzata in applicativi di *mobile betting*. La raccolta effettuata attraverso il canale mobile è in crescita dal 2005, ma rimane comunque una quota trascurabile rispetto al totale (circa lo 0,1%). Microgame pensa che questi risultati siano principalmente imputabili a due fattori: da una parte l'utilizzo della tecnologia *wap* che privilegia il testo, la velocità, la compatibilità con numerosi *device* ma che penalizza eccessivamente la grafica e l'interattività, l'altro aspetto è la natura stessa della scommessa sportiva, che non richiede tempestività (ad eccezione della modalità *live*, per la quale l'utilizzo del canale *mobile* potrebbe portare vantaggi sostanziali). Il canale *web* usufruito tramite pc resta quindi dominante in quanto più confortevole, relegando l'utilizzo del *mobile* solo a casi di reale necessità. E' in programma l'introduzione del "Gratta & Vinci" sul canale *mobile*, sia nella versione interattiva che in quella sms; dove l'acquisto e l'informazione di ritorno al cliente, relativamente all'eventuale vincita, passa attraverso dei messaggi istantanei. La successiva evoluzione, su cui Microgame intende investire relativamente al canale *mobile*, riguarda l'introduzione di un *client* per il *poker online*. Tuttavia l'obiettivo su cui si fonderebbe questo lancio non sarebbe quello di aumentare la raccolta, piuttosto quello di ottenere benefici in termini di maggiore visibilità. Ciò deriva anche dal fatto che Microgame considera l'attuale rete di

Capitolo 4 I casi di studio

telefonia mobile inadeguata ad offrire una *user experience* sufficiente su giochi, come il poker, in cui più giocatori partecipano contemporaneamente. Infatti in queste tipologie di giochi è richiesto un elevato livello di interattività, e la richiesta di banda può portare a disconnessioni che non permettono all'utente di effettuare la propria azione nel migliore dei modi. L'applicativo per il *poker via mobile*, in modalità *cash game*, era inizialmente previsto per il primo trimestre del 2010. Tuttavia l'arrivo sul mercato italiano del *cash game* è stato ulteriormente rinviato proprio a causa di un ricorso di Microgame (che accusava i Monopoli di aver modificato in maniera sostanziale il testo inviato alla Commissione Europea rispetto a quello pubblicato in Gazzetta Ufficiale) al TAR del Lazio. In data 30 novembre 2010 il ricorso di Microgame è stato respinto, ciò ha finalmente aperto la strada all'introduzione del *cash game* nel 2011.

Microgame vanta una completa padronanza delle tecnologie di sviluppo e gestione del gioco *online*. L'azienda ha realizzato internamente le piattaforme che supportano tutti i giochi offerti; nessuno tra gli operatori concorrenti ha sviluppato e gestisce in modo autonomo tutto il proprio portafoglio di giochi. Per quanto riguarda l'offerta di "Gratta & Vinci" *online*, essa è stata sviluppata grazie alla collaborazione tra Microgame e il Consorzio Lotterie Nazionali (CLN) di Lottomatica, che detiene la concessione esclusiva per la gestione di questa tipologia di giochi. L'azienda può contare inoltre su un *forte know how* nel settore del gioco a distanza dal momento che è stato tra i pionieri sul mercato italiano.

L'abilità di riuscire a portare dentro al proprio *network* un gran numero di piccole società ha costituito il punto di forza di Microgame: una grandissima base di utenti non riscontrabile in nessun altro operatore. Ciò ha generato una serie di vantaggi sia per il *network* sia per i giocatori. Per quanto riguarda le scommesse sportive, gli utenti possono piazzare scommesse fino a €50.000 grazie al sistema di ripartizione della giocata su molti operatori. Inoltre gli scommettitori possono scegliere le quote più vantaggiose all'interno dell'intero *network*. Per quanto concerne i giochi di abilità (come *poker* e *blackjack*) la raccolta realizzata cresce esponenzialmente al crescere del numero di giocatori attivi. Per questo motivo, disporre di una grande base utenti condivisa, rappresenta un enorme vantaggio per gli operatori del *network*, oltre a migliorare la *user experience* dei giocatori. Infine Microgame, al contrario dei principali concorrenti, non investe ingenti somme nelle costose attività di marketing tipiche del settore, ma può contare su una rete di piccoli operatori molto radicati sul territorio.

Capitolo 4 I casi di studio

Per il 2011, Microgame ha stretto un accordo in esclusiva con *Caesar interactive entertainment* che darà diritto all'utilizzo del brand *World Series Of Poker (WSOP)* sul network *People's*. Microgame sarà il fornitore esclusivo in Italia di tornei satelliti per gli eventi *live* del WSOP, e l'agente unico per la preregistrazione dei giocatori italiani per il *WSOP Main Event* che si svolge a Las Vegas.

A luglio 2011 è arrivata sull'*App Store* di Apple l'applicazione gratuita *People's TV*, figura 4.14. Essa permette di accedere direttamente dal proprio *iPhone* o *iPad* a tutti i contenuti della *web TV* di *People's Poker*. L'interfaccia è semplice ed intuitiva e consente di accedere in mobilità ai video, organizzati per tematiche: si spazia dalle nuovissime lezioni di poker prodotte in collaborazione con *PokerStrategy.com*, alle *news* aggiornate in tempo reale, oltre alle appassionanti puntate prodotte a Las Vegas, in occasione delle *World Series Of Poker*.

Figura 4.14 L'applicazione *People's Tv* disponibile su *App Store*



Fonte: elaborazione personale

Capitolo 4 I casi di studio

4.7.2 Le performance

Grazie al *network People's*, Microgame è tra i principali operatori attivi nel mercato del *gambling online* in Italia. Già nel 2009 la raccolta complessiva aveva superato il miliardo di euro (€1,05 miliardi), in crescita del 113% rispetto all'anno precedente.

Microgame è *leader* nel segmento del *poker online* con una quota che nel primo semestre del 2011 è pari al 27,9%, che corrisponde ad una raccolta complessiva di circa €430 miliardi nel periodo in esame (tabella). Anche nei due anni precedenti Microgame aveva primeggiato nel comparto del poker: nel 2009 la raccolta era pari a €547 milioni, mentre nel 2010 il network deteneva circa il 30% del mercato italiano del poker.

Tabella 4.10 Raccolta dei principali operatori nel mercato italiano del poker online (1° semestre 2011, € mln)

Poker Gennaio-Giugno 2011	Raccolta (€ mln)	Quota (%)
People's Poker	429,75	27,9
Pokerstars	366,1	23,8
Bwin Italia - Gioco Digitale	219,3	14,2
Poker Club (Lottomatica/Totosi)	192,1	12,5
Snai	82,7	5,4
Sisal	66,65	4,3
Eurobet	30,5	2,0
Cogetech	24,6	1,6
Intralot	4,8	0,3
Altri	124	8,0
TOTALE	1540,5	100

Fonte: AgicoScommesse, 2011

Microgame riveste un ruolo importante anche per quanto riguarda le scommesse sportive *online*. Ad Aprile 2011 a fronte di una raccolta complessiva che sfiorava i €100 milioni, il *network* realizzava €24,6 milioni dal *betting online* piazzandosi al secondo posto tra gli operatori, preceduta dalla sola Lottomatica con €29,5 milioni.

La quota di mercato di Microgame si riduce sensibilmente se si considera la raccolta complessiva del segmento delle scommesse (quindi considerando anche il canale *offline*). In questo caso infatti, come mostrato in tabella 4.11, la presenza massiccia sul territorio di altri operatori riduce la quota del *network* al 9% circa.

Tabella 4.11 Raccolta dei principali operatori nel mercato italiano delle scommesse sportive (1° semestre 2011, € mln)

Scommesse Sportive Gennaio-Giugno 2011	Raccolta (€ mln)	Quota (%)
Snai	706	33,61
Lottomatica (Better-Totosì)	450,7	21,46
Sisal Matchpoint	228,6	10,88
Microgame	184,4	8,78
Intralot	133,6	6,36
Cogetech	124	5,90
Eurobet	115,6	5,50
Bwin Italia - Gioco Digitale	84,6	4,03
Altri	73	3,48
TOTALE	2100,5	100

Fonte: AgicoScommesse, 2011

Infine, Microgame ha ottenuto ottimi risultati anche nel segmento del bingo, come testimoniano i dati relativi alla raccolta nel mese di giugno 2011. L'azienda si piazza, infatti, al secondo posto dopo Lottomatica/Totosì (tabella 4.12).

Tabella 4.12 Raccolta dei principali operatori nel mercato italiano del bingo online (giugno 2011, € mln)

Bingo Giugno 2011	Raccolta (€ mln)
Lottomatica/Totosì	3,7
Microgame	3,0
Sisal	1,5
Eurobet	0,5

Fonte: AgicoScommesse, 2011

Capitolo 4 I casi di studio

Gli ultimi dati economico-finanziari pubblicati da Microgame non sono recenti, essendo relativi all'anno 2009. Essi sono tuttavia utili a comprendere la forte crescita dell'impresa negli ultimi anni (tabella 4.13). Anche il 2010 è partito bene per l'impresa che ha generato, nel primo trimestre, ricavi per €66 milioni; con un incremento del 27% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Da notare che la raccolta, nel medesimo trimestre, ha raggiunto i €387 milioni (+64% sul 2009).

Tabella 4.13 Performance economico-finanziarie di Microgame negli anni 2008 e 2009

Risultati finanziari (€ migliaia)	2009	2008	Variazione
Ricavi	248.676	85.746	190%
Margine operativo lordo	19.531	7.645	155%
Utile netto	11.755	4.676	151%
Raccolta (€ milioni)			
Raccolta complessiva	1.049	492	113%
Conti di gioco gestiti			
Numero complessivo di conti di giochi	1.443.199	938.970	54%

Fonte: www.microgame.it

4.8 Moneybookers



4.8.1 Profilo d'impresa

Moneybookers Ltd. è un'impresa con base in Gran Bretagna; offre un sistema di pagamento internazionale che permette di effettuare transazioni finanziarie (come ricevere o trasferire denaro ed effettuare acquisti *online*) attraverso gli esercenti convenzionati. La società è stata fondata il 18 giugno 2001 dalla "*Gatcombe Park Ventures Ltd.*" di Londra; essa è membra della *Electronic Money Association* ed è regolamentata in Gran Bretagna dalla *Financial Services Authority* (FSA).

Il dominio "*www.moneybookers.com*" è stato creato il 18 giugno del 2001. A luglio 2006 Moneybookers ha dichiarato di avere oltre 1,9 milioni di utenti registrati, a marzo del 2008 il numero era salito a 4,2 milioni di *account*. A fine 2010, secondo i dati ufficiali della società, erano oltre 14,5 milioni gli utenti registrati, e le transazioni effettuate ammontavano ad oltre €21 miliardi.

Ad oggi la società conta più di 400 dipendenti e 4 uffici internazionali (oltre Londra ci sono Berlino, Sofia e New York), offre 100 opzioni di pagamento locali in oltre 200 Paesi e 42 valute. Sono oltre 65 mila i commercianti che usano Moneybookers come servizio di pagamento, che è stato adottato anche da popolari *websites* come eBay, Skype e Thomas Cook.

La società opera esclusivamente sul canale *online*, nel settore dei servizi per il pagamento. In particolare, si è specializzata negli anni nell'offerta di servizi per il pagamento per siti di gioco *online*, ma è molto presente anche nel settore dell'*eCommerce*.

Per usufruire dei servizi offerti da Moneybookers è necessario registrarsi al sito (che è disponibile in 12 lingue), successivamente si possono trasferire i fondi dalla propria carta di credito o tramite bonifico bancario sul conto virtuale Moneybookers. Il servizio permette di ricevere e inviare denaro direttamente *online*, in più di 200 paesi, a beneficiari che abbiano attivo un conto bancario o una carta di credito. L'invio e la ricezione di denaro

Capitolo 4 I casi di studio

funzionano esclusivamente via *email*: al mittente basta, tramite il sito, indicare l'indirizzo di posta elettronica del beneficiario, al quale verrà recapitato il denaro. La registrazione è gratuita, così come è gratuito il servizio per i venditori; si paga invece €0,50 per il trasferimento del denaro dalla propria Banca per incrementare il conto Moneybooker, e il 3% per il trasferimento di denaro dalla Carta di Credito. Il prodotto Moneybookers è rivolto alle piccole aziende, ai commercianti *online*, alle singole persone e altri soggetti che non possono servirsi adeguatamente dei metodi tradizionali di pagamento.

Moneybookers inserisce un nuovo livello intermedio tra cliente e operatore di gioco, offrendo così una soluzione di pagamento che garantisce maggiore sicurezza e riservatezza. Permette al cliente di depositare e prelevare tramite un ampio portafoglio di possibilità come carte di credito (Visa, Mastercard, American Express, JC, Diners e CartaSi) e bonifico bancario (vanta il maggior numero di contratti con le banche italiane).

Per quanto riguarda gli operatori di gioco, offre delle soluzioni che comportano alte *fees*, mediamente il 4% delle movimentazioni, ma garantendo un livello di sicurezza superiore ad altri metodi di pagamento. Nei confronti delle singole imprese di *gambling online* si relaziona sia con i *service provider* che con gli operatori finali. In particolare, le aziende *service provider*, come Playtech e Microgame, integrano il modulo di Moneybookers nel loro *back-end* ma non possono “*switchare*” completamente il modulo di Moneybookers su tutte le loro licenze. Deve essere il singolo concessionario a firmare un contratto di collaborazione con Moneybookers.

Dal punto di vista di Moneybookers, è da considerarsi *competitor* qualsiasi società che offre sistemi di pagamento e che consenta ai clienti di pagare *online*. Quindi “Paypal”, “Neteller”, e “Click&buy” sono *competitors* diretti, ma lo sono anche Visa e Mastercard. L'obiettivo di Moneybookers infatti è quello di arrivare ad assorbire il volume dovuto alle persone che usano Mastercard e Visa solo perché le hanno nel proprio portafoglio. I vantaggi di Moneybookers su cui fare leva sono: un livello di riservatezza maggiore e *standard* di sicurezza migliori rispetto alle carte di credito tradizionali. Questo perché per utilizzare una carta Visa si deve registrare lo strumento (lasciare i propri dati) su ogni sito dove si intende scommettere o comprare. In questo modo i dati della carta di credito sono presenti in diversi *database*, con i rischi a ciò collegati. Mentre con Moneybookers la carta di credito viene “caricata” una volta sola, poi dal conto Moneybookers si inviano i pagamenti istantaneamente ai diversi siti che accettano tale modalità di transazione. Questo permette di aumentare il livello di sicurezza del trasferimento di denaro, aspetto che è molto importante per l'utente *online*.

Capitolo 4 I casi di studio

Moneybookers opera a tutto campo nella filiera dei servizi di pagamento, con attività sia a monte che a valle. In particolare, a monte progetta nuovi sistemi di pagamento specifici per il settore in cui intende operare, e a valle, si occupa soprattutto della comunicazione e del *recruiting* di nuovi clienti, nonché dell'*account management*.

Moneybooker ha come *business* principale il settore dei servizi per il pagamento, con un forte *focus*, però, sul gioco *online*. Infatti il 75% del fatturato della compagnia deriva proprio dal *gambling*, mentre il restante 25% deriva dal settore dell'*eCommerce*.

I punti di forza dell'impresa sono molteplici: in primo luogo possiamo ricordare la dinamicità con cui Moneybookers opera e si relaziona con i suoi clienti, sia *B2b* sia *B2c*, una caratteristica che ricorda quasi le *start-up*.

Molta importanza viene poi data alla sicurezza, con un *team* "anti frode" dedito sia alla prevenzione che al controllo degli *account* già aperti. Il *team*, infatti, controlla le transazioni già avvenute incrociando i dati con quelle delle imprese clienti, ma allo stesso tempo controlla ogni nuovo cliente incrociando i dati (il loro indirizzo, la loro identità, il loro conto bancario) con quelli di società *party providers*, stilando una specie di profilo di affidabilità del cliente. Questo permette, attraverso diversi livelli di verifica, di avere un riscontro su eventuali comportamenti illegali che il cliente ha avuto nel passato.

Anche la riservatezza è importante per l'utente finale, soprattutto nell'ambiente del *gambling* dove tendenzialmente i giocatori non vogliono far sapere a chi sta loro attorno come passano il proprio tempo libero. Quindi, mentre utilizzando carte di credito sull'estratto conto sono riportati i riferimenti al nome del *merchant* o alle società di *gambling* da cui si è effettuato l'acquisto, con il servizio in esame la transazione risulta indirizzata verso "Moneybookers", garantendo così un elevato livello di *privacy*.

Un altro fattore chiave nel successo fin qui ottenuto da Moneybookers in Italia sta nel rapporto che la società ha con i molti istituti di credito del Paese. Rapporto che si concretizza in una più ampia gamma di metodi di pagamento e, contemporaneamente, con lo sviluppo di nuovi sistemi creati appositamente per il settore. Nell'anno 2010 Moneybooker ha lanciato un sistema creato internamente chiamato "Bonifico Bancario Istantaneo", che permette al cliente di inserire i dati del conto corrente bancario nel sistema ed istantaneamente l'azienda muove il denaro dal suo conto corrente al suo conto di gioco. Questo sistema è ottimo soprattutto per i giocatori "alto spendenti", perché si hanno minori limiti rispetto ad altri sistemi di deposito/prelievo. Tale sistema comporta anche un margine superiore per Moneybookers, che non deve relazionarsi con i diversi *provider* ma direttamente con le banche.

Capitolo 4 I casi di studio

La base clienti rappresenta un buon punto di partenza per rafforzare la presenza anche nell'*eCommerce*. Infatti, l'idea di Moneybookers è quella di diffondere la propria offerta tra i giocatori; i quali possono sfruttare il conto già aperto anche per acquisti *online* evitando così lo *switch* tra un sistema ed un altro.

Infine, Moneybookers è il *leader* dei sistemi *eWallet* nel mercato del *gambling* e riesce a sfruttare il suo potere contrattuale anche per il proprio marketing. Infatti è l'unica società nel suo genere a concedere dei *bonus*, in accordo con gli operatori suoi clienti, se il primo deposito viene effettuato sul sito di gioco tramite il suo sistema.

4.9 PayPal



4.9.1 Profilo d'impresa

PayPal Inc. è una società attiva nel settore finanziario e specializzata in sistemi di pagamento *online*; ha sede a San Jose in California, USA. PayPal è nata nel 2000 dalla fusione di "Confinity" e "X.com", ed è stata successivamente acquisita da eBay nell'ottobre 2002. PayPal opera in Europa tramite un istituto di credito lussemburghese: PayPal (Europe) S.à.r.l. & Cie; ed è soggetta alla supervisione prudenziale dell'autorità di vigilanza del Lussemburgo.

PayPal è disponibile in 190 Paesi e territori, e 24 valute; con 224 milioni di conti registrati e più di 87 milioni di conti attivi, che hanno movimentato denaro nel 2010. Secondo i dati della società, a fine 2010, ogni secondo PayPal elaborava pagamenti per un valore di 2,641 dollari.

PayPal è presente in Italia dal 2005, ha sede a Milano e conta 4 milioni di conti aperti (1 su 4 degli acquirenti *online*); è il metodo di pagamento più usato su eBay. Il sito italiano di dell'azienda dal 2005 ha conosciuto una crescita straordinaria: "Nielsen/Netratings" lo colloca tra i siti *Web* finanziari più visitati, grazie ai circa 1,2 milioni di visitatori unici nel mese di aprile 2010.

Per quanto riguarda i siti commerciali, 16 dei primi 50 *merchant* italiani propongono PayPal come metodo di pagamento. I ritmi di crescita sono di un nuovo conto PayPal ogni 24 secondi, e oltre il 100% di aumento anno su anno.

Nel primo trimestre del 2010 i ricavi di Paypal rappresentano il 37% dei ricavi globali di eBay Inc.

Capitolo 4 I casi di studio

PayPal permette, a qualsiasi azienda o consumatore che disponga di un indirizzo *email*, di inviare e ricevere pagamenti sfruttando l'infrastruttura finanziaria formata dai conti bancari e delle carte di credito, in modo da creare un sistema di pagamento su base globale e in tempo reale. È possibile associare al proprio *account* una o più carte di credito, una carta prepagata, oppure si può ricaricare (senza spese) dal conto corrente bancario. Servendosi di questo mezzo per gli acquisti in Internet, gli utenti hanno l'opportunità di comprare senza che sia necessario fornire i propri dati o i numeri delle proprie carte di credito.

Le tariffe *standard* del servizio, disponibili sul sito *Web* istituzionale, fanno riferimento esclusivamente all'*eCommerce*; il costo parte dal 3,4% più €0,35 fino ad arrivare all'1,8% più €0,35 per chi effettua transazioni per un valore superiore ai €100 mila al mese.

Queste non sono le tariffe che vengono applicate alle imprese operanti nell'industria del *gambling*; per questi ultimi operatori, infatti, Paypal utilizza un piano tariffario completamente diverso. Esso prevede che il costo per transazione sia più elevato poiché esistono delle attività manuali di *back office* più rilevanti rispetto all'*eCommerce*.

PayPal è l'unica società di pagamento *online* che dispone anche una di una carta prepagata accettata in tutto il mondo; che opera su circuito MasterCard, ed è emessa da Lottomatica.

Il posizionamento di Paypal è fortemente orientato all'*eCommerce*, questa impostazione fa sì che "Moneybookers" e "Clickandbuy" non siano visti come veri e propri *competitors*, dal momento che essi si rivolgono prevalentemente ad un bacino di utenti diverso. A dimostrazione di quanto detto la piattaforma "eBay USA" ha completato l'integrazione con Moneybookers; quindi gli utenti di "eBay.com" possono selezionare PayPal o Moneybookers come sistema di pagamento.

Oltre che il canale Internet, Paypal è *leader* anche su canale *mobile* con un metodo innovativo di "*mobile payment*", che sempre più si sta diffondendo in Italia. L'imprisa, da tempo, investe in questo settore; tanto che oggi i suoi utenti possono inviare e ricevere denaro in modo sicuro e controllare il saldo del conto PayPal direttamente attraverso il proprio telefono cellulare *WAP* o *smartphone*. Utilizzando il proprio iPhone si può disporre, invece, dell'applicazione *Send Money* specifica per il *device* di Apple.

Paypal opera a tutto campo nella filiera dell'*online payment* sviluppando, a monte, nuove soluzioni sia *B2b* che *B2c*; a valle, invece, concentra la sua attività nel marketing e nel rapporto con il cliente, in particolare nel *B2b*.

Capitolo 4 I casi di studio

Inizialmente, Paypal aveva scelto di non entrare nel settore del *gambling* a seguito della politica statunitense per il contrasto del gioco d'azzardo. Dal 2007 però, a seguito del cambio di rotta di molti Paesi europei (Italia in primis), è tornata a guardare con interesse a questo mercato, e nel 2009 è entrata ufficialmente (ma con un netto ritardo), nel settore del *gambling* telematico italiano.

Le competenze sviluppate in questi anni hanno peraltro aiutato PayPal in questa scelta; infatti, l'azienda non offre una soluzione progettata appositamente per il mercato del gioco, ma riesce ad applicare adeguatamente, al nuovo comparto, il proprio sistema già utilizzato nell'*eCommerce*. In particolare la società punta sull'affidabilità e sulla sicurezza del suo sistema di pagamento elettronico.

La sicurezza, oltre che dai normali sistemi di individuazione di frodi, è garantita anche dal monitoraggio *back office* sulle transazioni. Per quanto riguarda il *gambling*, infatti, sono monitorate sia le transazioni da giocatore a operatore, sia quelle dagli operatori verso i giocatori (o altri operatori).

L'affidabilità è garantita dalla politica di Paypal incentrata sulla scelta accurata del proprio cliente, lato *B2b*. La strategia, per il biennio 2010-2011, è quella di continuare a selezionare gli operatori con cui lavorare con un processo di acquisizione interno e complesso; finalizzato a scremare tutti quegli operatori che potrebbero risultare poco affidabili. Inoltre, per presidiare al meglio le transazioni Paypal esige da contratto che il proprio sistema venga messo a disposizione sia tra i sistemi di deposito sia tra quelli di prelievo. Attualmente i *partner* principali di Paypal sono bwin e Lottomatica, con la quale ha sviluppato la propria carta prepagata. Questo prodotto nasce infatti per andare incontro alle esigenze dei giocatori italiani, che preferiscono le carte ricaricabili ad altri sistemi di pagamento.

Infine, l'impresa punta molto sulla sua base di clienti già serviti, per sfruttare al meglio le sinergie. Il cliente *target* di Paypal, in base agli operatori normalmente scelti, è diverso da quello di altre società che offrono metodi di pagamento *online* ed *eWallet*. Infatti, l'azienda punta ad un profilo di giocatori che facciano modeste ricariche del proprio conto di gioco; nella fascia che va dai €5 ai €50 .

4.10 PhiNet



4.10.1 Profilo d'impresa

PhiNet è una società italiana giovane, nata alla fine del 2008 e consolidatasi negli anni successivi operando su diversi segmenti di *business* in ambito digitale, con l'obiettivo di cogliere tutte le opportunità di crescita in questi settori e di generare, nel tempo, *spin off* tematici. L'azienda si è sviluppata attorno a due *core business*; da una parte lo sviluppo di applicazioni integrate con i *Social Media* e la consulenza per chi voglia utilizzarli per implementare programmi di *Marketing & Communication*, dall'altra parte la progettazione e lo sviluppo di applicazioni *mobile* con particolare attenzione ai moderni *smartphone*. I fondatori e il personale operativo provengono da esperienze significative soprattutto nei settori del *mobile VAS* e delle soluzioni *web* per l'impresa. Nel corso del 2009, PhiNet, ha iniziato la sua collaborazione con Lottomatica che ha portato allo sviluppo dei *mobile site* di *Better* e *Totosì* (figura 4.15), e successivamente, del Bingo. Queste prime pionieristiche esperienze, che hanno permesso di sviluppare importanti competenze, hanno avuto un successo superiore alle attese che ha convinto l'azienda delle oggettive opportunità da cogliere nel settore del *gambling*, in particolare *mobile*. Per far questo si è deciso di puntare molto nello sviluppo su per iPhone, Android ed altre piattaforme *smartphone* ritenute maggiormente interessanti, come Windows *mobile*.

La prima applicazione di *gambling* in Italia è stata caricata sullo *store* Apple a fine settembre 2010 (figura 4.16). Il successo è stato importante sia in termini di download sia di aumento della raccolta; tanto che, secondo le stime dell'azienda, la raccolta di Lottomatica attraverso il canale *mobile* si attesterebbe oggi intorno all'8% del totale e al 15% considerando il solo canale *online*. Nonostante numeri tanto significativi, l'offerta di giochi su *mobile* resta, ad oggi, molto limitata e sono pochi, soprattutto in Italia, gli operatori che stanno investendo su questo canale. Ciò potrebbe essere dovuto agli importanti costi di IT che queste aziende devono sostenere per l'adeguamento alla normativa, ai cambiamenti del mercato, e per migliorare i propri sistemi.

Figura 4.15 Il mobile site di Lottomatica sviluppato da PhiNet per iPhone



Fonte: elaborazione personale

Oggi, PhiNet sta portando avanti lo sviluppo di diversi prodotti, per clienti italiani ed esteri, che saranno rilasciati durante l'anno 2011. Per quanto riguarda iPhone e iPad si sta lavorando su un'applicazione di *betting* molto completa (con statistiche e possibilità di scommettere *live*), sul Bingo e sui *casinò games* (ad esempio il *Blackjack*). Questi ultimi saranno caratterizzati un'elevata qualità grafica e di animazione e garantiranno, secondo le intenzioni dell'azienda, una *user experience* notevole, specie se fruiti su iPad. Parallelamente, l'azienda sta cercando di espandere la propria offerta su Android lavorando insieme ad operatori fortemente interessati a distribuire giochi sul proprio *application store*. PhiNet sta sviluppando, inoltre, tutta l'offerta mobile di Microgame e in particolare quello che vuole essere il primo *poker mobile* in Italia. Per quanto riguarda l'estero, l'azienda sta ricevendo richieste soprattutto dal Regno Unito, dove c'è molto

interesse per le scommesse e per il Bingo, e dai paesi scandinavi. Dalla Francia è arrivata la richiesta di ipotizzare un *poker mobile* adatto alla normativa del paese.

Figura 4.16 L'applicazione di Lottomatica per iPhone sviluppata da PhiNet



Fonte: elaborazione personale

L'offerta di PhiNet nel settore del *gambling* è ad oggi composta da diversi prodotti:

- *Betting*: PhiNet ha sviluppato una piattaforma di *betting mobile* "state of the art" a livello europeo. La *suite* completa di prodotti per le scommesse, in formato *web application* (per *web* e *mobile*) e *client mobile*, fornisce le interfacce per la connessione al totalizzatore nazionale ed è predisposta per la connessione a flussi informativi e quote in tempo reale. Essa è frutto dello studio, da parte di PhiNet, di oltre 80 piattaforme di *betting web*, e dell'esperienza del proprio *staff* tecnico in ambito *mobile*.
- *Bingo*: nella versione a 90 palle, disponibile in 4 *skin* e ottimizzato, oltre che per *web browser*, sul *mobile* di Apple, BlackBerry, Symbian, Windows *mobile*. Il Bingo di PhiNet è completamente integrato con il *multiplayer game server* di PhiNet.

Capitolo 4 I casi di studio

Attraverso il *back office* della piattaforma, dotato di numerose funzionalità di controllo, l'amministratore di sistema è in grado di proporre diverse sale da gioco e di modificare stile e tempi di gioco, valute, lingue, prezzo delle cartelle, premi e *jackpot*.

- *Casino games*: l'offerta include 10 giochi fondamentali ed oltre 20 varianti di gioco e di *skin* grafica. I giochi includono le *Slot Machine*, la *Roulette*, il *BlackJack*, il *3 Card Poker*, il *Video Poker*, e sono disponibili sia in formato *client* e *Flash web* sia, in ambiente *mobile*, nelle versioni ottimizzate per Blackberry, Symbian e Windows *mobile*, oltre che come *web application* su iPhone (figura 4.17).

PhiNet crede che, oggi, gli operatori di gioco non possano più prescindere dallo sviluppare la propria offerta in ottica realmente multicanale e prevede che gli investimenti sul *mobile*, sia *smartphone* che *tablet*, siano destinati a crescere nel prossimo futuro fino a raggiungere circa l'1% della raccolta annua per gli operatori di grandi dimensioni. I primi esperimenti sul *mobile*, infatti, mostrano che gli utenti scommettono in modo incrementale su questo canale che quindi non cannibalizza l'offerta *web* degli operatori. Inoltre, spesso si tratta di soggetti "alto spendenti" che trovano nel *mobile* una nuova occasione di fruizione e che, proprio per le caratteristiche del canale, sono portati a scommettere di impulso accettando la proposta che ricevono in *push*. Questi elementi si traducono in un importante aumento della raccolta da parte degli operatori che si stima possa essere intorno al 20%, senza contare le opportunità che potrebbero venire dalle scommesse *live*, che si rivelano particolarmente adatte al *mobile* ma che, in Italia, sono ancora poco sviluppate. Alcuni test condotti dall'azienda mostrano poi che, in un contesto in cui i costi di "acquisition" da parte degli operatori sono destinati a salire sempre più a causa dell'ingresso di nuovi *player*, gli *smartphone* e ancor di più i *tablet* possono essere strumenti utili per attrarre nuovi utenti ed indurli a giocare. Un altro aspetto importante è che, proponendo all'utente un'offerta di gioco completa e multicanale, si può ottenere una sua maggiore fidelizzazione ed un allungamento del ciclo di vita dei prodotti. I giocatori avranno, infatti, maggiori opportunità di gioco e quindi minor interesse a cambiare operatore; per cui lo sviluppo di un'offerta *mobile* potrebbe rappresentare anche un valido strumento di "retention".

Phinet sta guardando con attenzione all'evoluzione del mercato dei *tablet* perché ritiene che si tratti di strumenti interessanti e potenzialmente di grande impatto nel settore del *gambling*. Infatti, essi coniugano un'elevata velocità di accesso al gioco ad una *user*

Capitolo 4 I casi di studio

experience eccellente, e permettono di raggiungere un target giovane, vicino alla tecnologia e alto spendente, quindi affine a mondo del gioco. Inoltre, lo schermo più grande rispetto agli *smartphone*, permette di offrire una serie di servizi che migliorano ulteriormente l'esperienza di gioco. Per queste ragioni, secondo l'azienda, a partire dalla seconda metà del 2011 i *tablet*, sia iPad che Android, potrebbero diventare un tema particolarmente rilevante. Anche se molto dipenderà dalla loro diffusione, legata alla possibilità che i produttori di questi dispositivi mettano sul mercato modelli a prezzi contenuti.

Oltre a vendere i propri servizi a quegli operatori che vogliono puntare anche sul canale *mobile*, PhiNet si sta orientando a poter costruire dei rapporti di *revenue share* con *player* medio - piccoli con cui sviluppare un'offerta di gioco. Anche questa scelta, naturalmente, è dovuta al fatto che l'azienda vede nel *mobile* notevoli opportunità non ancora sfruttate e che probabilmente sono destinate a crescere con la diffusione di nuovi dispositivi.

Tra i motivi della limitata offerta di gioco sul canale *mobile*, secondo PhiNet, c'è anche all'incapacità dei *Content service provider* di convertire le proprie competenze in risorse per lo sviluppo sui moderni *smartphone* e *tablet*, oltre al fatto che questi operano ancora con una logica fortemente legata ai "VAS"; per cui richiedono la compatibilità su moltissimi dispositivi piuttosto che puntare su quelli oggi più interessanti. Per questi motivi, anche se diversi "Csp" hanno acquistato la licenza per l'esercizio dei giochi, non dispongono spesso di un'offerta su *mobile* significativa, nonostante la loro base di utenti provenga da questo canale.

Figura 4.17 L'offerta di casino games sviluppati da PhiNet per dispositivi mobile



Fonte: www.phinet.it

4.11 Pokerstars



4.11.1 Profilo d'impresa

PokerStars è un *pure player* internazionale specializzato nell'offerta di *poker online*. L'operatore è proprietario di quella che, in questo momento, è la più importante e nota piattaforma di *poker online* al mondo. La versione *beta* fu lanciata nel settembre 2001 e prevedeva la possibilità di giocare solo con "*play money*" (soldi finti), a dicembre dello stesso anno era possibile giocare anche con denaro vero. A livello internazionale PokerStars conta circa 900 dipendenti. La compagnia è privata e opera a livello internazionale; ad oggi conta circa 30 milioni di utenti registrati. La proprietà del marchio PokerStars è della *Rational Entertainment Enterprises Limited*, che inizialmente aveva la propria base in Costa Rica ed era controllata dalla famiglia israeliana Scheinberg. Successivamente la compagnia fu trasferita nell'Isola di Man, dipendente dalla Corona Britannica, allo scopo di rimuovere le barriere legislative che impedivano la partecipazione ai giocatori americani e di beneficiare dell'attrattiva *corporate tax (0%)* prevista nell'isola. Ad oggi Pokerstars può vantare diversi *record* in termini di traffico generato: fino a 300 mila giocatori *online* contemporaneamente nelle ore di punta. Dopo il lancio del primo sito (il *dot com*), sono sorti *PokerStars.net* (dove è possibile giocare solo con denaro finto) e *PokerStars.it, website* lanciato allo scopo di entrare nel mercato regolamento italiano. L'Italia è stato il primo caso in cui si è creato un sito satellite, con una piattaforma adatta a soddisfare le richieste della normativa italiana in tema di giochi. *PokerStars.it*, quindi, accetta solo cittadini italiani tra i suoi giocatori ed è l'unico tra i siti del gruppo a cui detti cittadini possono iscriversi legalmente. La stessa strategia è stata adottata dall'impresa nel momento in cui, nel corso del 2010, anche il mercato francese del gioco *online* è stato regolamentato con modalità del tutto simili a quello che era avvenuto in Italia circa due anni prima. Il nuovo *website* creato per tale scopo è *PokerStars.fr*, la società del Gruppo proprietaria è la REEL Limited con sede a Malta, ma che opera in virtù della concessione rilasciata dall'autorità francese ARJEL.

Nel 2006, la *Unlawful Internet Gambling Enforcement Act* venne varata dal Congresso Americano. La legge aveva l'obiettivo di sradicare il gioco d'azzardo *online* (ed in

Capitolo 4 I casi di studio

particolare il poker) tra i cittadini statunitensi, vietando alle compagnie di carte di credito e alle banche di trasferire fondi tra giocatori del Paese e i siti di *gambling online* cosiddetti *offshore*. PokerStars si avvantaggiò significativamente di questa situazione in quanto molti *competitors*, tra cui *PartyPoker* allora *leader* di mercato, decisero di sospendere ogni rapporto con giocatori statunitensi in osservanza della nuova normativa. Pokerstars non fece altrettanto e così attirò, anche con campagne di marketing molto aggressive, molti dei giocatori del fiorente mercato americano del *poker*. Sulla scia dell'enorme successo internazionale riscosso dal portale PokerStars.com, nel marzo 2009 arrivò sul mercato italiano *PokerStars.it*, acquistando una licenza rilasciata da AAMS, e permettendo così agli utenti italiani di giocare in piena sicurezza e legalità. *Pokerstars.it* in quanto titolare di concessione AAMS per i giochi di abilità a distanza, è tenuto a rispettare le regole stabilite della normativa che prevedono, ad esempio, un limite massimo per i *buy-in*. Fino a luglio 2011 era vietato, in Italia, offrire il gioco del *poker* in forma diversa dal torneo. Recentemente, però, anche il gioco del *poker cash* è divenuto legale nel Paese, e *Pokerstars*, come gli altri principali operatori sul mercato, ha immediatamente ampliato la propria offerta.

PokerStars ha saputo ritagliarsi, anche in Italia, il ruolo di *poker room leader* del mercato, nonostante sia partita diversi mesi dopo operatori come importanti come Gioco Digitale e Microgame. Ciò è stato possibile proprio sfruttando la sua grande esperienza in campo internazionale e gli ingenti sforzi iniziali in campagne di marketing. PokerStars può contare infatti su un'ampia gamma di tornei *live* e *online*, dando l'opportunità ai propri giocatori di partecipare agli eventi più importanti nel settore (come l'*Italian Poker Tour*, l'*European Poker Tour*, il *Sunday Special* e l'*Italian Championship Of Online Poker*). I montepremi raggiunti sono i più alti in Italia: basti pensare che nel 2009 l'IPT ha distribuito più di 6 milioni di euro, il Sunday Special (torneo domenicale caratterizzato da un alto montepremi garantito) più di 6,8 milioni di euro e lo SCOOP (*Spring Championship Of Online Poker*, una serie di tornei svoltasi dal 30 maggio al 13 giugno 2010) oltre 2 milioni di euro. Per dare una maggiore visibilità al proprio marchio *PokerStars.it* ha creato il *Team PRO*, capitanato dai due campioni italiani Luca Pagano e Dario Minieri, e il nuovo *Team Online*, costituito da alcuni dei giocatori che più si sono distinti ai tavoli da gioco virtuali.

Come anticipato in precedenza, PokerStars è classificabile come *pure player* internazionale, focalizzato sul settore del *poker online*. Nel portafoglio dell'operatore sono presenti le seguenti varianti di poker:

Capitolo 4 I casi di studio

- Texas Hold'em;
- Omaha e Omaha Hi/Lo;
- Seven Card Stud e Stud Hi/Lo;
- Razz;
- Five-card draw;
- Deuce to Seven Triple draw e Single draw;
- H.O.R.S.E.;
- H.O.S.E.;
- Mixed games (partite che prevedono rotazioni tra diverse varianti);

Le due modalità di tornei disponibili sono: tornei *sit'n go*, che partono non appena viene raggiunto il numero prestabilito di partecipanti, e tornei programmati, che partono a un orario predeterminato.

Figura 4.18 Un tavolo da gioco di Texas Hold'em su piattaforma PokerStars



Fonte: elaborazione personale

Capitolo 4 I casi di studio

La tecnologia di PokerStars è all'avanguardia. Vanta una piattaforma di gioco proprietaria, per la quale ritiene prioritario assicurare la massima usabilità e sicurezza. Per garantire queste caratteristiche il *client* utilizzato si basa sul protocollo *standard SSLv3* che garantisce la massima sicurezza durante il gioco e può vantare una certificazione di *Digital*, società *leader* nella fornitura di soluzioni per lo sviluppo e il rilascio di *software* di alta qualità per quanto riguarda la sicurezza del mescolatore del mazzo (RNG, *Random Number Generator*). Il software di PokerStars consente, inoltre, un'ampia personalizzazione da parte del giocatore, sia per il posizionamento automatico dei tavoli alla loro apertura (opzioni di *layout*), sia per quanto riguarda l'aspetto estetico dei tavoli (temi, immagini di sottofondo, colori delle carte).

L'aspetto dei tornei *live* è sicuramente uno dei punti di forza di PokerStars: è infatti *sponsor* ufficiale di *Italian Poker Tour*, *European Poker Tour*, *PokerStars Caribbean Adventure*, *Latin American Poker Tour*, *North America Poker Tour*, *Asia Pacific Poker Tour* e *The World Cup of Poker*. La *poker room* offre, attraverso un'ampia varietà di tornei satelliti, la possibilità di qualificarsi a tutti questi eventi partendo da livelli di *buy-in* molto contenuti. Inoltre è la stessa *poker room* a produrre gli eventi televisivi, preoccupandosi poi di distribuirli presso il grande pubblico grazie ad accordi con i principali *broadcasters* (ad es. Mediaset in Italia).

PokerStars fidelizza i propri clienti grazie ad un programma di premi a punti, corrispondenti a denaro vero, che permettono di acquistare articoli esclusivi e *bonus* (in termini di denaro *cash* o ingressi per i diversi tornei) all'interno del "*VIP store*". Per far ciò il giocatore deve partecipare a tornei a soldi veri con continuità e riuscire a scalare i livelli del "*VIP Club*". Sono previste inoltre le classifiche settimanali e mensili dei tornei (sia *sit'n go* che programmati) che garantiscono la vincita di *bonus* in denaro (non direttamente prelevabile, ma utilizzabile per iscriversi ad altri tornei) ai giocatori meglio piazzati. La *community* degli utenti PokerStars ha intrapreso la strada della scuola di poker; nel portale dedicato Intellipoker i giocatori possono confrontarsi tra loro nei forum messi a disposizione, oltre a trovare del materiale didattico sul gioco del poker, sotto forma di vere e proprie lezioni.

La comunicazione di PokerStars si basa molto sul canale televisivo, in quanto ritiene che sia in assoluto il mezzo più performante. Per questo effettua grossi investimenti sia a livello internazionale che italiano per quanto riguarda la produzione di contenuti televisivi. PokerStars come organizzatore e *sponsor* principale di molti eventi *live*, ha la possibilità di ottenere da questa attività un ritorno in immagine. Da ogni tappa dei tornei viene ricavata

Capitolo 4 I casi di studio

una produzione televisiva della quale l'impresa detiene i diritti, e che poi distribuisce alle molte emittenti interessate. I prodotti televisivi realizzati sono utilizzati quindi come strumento di marketing: nella maggior parte dei casi il prodotto non viene venduto ma ceduto alle compagnie televisive e, essendo un prodotto "brandizzato", permette di ottenere un'ottima visibilità per il marchio. Si può quindi concludere che l'obiettivo principale di PokerStars è "regalare" ai suoi giocatori l'offerta di poker più ampia e variegata del settore, assicurandosi una buona fetta del mercato in modo da garantire un buon traffico nei tornei e per tutte le fasce di *buy-in* previste. L'impresa, al tempo stesso, sfrutta il prestigio derivante dall'esperienza internazionale della propria *poker room* e dalla possibilità di giocare contro dei veri professionisti e di qualificarsi per importanti tornei *live*.

Il 15 aprile 2011 il sito *PokerStars.com*, insieme a quelli di alcuni *competitors*, è stato chiuso e posto sotto sequestro dalle autorità statunitensi nell'ambito di una indagine sulla violazione della legge americana che vieta il *gambling online* (UIGEA). Tra le accuse mosse agli operatori ci sono la frode bancaria e il riciclaggio di denaro. Il 20 aprile il sito *PokerStars.com* è tornato disponibile per favorire il ritiro, da parte dei giocatori statunitensi, dei fondi depositati sui conti di gioco.

PokerStars.it svolge al suo interno tutte le attività della filiera, sia a monte che a valle, forte della grande esperienza internazionale. A monte vi sono le attività di realizzazione, gestione, manutenzione e aggiornamento del *software*, oltre alla creazione del palinsesto dei tornei e la struttura del programma di fidelizzazione. A valle rientrano tutte le attività volte a pubblicizzare il prodotto: quindi gli investimenti di marketing, ma anche le attività a supporto dei clienti e di prevenzione di comportamenti illeciti. Per questo PokerStars mette a disposizione degli utenti un *team* di servizio, competente e dedicato, che lavora a supporto ed è pronto a rispondere alle esigenze degli utenti 24 ore al giorno, 7 giorni a settimana. Nell'ambito della prevenzione frodi, PokerStars prevede l'utilizzo di metodi di rilevamento da parte del proprio personale addetto alla sicurezza, con l'intento di indagare su sospette collusioni ad opera dei giocatori e provvedere di conseguenza.

Figura 4.19 Le più importanti poker room al mondo per traffico generato dagli utenti (3 settembre 2011)

September 03		Online Poker Traffic Report				4:34 PM PT	
		Worldwide					
#	Site/Network	US	Last Update	Players Online	Cash Players	24 Hr Peak	7 Day Avg
1	PokerStars • reviews	✗	Sep 3 4:30 PM	153047	27818	36780	24800
2	 iPoker* • reviews • \$2000 bonus	✗	Sep 3 4:34 PM	9443	4651	6489	4050
3	PartyPoker • reviews	✗	Sep 3 4:30 PM	19422	4032	6136	3750
4	PokerStars.it** • reviews	✗	Sep 3 4:33 PM	65080	2779	4547	2300
5	888Poker • reviews	✗	Sep 3 4:34 PM		2477	3188	2150
6	 Ongame • reviews	✗	Sep 3 4:33 PM	12136	2737	3775	1960
7	PokerStars.fr** • reviews	✗	Sep 3 4:33 PM	64044	2527	2888	1740
8	 Microgaming** • reviews	✗	Sep 3 4:30 PM	8164	1688	2342	1360
9	Winamax.fr** • reviews	✗	Sep 3 4:29 PM	6860	1686	2293	1340
10	 iPoker.it** • reviews	✗	Sep 3 4:25 PM	3060	1680	2655	1220

Fonte: www.pokerscout.com

Come detto in precedenza la *leadership* globale nel mondo del poker garantisce a *Pokerstars.it* una serie di competenze e di risorse specializzate che non trovano eguali in alcun concorrente italiano. L'esperienza dell'impresa nel settore del poker ha permesso di generare una serie di vantaggi critici:

- *il brand*: la costruzione del marchio *PokerStars.it* ha usufruito della forza del brand internazionale già affermato;
- *la tecnologia*: l'introduzione sul mercato italiano, a costi contenuti, del *client software* già ampiamente collaudato e apprezzato a livello internazionale;
- *la liquidità*: *Pokerstars.it* ha potuto contare in fase di lancio di una base di clienti fidelizzati sul ".com" che si sono spostati sul sito italiano;
- *la comunicazione*: gli investimenti in comunicazione fatti a livello internazionale possono essere utilizzati anche nel contesto italiano (come avviene ad esempio per la produzione di eventi *live* sponsorizzati).

Fra le altre risorse che hanno permesso a PokerStars di raggiungere quote di mercato così importanti sono degne di nota l'efficacia del sistema di fidelizzazione clienti (*VIP program*) e il prestigio derivante dall'organizzazione di eventi dal vivo quali l'EPT e l'IPT.

Nel mese di gennaio del 2011 *PokerStars.it* ha lanciato "*Home Games*": un nuovo modo di fruire del *poker online* che permette di giocare esclusivamente con i propri amici. I giocatori possono decidere di sfidarsi in tutte le varianti di poker, con qualsiasi *buy-in*, dando a tutti la possibilità di sperimentare la competizione, il divertimento e la comodità di giocare a "*Home Games*" con i propri amici. Le funzionalità di questo servizio permettono agli utenti di creare e gestire il loro *club* privato di *poker online*, invitare i propri amici tramite i più diffusi *social media* come Facebook e Twitter, o personalmente con un'*email* e gareggiare nella *Club Leaderboard*, la classifica dei giocatori che stabilisce chi è il migliore.

Capitolo 4 I casi di studio

4.11.2 Le performance

PokerStars è la prima piattaforma di *poker online* al mondo per traffico generato. Al momento del suo arrivo sul mercato italiano, *PokerStars.it*, ha dovuto far fronte alla *leadership* assoluta di Gioco Digitale, dovuta all'anticipo con cui questo operatore aveva saputo proporre la propria offerta. Per superare tale svantaggio *PokerStars.it* ha scelto la strada degli investimenti nel marketing e nella promozione del proprio *brand*, al fine di strappare quote di mercato ai *competitors*. Ad oggi domina il segmento del *poker online* in Italia, lo confermano i dati di raccolta nel periodo compreso tra gennaio e giugno del 2011: l'operatore, come si vede in tabella 4.14, si colloca al secondo posto nel mercato italiano con una raccolta, nel semestre, pari a circa €366 milioni (23,8% del mercato).

Tabella 4.14 La raccolta e le quote di mercato dei principali operatori italiani nel segmento del *poker online* (1° semestre 2011, € mln)

Poker Gennaio-Giugno 2011	Raccolta (€ mln)	Quota (%)
People's Poker	429,75	27,9
Pokerstars	366,1	23,8
Bwin Italia - Gioco Digitale	219,3	14,2
Poker Club (Lottomatica/Totosì)	192,1	12,5
Snai	82,7	5,4
Sisal	66,65	4,3
Eurobet	30,5	2,0
Cogetech	24,6	1,6
Intralot	4,8	0,3
Altri	124	8,0

Fonte: AgicoScommesse, 2011

La raccolta generata da *PokerStars.it* ha conosciuto una rapidissima evoluzione, arrivando in soli 9 mesi dal lancio della piattaforma ai livelli di Gioco Digitale, che a marzo 2009 faceva registrare una raccolta di €58,5 milioni contro i €7,2 milioni di PokerStars. Dal dicembre 2009 PokerStars si è affermata come prima *poker room* italiana in termini di raccolta (escludendo Microgame che però rappresenta un *network* costituito da numerosi piccoli operatori).

Il divario tra *PokerStars.it* ed il *network People's Poker*, per molti mesi in cima alla classifica della raccolta nel segmento, si è progressivamente ridotto fino al sorpasso avvenuto nel mese di luglio 2011 (tabella 4.15). Ciò fa pensare ad un futuro in cui

Capitolo 4 I casi di studio

PokerStars giocherà un ruolo sempre più importante nel comparto del *poker online* in Italia.

Tabella 4.15 La raccolta dei principali operatori italiani nel segmento del poker online (luglio 2011, € mln)

Operatore	Raccolta luglio 2011 (€ mln)
Pokerstars	49,4
Microgame	26,5
Gioco Digitale/Bwin	25
Lottomatica/Totosì	19,8
Snai	9
Sisal	7,1
PartyPoker	3,7
Eurobet	3
Cogetech	1,8
Merkur Win	1,2
BetClic	0,9
Intralot	0,6
Altri	2,3
TOTALE	150,3

Fonte: AgiproNews, 2011

4.12 Sisal



4.12.1 Profilo d'impresa

Sisal è un'azienda privata italiana che opera nel campo della gestione di giochi e scommesse. Fu fondata nel 1946 dai giornalisti sportivi Geo Molo, Fabio Jegher e Massimo Della Pergola. Nel 1946 ha introdotto in Italia il concorso a pronostici "schedina Sisal" divenuta poi *Totocalcio*. Due anni dopo, nel 1948, Sisal creò il *Totip* ovvero un concorso a pronostici legato alle corse dei cavalli, sospeso nel 2007. Successivamente l'impresa ampliarà la propria offerta con ulteriori giochi a pronostici quali *Totogol*, *Tris*, *Big Match* e *Big Race*.

Nel 1994 Sisal mise a punto un sistema in grado di trasmettere i dati di ogni giocata in modo telematico; durante il biennio '98/'99 la rete venne interamente riprogettata e sostituita utilizzando un terminale che lavora in una rete protetta e sicura dotata di tecnologia *on line-real time*.

Nel 1997 inventò il *SuperEnalotto*, un gioco numerico che riscosse fin da subito un enorme successo e che ha portato nel 2010 alla *jackpot* record in Europa e nel mondo di quasi €167 milioni. Nel 2010 ha introdotto un nuovo gioco, il *WinForLife* anch'esso ha incontrato rapidamente il favore dei giocatori italiani.

Nel 2004 Sisal ha acquisito *Matchpoint*, società nata nel 1998 attraverso l'apertura di 31 agenzie dove poter effettuare scommesse sportive. L'acquisizione di *Matchpoint* è stata cruciale per lo sviluppo nel segmento delle scommesse attraverso la rete fisica ed, inoltre, il brand è stato utilizzato con successo da Sisal per l'ingresso nel mondo dei giochi telematici avvenuto nel 2005; all'inizio offrendo la possibilità di effettuare scommesse via web e poi aumentando gradualmente l'offerta fino a comprendere l'intero portafoglio di giochi AAMS.

Nel luglio del 2006 è avvenuto il lancio di *Sisal Slot*, a seguito di un accordo con il gruppo *Magic Matic*, già attivo nel settore delle *NewSlot*. Nel 2007 Sisal è entrata nel settore del bingo attraverso la costituzione di Sisal Bingo S.p.A., qualificandosi in tal modo come il

Capitolo 4 I casi di studio

partner dell'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato (AAMS) più consolidato in termini di conoscenza del mercato e completezza del portafoglio prodotti.

Le ricevitorie Sisal forniscono i propri servizi attraverso una rete telematica che collega più di 20 mila terminali installati in locali pubblici di ogni tipo, dai bar e tabaccherie alle edicole e ai centri scommesse (a cui si vanno ad aggiungere circa 130 agenzie), che permettono all'impresa di raggiungere una copertura del 97% dei comuni italiani. Nelle ricevitorie sono presenti anche i cosiddetti *Totem*, ovvero strumenti che permettono di effettuare scommesse in modalità self service quindi senza l'ausilio di un operatore. In circa 14 mila punti vendita è presente *Sisal TV*, una business Tv satellitare privata e criptata di proprietà di Sisal stessa, che trasmette per circa 14 ore al giorno. Su *Sisal TV* scorrono programmi di intrattenimento, ultime dai campi, informazioni e consigli di gioco, notizie, le immagini in diretta delle corse *Tris* e *Totip+*, oltre alle informazioni di servizio per i ricevitori. Inoltre, un *teletext* (Sisal Text) completa la dotazione di dati e informazioni utili al ricevitore e al suo pubblico di clienti.

Sei anni fa è stato lanciato il sito online di Sisal; inizialmente l'offerta del portale era legata solo al mondo del *betting* mentre dall'inizio del 2009 c'è stato un allargamento dell'offerta di gioco. Uno dei motori di questa crescita è stato certamente il poker, che già nel 2009 ha generato circa €120 milioni di raccolta.

La famiglia Molo ha mantenuto la maggioranza assoluta della società fino al 2005; dopo questa data; infatti, la Sisal Holding finanziaria S.p.A. ha rilevato il 97,20% delle azioni Sisal.

I soggetti che hanno investito in Sisal Holding Finanziaria S.p.A. sono:

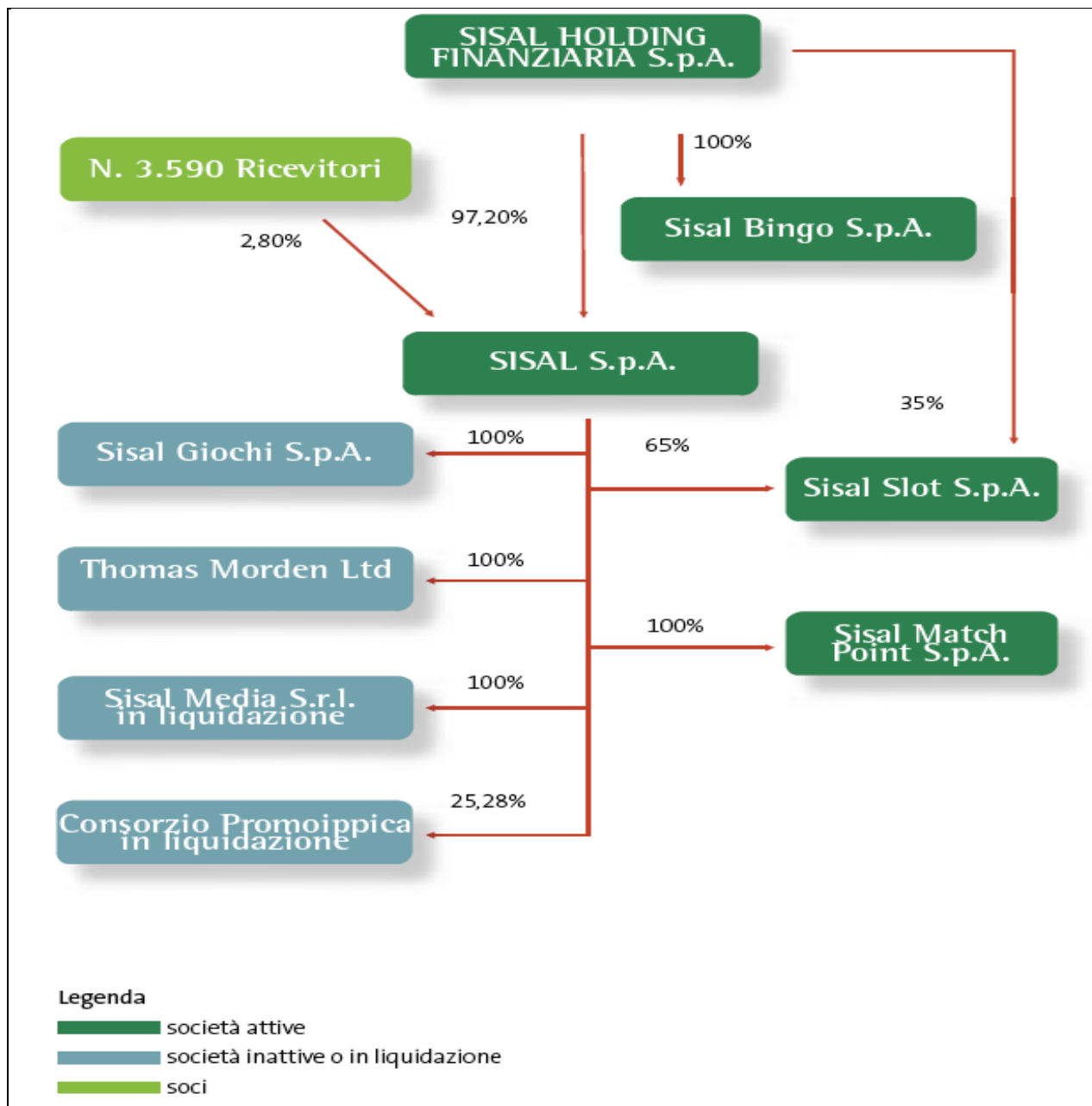
- Apax e Permira, fondi di *private equity* internazionali;
- Clessidra, fondo di *private equity* italiano;
- La famiglia del socio fondatore Molo;
- L'Amministratore delegato e i Dirigenti della Società;
- Global Leisure Partners LLP (GLP) società di consulenza finanziaria.

In occasione dell'ingresso, nell'autunno del 2006, dei fondi Apax e Permira nella platea azionaria, la comunicazione trasmessa alla Direzione Generale della Concorrenza della

Capitolo 4 I casi di studio

Commissione Europea ha evidenziato la sussistenza di un controllo sostanziale congiunto su Sisal S.p.A., per il tramite di Sisal Holding Finanziaria S.p.A., da parte dei fondi Apax, Permira e Clessidra, in funzione delle previsioni statutarie relative al funzionamento del Consiglio di Amministrazione.

Figura 4.20 Struttura del gruppo Sisal, 2011



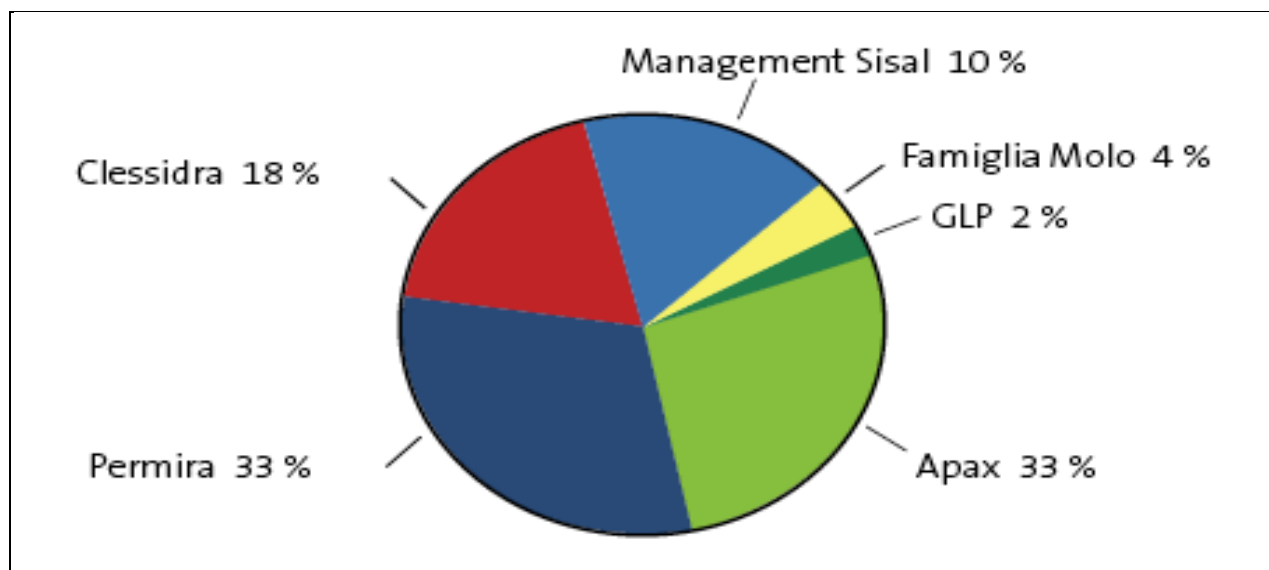
Fonte: sito Internet di Sisal, 2011

La figura 4.20 mostra la struttura del gruppo Sisal, con le sue società attive e quelle inattive o in liquidazione. Si può notare inoltre che una piccola parte del capitale sociale di

Capitolo 4 I casi di studio

Sisal S.p.A. è detenuta dai ricevitori. In figura 4.21 si può osservare la composizione dell'azionariato del gruppo, da cui si nota la netta prevalenza dei fondi di investimento.

Figura 4.21 Composizione dell'azionariato di Sisal Holding Finanziaria S.p.A., 2011



Fonte: sito Internet di Sisal, 2011

A seconda del canale di distribuzione e del gioco offerto Sisal è attiva nella filiera di settore in modo diverso. Per quanto riguarda il canale fisico l'impresa distribuisce i propri prodotti avvalendosi di agenzie e ricevitorie autorizzate che hanno accesso al cosiddetto "Portale dei ricevitori"; ovvero un sito internet (www.ricevitoresisal.it) progettato per facilitare l'attività di gestione tecnica e commerciale. Sisal gestisce la trasmissione dei dati di ogni giocata in modo telematico tramite *Sisal Extrema*, sistema sviluppato internamente. Quindi, con riferimento al gioco "fisico", Sisal si occupa della parte di sviluppo e gestione dei giochi a monte, lasciando alle agenzie e alle ricevitorie il compito di occuparsi della vendita dei servizi. Secondo Sisal, lo sviluppo di una cooperazione tra l'azienda stessa e le agenzie e ricevitorie è alla base del proprio successo. In particolare, l'impresa ha puntato molto sulla gestione del rischio delle scommesse, lasciando un certo margine di libertà alle agenzie. In tal modo il rischio viene ripartito e bilanciato da una più equa spartizione dei guadagni tra società e agenzie. Per quanto riguarda il canale telematico, Sisal si occupa di tutta la filiera, dall'ideazione dei giochi, allo sviluppo e gestione ed infine alla distribuzione. Anche il canale *mobile* è oggetto di forte attenzione da parte dell'azienda; essa ha creato infatti un *mobile site* per usare il proprio brand anche attraverso questo canale per il quale si attende una significativa crescita futura. Non è ancora disponibile, però, alcuna applicazione per *smartphone* su *App Store*.

Capitolo 4 I casi di studio

Sisal ha sviluppato internamente alcuni giochi a totalizzatore di grande fama come il *Totocalcio*, il *SuperEnalotto* e, per ultimo, il *WinforLife*. Per questi Sisal è presente su tutta la filiera, dallo sviluppo alla distribuzione. Analogamente, nelle scommesse sportive l'azienda si occupa di tutta la filiera, partendo dallo sviluppo del palinsesto e dalla generazione delle quote fino alla loro distribuzione. Per quanto riguarda altri giochi, invece, Sisal si occupa solo delle attività più a valle; come l'acquisizione dei clienti, il marketing, la distribuzione e il *customer support*. Nel caso del *poker online*, per esempio, Sisal si appoggia alla piattaforma di proprietà di Playtech che offre il proprio software e il *network* ad esso collegato (*iPoker*). Lo stesso vale per il gioco del "Gratta e Vinci" *online*, distribuiti grazie all'accordo con Lottomatica, concessionario esclusivo per le lotterie istantanee. Per gli *skill games*, infine, la piattaforma è fornita da Game Account Network che ha recentemente dotato Sisal anche dei nuovi *casino games*.

Sisal è un operatore con forte presenza *retail* e opera nel comparto dei giochi, come detto, sia attraverso il canale fisico sia attraverso il canale telematico; adottando un modello di posizionamento sul mercato di tipo trasversale. L'offerta messa a disposizione dei giocatori è completa e comprende giochi numerici (*SuperEnalotto*, *WinforLife*), scommesse, *skill games*, *casino games*, lotterie istantanee, bingo, *NewSlot*. Sisal offre inoltre, attraverso i propri punti "fisici", altri servizi come: ricariche per cellulari, ricariche schede TV digitale, pagamenti (utenze, multe, pedaggi, spedizioni), servizi finanziari (ricariche di carte prepagate come *PostePay* e invio/ricezione di denaro tramite Western Union), *ticketing* (Trenitalia, Ibus). Ad eccezione degli *skill games* e dei *casino games*, che sono ovviamente disponibili solo per via telematica, ed escluse le *NewSlot* che sono fruibili solo su canale fisico, tutti gli altri giochi sono offerti su entrambi i canali.

Uno dei servizi principali in campo sportivo è il *Live Cast*: un sito *web* dedicato appositamente alle competizioni calcistiche, tramite il quale è possibile seguire in diretta (con la cronaca, i commenti e le statistiche in *real time*) gli eventi calcistici in programma. L'obiettivo principale di questo servizio è quello di incentivare gli scommettitori soprattutto nelle scommesse *live* e offrire loro un valido strumento per controllare in ogni momento l'andamento delle partite. Un altro servizio aggiuntivo, molto interessante per una classe di scommettitori, è la trasmissione in *streaming* di tutti gli eventi del palinsesto ippico.

Playtech, come detto, ha sviluppato e gestisce il circuito *iPoker*, a cui si appoggia il *poker online* di Sisal. L'azienda ha creato il *Team Sisal Poker Pro*, formato da un gruppo di

Capitolo 4 I casi di studio

giocatori di poker, che vengono sponsorizzati per partecipare a tornei dal vivo con l'intento di promuovere il *brand* Sisal.

Il canale *web* è attivo tramite i siti *online* www.sisal.it e www.match-point.it, questi registrano circa 30 milioni di *page view* e 1,6 milioni di visitatori ogni mese.

L'indirizzo m.sisal.it è a disposizione dei clienti che possono acquistare scommesse sportive, Gratta e Vinci e *WinforLife* attraverso il canale *mobile* via *smartphone*. La raccolta generata tramite il canale *mobile* viene stimata, nel 2010, intorno al 1,5% rispetto al totale della raccolta telematica. Per agevolare l'utilizzo dei dispositivi *mobile* tra gli scommettitori, Sisal ha creato le scommesse *flash*: delle schedine precompilate comprendenti diversi eventi, che possono essere consultate e giocate velocemente dagli utenti. Un'altro canale utilizzabile dai clienti è quello telefonico, cioè il *telebetting*, che è sfruibile dagli utenti per effettuare scommesse sportive e ippiche, e che ha generato nel 2010 una raccolta pari al 10% circa della raccolta telematica totale.

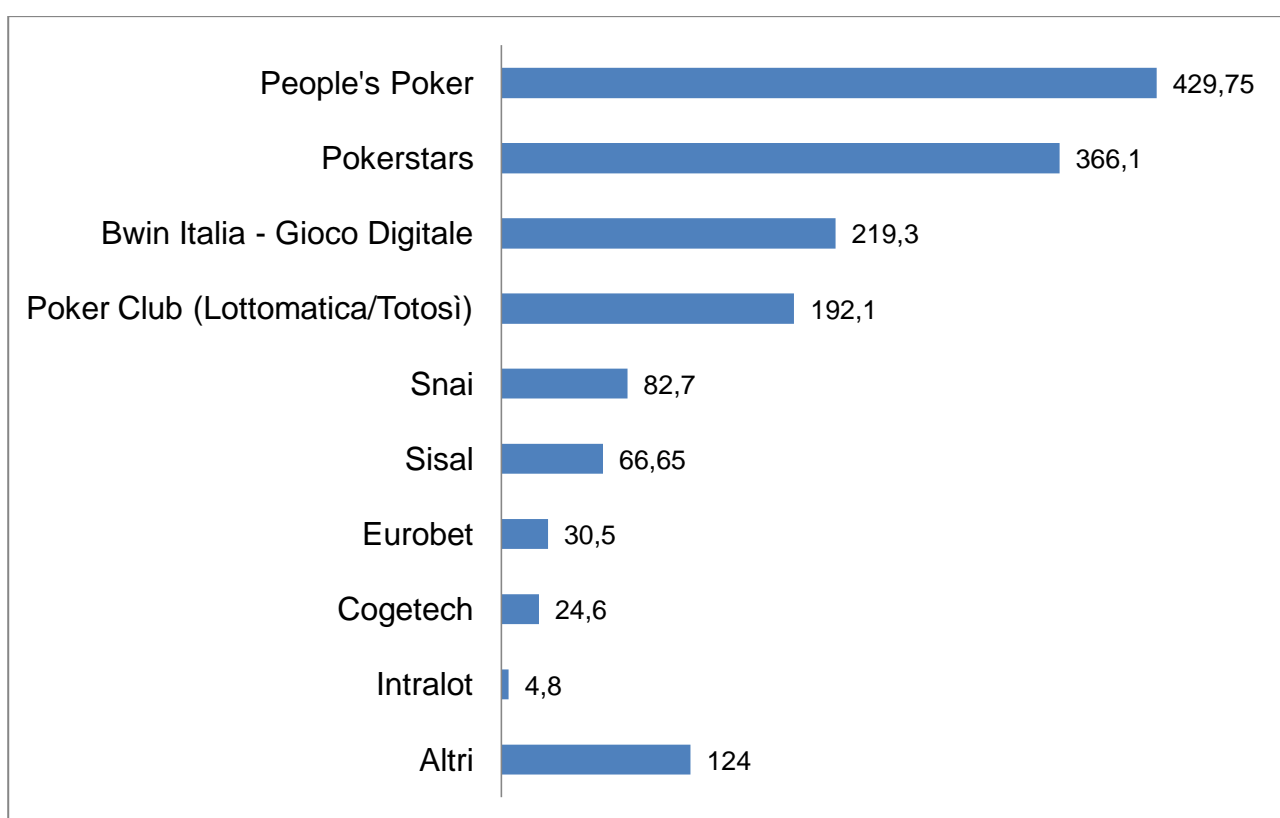
Fino al 2009 era disponibile anche il canale TV, attraverso il quale si potevano effettuare solo scommesse sportive. Sisal aveva stipulato un accordo con Mediaset per permettere ai clienti possessori del digitale terrestre di effettuare giocate tramite il proprio apparecchio televisivo, ma la raccolta sempre più bassa ha spinto Sisal ad abbandonare questo progetto. Le cause di tale insuccesso sono soprattutto riconducibili ad una tecnologia non ancora ben sviluppata.

Grazie alla sua esperienza nel mercato italiano del gioco, con più di sessant'anni di storia, Sisal è considerata, insieme a Lottomatica, uno dei maggiori operatori nel settore. Ciò permette all'azienda di avere una serie di vantaggi: un'elevata conoscenza dell'industria e le competenze specialistiche nel settore del gioco sono certamente i principali *asset*. Inoltre, il *brand* Sisal trasmette elevata affidabilità e sicurezza ai clienti: questo aspetto è da considerarsi distintivo soprattutto per quel che riguarda il canale telematico, che può essere percepito dai giocatori come poco sicuro. I giocatori, infatti, sono ancora in taluni casi restii all'utilizzo del *web* per ciò che concerne acquisti e pagamenti, ed anche il *gambling*, come ovvio, risente di questo problema. Infine, Sisal vanta una notevole stabilità finanziaria che può fare la differenza rispetto a molti *competitors*, siano essi nuovi entrati o *incumbent* del settore.

4.12.2 Le performance

Il 2010 è stato un ottimo anno per Sisal, il cui *turnover* ha raggiunto €11,3 miliardi, in netto aumento rispetto all'anno precedente (+20,2%). I servizi sono cresciuti del 51,5% portandosi a €4,2 miliardi, mentre i giochi sono cresciuti del 7,3% toccando così i €7,1 miliardi complessivi. In crescita anche il fatturato che ha sfiorato i €440 milioni con una tendenza positiva del 2,8% rispetto al 2009. L'EBITDA si è attestato sui €165,5 milioni, mentre l'indebitamento, nello stesso 2010, è sceso sotto ai €900 milioni.

Figura 4.22 Raccolta dei principali operatori del mercato italiano del poker online (1° semestre 2011, € mln)



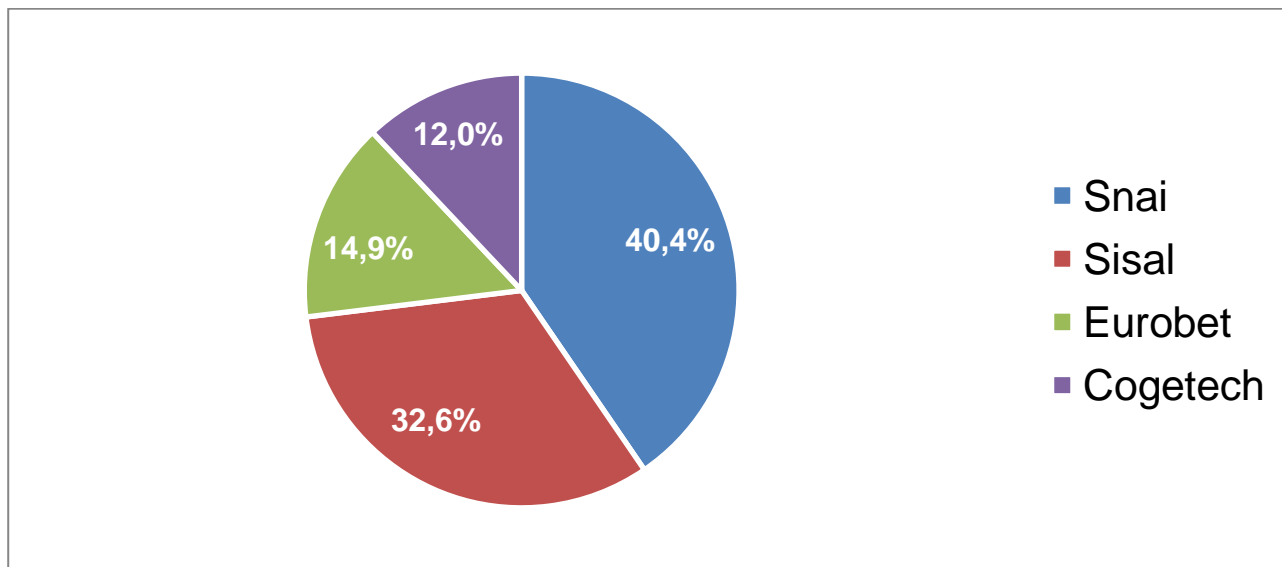
Fonte: AgicoScommesse, 2011

Come si può osservare in figura 4.22, nel primo semestre 2011 Sisal si piazza al sesto posto per raccolta nell'ambito del segmento del poker *online*; questa ha raggiunto infatti i €66,65 milioni pari a circa il 4,3% dell'intero mercato. Nello stesso periodo del 2010, la raccolta era stata pari a €79,2 milioni e la quota di mercato si attestava al 4,9%. La riduzione del giro d'affari di Sisal, nel comparto del poker, che sta caratterizzando il 2011 si accompagna, comunque, ad una più generale leggera contrazione dell'intero mercato del poker *online*.

Capitolo 4 I casi di studio

La figura 4.23, considerando i soli quattro principali operatori italiani che compongono il *network iPoker*, mette in evidenza il loro peso in termini di raccolta generata. Si nota che Sisal è al secondo posto, con una quota pari a circa il 30%, preceduta solo da Snai.

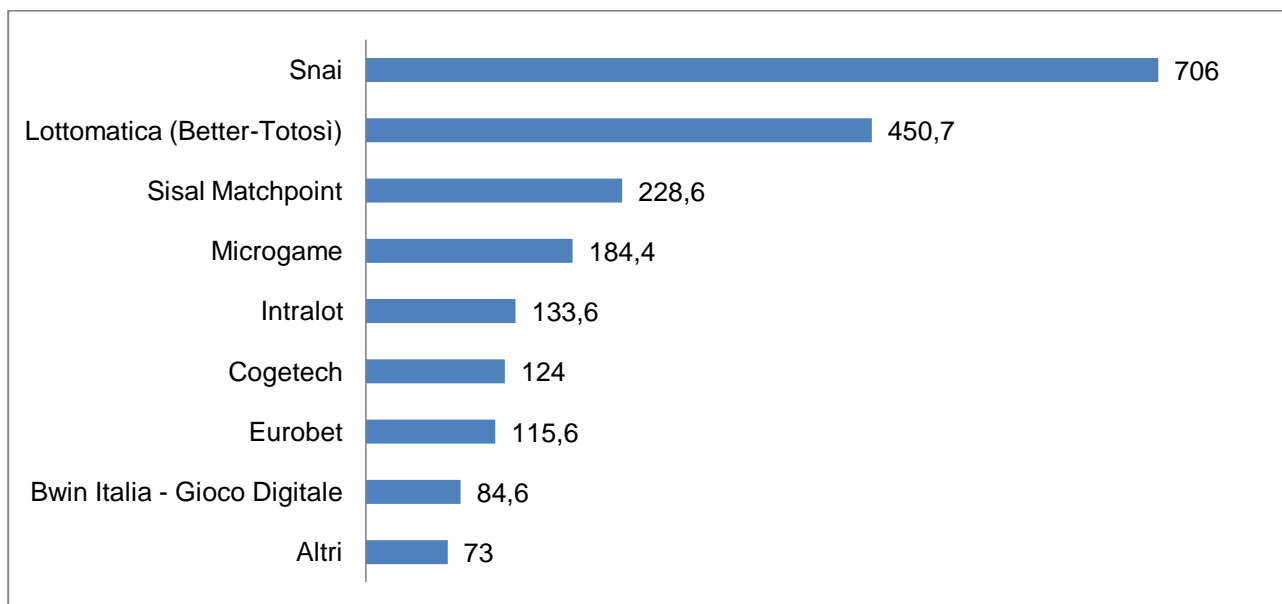
Figura 4.23 Quote di mercato all'interno del network iPoker, considerando solo i 4 maggiori operatori (1° semestre 2011)



Fonte: AgiproNews, 2011

Per quanto riguarda il segmento delle scommesse sportive (considerando sia il canale *online* sia quello *offline*), Sisal Matchpoint occupa il terzo posto con una raccolta vicina a €230 milioni e una quota di mercato che supera il 10%, figura 4.24.

Figura 4.24 Raccolta dei principali operatori del mercato italiano delle scommesse sportive (1° semestre 2011, € mln)



Fonte: AgicoScommesse, 2011

Capitolo 4 I casi di studio

Nel primo quadrimestre 2011, secondo *AgiproNews*, il *SuperEnalotto* ha raccolto circa €6 milioni di euro al giorno (e quasi €14 milioni a concorso). Gli incassi complessivi sono stati pari a €700 milioni, mentre all'erario sono andati circa €350 milioni. Se il *trend* dovesse mantenersi costante, il 2011 potrebbe chiudersi con una raccolta pari a €2,1 miliardi.

4.13 Snai



4.13.1 Profilo d'impresa

La storia del gruppo SNAI partì nel 1990 con la costituzione della SNAI servizi s.r.l. (acronimo di Società Nazionale Agenzie Ippiche), società sorta per fornire alle agenzie ippiche collegate supporto logistico e tecnologico per la raccolta e l'accettazione telefonica delle scommesse ippiche.

Snai servizi si è evoluta grazie a partecipazioni azionarie ed acquisizioni societarie ed ha costituito nel 1999 il gruppo SNAI; la cui principale società operativa, SNAI S.p.A. è quotata alla Borsa di Milano ed è leader in Italia e in Europa nella fornitura di servizi telematici ad alto contenuto tecnologico per la raccolta e la gestione di scommesse ippiche, sportive e non sportive, concorsi pronostici e apparecchi automatici da intrattenimento. La società è *service and technology provider* per i concessionari del gioco del Bingo a cui fornisce un sistema di collegamento in rete a SOGEI, la società di informatica dell'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato; oltre ad assistenza tecnica, consulenza legale e fiscale, progettazione e realizzazione delle sale da gioco. Dal giugno 2003 è concessionario *provider* per la gestione dei concorsi a pronostico *Totocalcio* e *Totogol* e, dal 2004, lo è anche per le scommesse al totalizzatore (*BIG Match*, *BIG Race*, *BIG Show*).

Nel 2004 diventa concessionario di AAMS per l'attivazione e la conduzione operativa della rete per la gestione telematica del gioco mediante *NewSlot*, gli apparecchi da divertimento ed intrattenimento. SNAI S.p.A. mantiene, comunque, il vecchio ruolo di *provider* nei confronti dei circa 400 concessionari clienti che hanno mantenuto la titolarità delle proprie concessioni, ed ai quali la società fornisce i servizi necessari allo svolgimento dell'attività di raccolta e promozione delle scommesse.

Capitolo 4 I casi di studio

Già dagli inizi del 2002 era possibile scommettere online su ippica nazionale, scommesse a base sportiva, concorsi a pronostico e su scommesse sportive a totalizzatore. Nel 2008 il gruppo introduce gli *skill games*, arricchendo così l'offerta disponibile via Internet. Ad oggi, il sito *www.snai.it* offre giochi di abilità come *poker*, *blackjack*, *burraco*, dadi (*yahtzee*, *backgammon*), *gin rummy*, ma anche battaglia navale, solitari e molti altri.

SNAI S.p.a. è uno dei principali operatori a livello nazionale nel settore dei giochi e delle scommesse con oltre 6 mila punti d'accettazione tra cui: 342 negozi, 864 *corner* per scommesse sportive, 99 negozi, 3787 *corner* per scommesse ippiche; ed un *network* di circa 25 mila *slot machines*. L'azienda ottiene così una copertura territoriale omogenea e capillare su tutta la nazione (con un punto SNAI presente in media ogni 10 mila abitanti).

In particolare bisogna segnalare il forte legame tra SNAI ed Ippica, da cui deriva che la società ha, ancora oggi, la proprietà e la gestione di importanti ippodromi italiani: il complesso storico monumentale dell'ippodromo del galoppo di Milano e gli ippodromi del trotto di Milano e Montecatini. Inoltre, detiene i diritti d'immagine di *Varenne*: un'importante cavallo trottatore. Gestisce un *network* televisivo satellitare (formato da tre canali: *Unire 1*, *Unire 2* e *SNAI Sat* su Sky) tramite il quale diffonde le immagini delle competizioni ippiche, informazioni e pronostici.

Le azioni, come detto, sono quotate presso la Borsa Italiana: ciascuna di esse da diritto ad un voto in assemblea. La società è controllata da GLOBAL GAMES S.p.A., che detiene il 50,68% delle azioni, mentre non si registrano altre partecipazioni azionarie di grande rilevanza. Tra le società facenti parte del gruppo SNAI troviamo:

- SNAI Servizi S.r.l., la società capogruppo;
- SNAI S.p.a., la società operativa del gruppo SNAI;
- FESTA S.r.l., la società che gestisce i servizi di call center ed helpdesk;
- TRENNO S.r.l., la società che gestisce gli ippodromi di San Siro e Montecatini;
- IMMOBILIARE VALCARENGA S.r.l., società che opera nel settore immobiliare;
- MAC HORSE S.r.l., società che opera nel settore editoriale;
- TELEIPPICA S.r.l., cura la diffusione delle immagini televisive e multimediali;

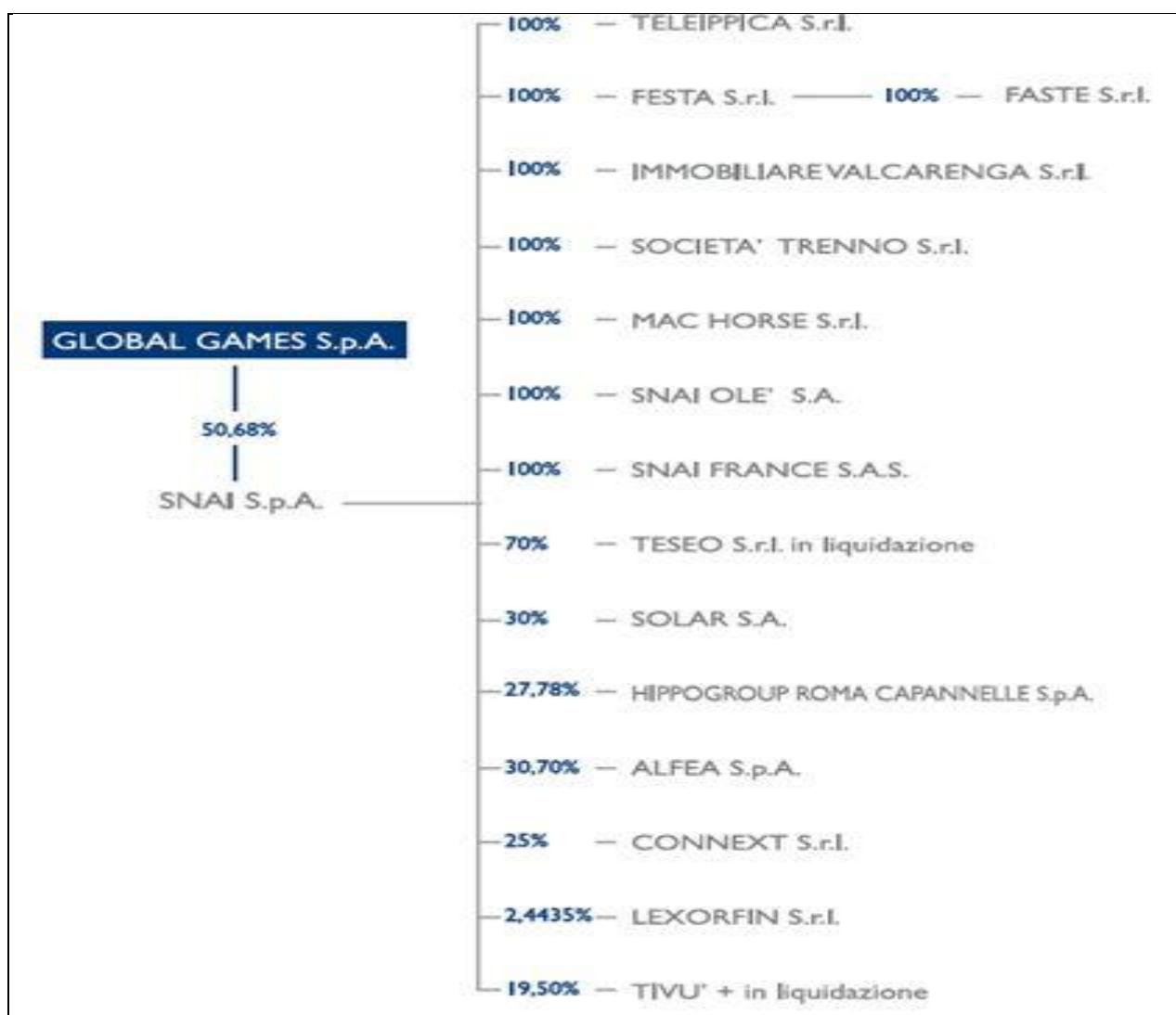
Capitolo 4 I casi di studio

- Connex S.r.l., la società attiva nella commercializzazione ed installazione di sistemi e assemblaggi di apparecchiature informatiche.

Altre partecipazioni sono rappresentate da:

- Roma Capannelle S.p.A., la società che gestisce l'ippodromo di Roma Capannelle;
- ALFEA S.p.A., società pisana per le corse dei cavalli.

Figura 4.25 Struttura e schema di controllo del gruppo Snai, marzo 2011



Fonte: sito Internet di Sisal, 2011

In data 18 luglio 2010 è stata costituita una società denominata SNAI France S.A.S. con sede in Francia a Parigi, con capitale sociale di 150 mila euro e posseduta al 100% da SNAI S.p.A.. La società è funzionale alla iniziativa perseguita dal gruppo di ottenere autorizzazione per la raccolta del gioco *online* sul mercato francese. Infatti, in data 20

Capitolo 4 I casi di studio

gennaio 2011 è stata presentata alla ARJEL (Agenzia di Regolazione del gioco *online* in Francia) la richiesta di autorizzazione supportata da documentazione tecnica e amministrativa richiesta dalla normativa francese.

A seconda sia del canale di distribuzione che del gioco offerto Snai è attiva nella filiera di settore con diverse modalità. L'erogazione del servizio di gioco sul territorio vede la presenza di SNAI lungo tutta la filiera. Infatti, tramite le diverse società controllate, SNAI opera da monte a valle nell'industria del gioco. L'attività dell'impresa spazia dalla creazione di sistemi IT per la fornitura di servizi, alla fornitura di soluzioni tecnologiche; oltre alla fornitura di apparecchiature, gestisce ippodromi e controlla direttamente molte delle agenzie della sua rete. Le agenzie sono infatti controllate dalla PUNTO SNAI S.p.A, mentre i *corner* e le filiali sono affidate a distributori che partecipano alla spartizione dei profitti. I punti SNAI sul territorio offrono tipicamente le scommesse sportive ed ippiche, e talvolta anche le *NewSlot*.

Per quanto riguarda il canale *online*, SNAI gestisce invece il solo sito *web* ed il rapporto con la clientela: in particolare le attività di marketing, di vendita e di post-vendita. Per l'offerta di poker, SNAI si affida alle soluzioni tecnologiche ed al *network* di Playtech (*iPoker*). Per il *burraco* ed il *sudoku* si affida all'italiana Giocaonline, per il *backgammon*, il *domino*, il *blackjack*, i dadi e gli altri *skill games* si affida alla britannica Game Account Network. Quest'ultima ha attivato recentemente anche un'offerta completa di *casino games*. Sono distribuiti solo per via telematica gli *skill games* (compreso il poker), il *SuperEnalotto* ed il *WinforLife*. A febbraio 2010, SNAI ha costituito un gruppo di dieci giocatori chiamato *Team Poker Pro*: un gruppo di giocatori professionisti sponsorizzati dall'azienda per partecipare a tornei *live*, allo scopo di dare visibilità al *brand*.

SNAI opera sul canale TV gestendo direttamente, tramite la controllata TELEIPPICA, la propria offerta televisiva. Il canale TV non è più utilizzato per il piazzamento delle scommesse, poichè si è dimostrato scarsamente remunerativo. La società aveva in passato un contratto con Sky per la fornitura di scommesse tramite *decoder* satellitare. Oggi mantiene ancora la collaborazione con Sky, grazie alla quale possiede il proprio canale satellitare SNAI TV. Esso offre programmi di intrattenimento, ultime dai campi, informazioni e consigli di gioco, notizie, immagini in diretta delle corse *Tris* e *Totip+*, oltre a tutte le informazioni riguardo le corse dei cavalli e la loro trasmissione in diretta. SNAI dispone, inoltre, di un sito Internet su cui è possibile vedere in *streaming* le corse dei cavalli e usufruire delle notizie sportive. SNAI non dispone ancora di un *mobile site* per la

Capitolo 4 I casi di studio

navigazione da *smartphone*, inoltre ha rilasciato, sull'*App Store* di Apple, un'applicazione che consente agli utenti di accedere a notizie, commenti e statistiche. Tuttavia essa si rivela inadatta a piazzare giocate, mediante il canale *mobile*, con una *user experience* adeguata, trattandosi di un banale *link* al *website* dell'operatore. Altre iniziative che riguardano il canale *mobile* sono, ad oggi, in fase di progetto.

Il canale telefonico è anch'esso usufruibile dai clienti di SNAI. I giocatori possono utilizzarlo per effettuare sia le scommesse sportive che le scommesse ippiche. Tramite il numero telefonico a pagamento 199-126-621 si può contattare un operatore SNAI, che effettuerà le giocate richieste dall'utente.

Il *brand* di Snai viene identificato con la scommessa e, ad oggi, è il suo punto di forza principale. Le risorse chiave dell'azienda derivano dalla sua storia; infatti, SNAI è nata come società per la gestione delle scommesse ippiche e si è presto confermata anche nelle scommesse sportive. Questo conferisce al gruppo un'elevata esperienza nel settore ed un marchio che trasmette una notevole affidabilità e sicurezza. Questi ultimi sono aspetti cruciali soprattutto con riferimento al canale telematico. Infatti, il cliente vuole affidare il proprio denaro *online* solo se percepisce l'operatore come sicuro. Infine, un ulteriore fattore di straordinaria importanza per spiegare il successo dell'azienda è la diffusione capillare dei punti SNAI e delle agenzie sul territorio; tale diffusione permette una più facile comunicazione anche per il gioco a distanza, consentendo di essere riconoscibili anche nei confronti di clienti altrimenti difficilmente raggiungibili.

Capitolo 4 I casi di studio

4.13.2 Le performance

SNAI S.p.A. è il principale operatore nel mercato italiano delle scommesse, tra i principali nel mercato nazionale dei giochi. La raccolta di gioco delle scommesse ippiche e sportive, delle *NewSlot* e dei giochi a distanza (*skill games*), effettuata tramite la rete diretta e indiretta di SNAI S.p.A., ha consolidato i propri volumi nel 2010 a €4,8 miliardi.

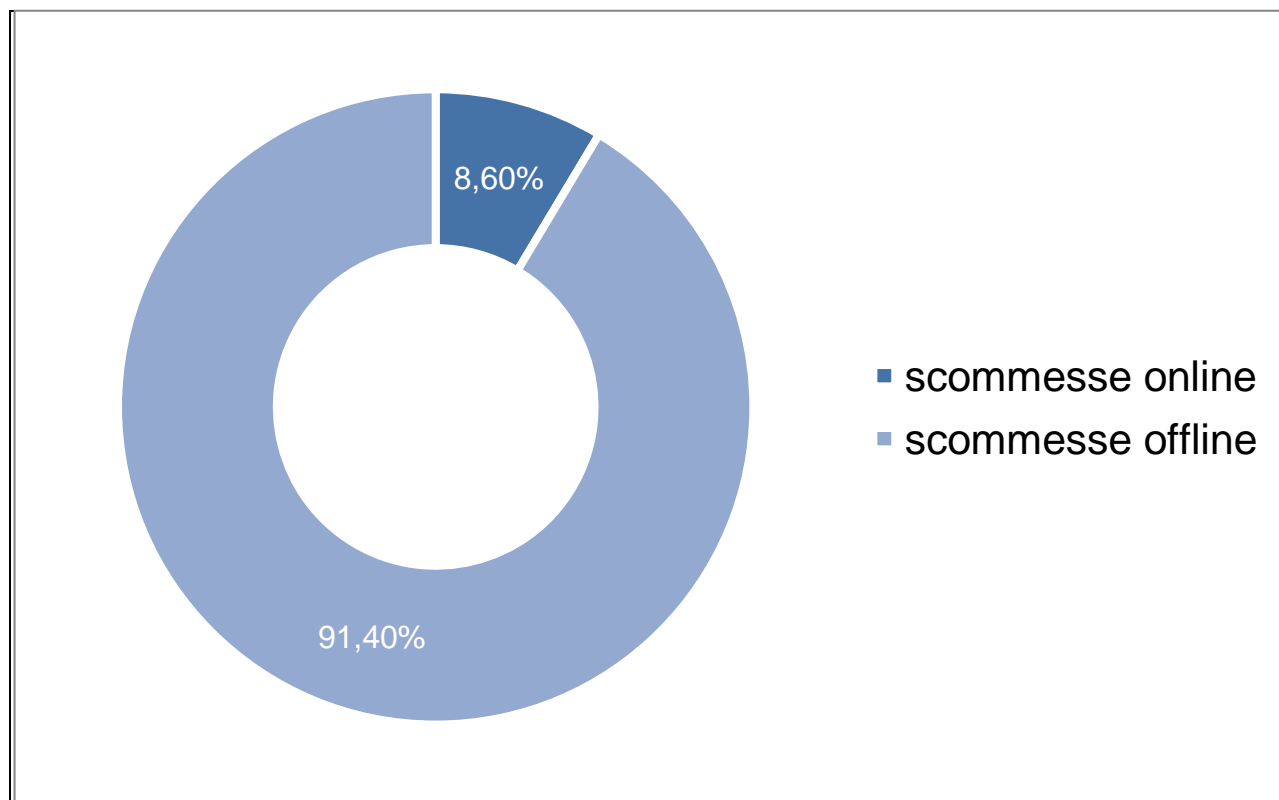
Tabella 4.16 La raccolta realizzata da Snai per ciascun gioco (2010, €mln)

Gioco	Raccolta SNAI 2010 (€ mln)	Quota di mercato di SNAI nel 2010
Scommesse ippiche SNAI	726	60,57%
Scommesse al totalizzatore	681	
Scommesse a riferimento	12	
Scommesse a quota fissa	33	
Scommesse Tris o Ippica Nazionale	230	43,31%
GIOCHI A BASE IPPICA	956	55,27%
Scommesse sportive Punti SNAI	1.329	30,23%
Concorsi pronostici calcio	13	13,68%
Scommesse "Big"	1	16,67%
GIOCHI A BASE SPORTIVA	1.343	29,86%
Slot SNAI	2.279	7,23%
<i>skill games</i>	217	6,91%
TOTALE SNAI	4.795	7,87%

Fonte: Report annuale 2010 disponibile sul sito Internet di Snai, 2011

La tabella 4.16 mostra la raccolta realizzata da SNAI per ciascun gioco nel 2010 e la quota di mercato detenuta dall'azienda. Molto significativo il dato relativo ai "giochi a base ippica" per i quali SNAI si affermava come *leader* di mercato con una quota che superava il 55%. Rilevante anche la quota dell'azienda nei cosiddetti "giochi a base sportiva"; essa sfiorava il 30%, corrispondente ad una raccolta di oltre €1,3 miliardi. Complessivamente, la quota di mercato di SNAI nel mercato italiano era pari al 7,87% nel 2010.

Figura 4.26 La raccolta nel segmento delle scommesse realizzata da Snai nel 2010 suddivisa per canale (offline vs. online)



Fonte: sito Internet Snai, 2011

La raccolta di SNAI nel comparto delle scommesse, nel 2010, è stata realizzata per oltre il 90% attraverso la rete fisica (canale *offline*); solo l'8,6% della raccolta, infatti, proviene dal canale telematico (figura 4.26).

Nei primi sei mesi del 2011 il mercato ha scontato una contrazione complessiva della raccolta intorno al 10%; anche SNAI fa rilevare un calo complessivo della propria raccolta che si attesta al 9,91%. Le scommesse sportive subiscono un decremento pari al 13,01 % rispetto all'analogo periodo dell'anno 2010 principalmente a causa della non omogeneità del contesto di gioco; il primo semestre 2010 aveva infatti beneficiato dell'effetto sulla raccolta delle scommesse fornito dai Mondiali di calcio. Il segmento ippico registra il calo del 16,5% sullo stesso periodo dell'anno precedente; diminuzione notevolmente più contenuta rispetto al mercato nel suo complesso che registra un decremento di oltre il 18% nel comparto in questione. La raccolta telematica degli *skill games* si ferma a circa €94,7 milioni, il confronto con lo stesso semestre 2010 porta un decremento del 18,7%. Nel segmento del poker, in particolare, SNAI si conferma il primo operatore italiano per raccolta, all'interno del network *iPoker* di Playtech.

Capitolo 4 I casi di studio

Tabella 4.17 La raccolta e le quote di mercato dei principali operatori italiani nel segmento del poker online (1° semestre 2011, € mln)

Poker Gennaio-Giugno 2011	Raccolta (€ mln)	Quota (%)
People's Poker	429,75	27,9
Pokerstars	366,1	23,8
Bwin Italia - Gioco Digitale	219,3	14,2
Poker Club (Lottomatica/Totosì)	192,1	12,5
Snai	82,7	5,4
Sisal	66,65	4,3
Eurobet	30,5	2,0
Cogetech	24,6	1,6
Intralot	4,8	0,3
Altri	124	8,0
TOTALE	1540,5	100

Fonte: AgicoScommesse, 2011

Nel primo semestre 2011, SNAI ha raccolto nel segmento del poker complessivamente €82,7 milioni (figura 4.17), rappresentando per tanto il quinto *player* nel settore. Nel comparto delle scommesse, considerando sia il canale *online* sia quello *offline*, nonostante il decremento di cui si è detto SNAI mantiene una posizione di *leadership* in termini di raccolta (figura 4.18).

Tabella 4.18 La raccolta e le quote di mercato dei principali operatori italiani nel segmento delle scommesse sportive (1° semestre 2011, € mln)

Scommesse Sportive Gennaio-Giugno 2011	Raccolta (€ mln)	Quota (%)
Snai	706	33,61
Lottomatica (Better-Totosì)	450,7	21,46
Sisal Matchpoint	228,6	10,88
Microgame	184,4	8,78
Intralot	133,6	6,36
Cogetech	124	5,90
Eurobet	115,6	5,50
Bwin Italia - Gioco Digitale	84,6	4,03
Altri	73	3,48
TOTALE	2100,5	100

Capitolo 4 I casi di studio

Fonte: AgicoScommesse, 2011

Nell'esercizio contabile 2010 i ricavi del gruppo SNAI hanno raggiunto €556 milioni, registrando una leggera flessione dello 0,7% rispetto ai €560 milioni del 2009, mentre l'EBITDA si attesta a €58,6 milioni (€90,7 milioni nel 2009) assorbendo l'effetto sia dell'incremento delle vincite sulle scommesse a quota fissa sportive che hanno inciso sulla redditività per €29,9 milioni, sia dell'imputazione di costi non ricorrenti per €22,9 milioni. Va peraltro evidenziato che il *payout*, successivamente alla chiusura dell'esercizio 2010. L'EBIT è negativo a €2,24 milioni, mentre al termine del 2009 era pari a €21,7 milioni. Il risultato consolidato d'esercizio è negativo per €33,8 milioni, rispetto alla perdita di €9,99 milioni di euro registrata al termine del 2009 (figura 4.19).

La capogruppo SNAI Spa ha prodotto ricavi per €537 milioni, in aumento dell'1,51% rispetto ai €529 milioni del 2009. L'EBITDA risulta pari a €57 milioni (erano €87,8 milioni nel 2009), mentre l'EBIT era pari a €1,7 milioni (€22,3 milioni nel 2009). Il risultato d'esercizio è negativo per €33,4 milioni di euro da attribuirsi essenzialmente alle motivazioni già esposte relativamente al risultato di gruppo.

La posizione finanziaria netta del Gruppo SNAI al 31 dicembre 2010 risultava pari a €279 milioni di indebitamento, contro €281 milioni di euro di indebitamento a fine 2009.

Tabella 4.19 Le performance economico-finanziarie del gruppo Snai nel triennio 2008-2010

Gruppo SNAI	2010	2009	2008
Ricavi	555,873	559,711	540,501
EBITDA	58,606	90,675	81,867
EBIT	2,238	21,672	0,93
Utile d'esercizio	-33,825	-9,986	-29,525
Indebitamento	279,446	281,398	276,853
Dipendenti	571	536	509

Fonte: sito Internet di Snai, 2011

Capitolo 4 I casi di studio

SNAI S.p.A. ha approvato la relazione semestrale del Gruppo SNAI al 30 giugno 2011. Il primo semestre, a confronto con i dati riferiti allo stesso periodo 2010, evidenzia ricavi per €284,7 milioni (erano 295,6 nel primo semestre 2010). L'EBITDA ha raggiunto €41 milioni contro i €37,3 milioni del primo semestre 2010 (+9,94%) grazie al miglioramento della redditività delle attività di *business*: in particolare delle scommesse sportive a quota fissa che hanno fatto registrare una percentuale di vincite pagate sulle scommesse pari al 79,3% rispetto a quanto avvenuto nell'analogo periodo 2010 pari a 81,3% (pur in presenza di una diminuzione della raccolta delle scommesse sportive). L'EBIT si attesta a oltre €8,5 milioni contro i €7,5 milioni dell'analogo periodo 2010 (+13,35%).

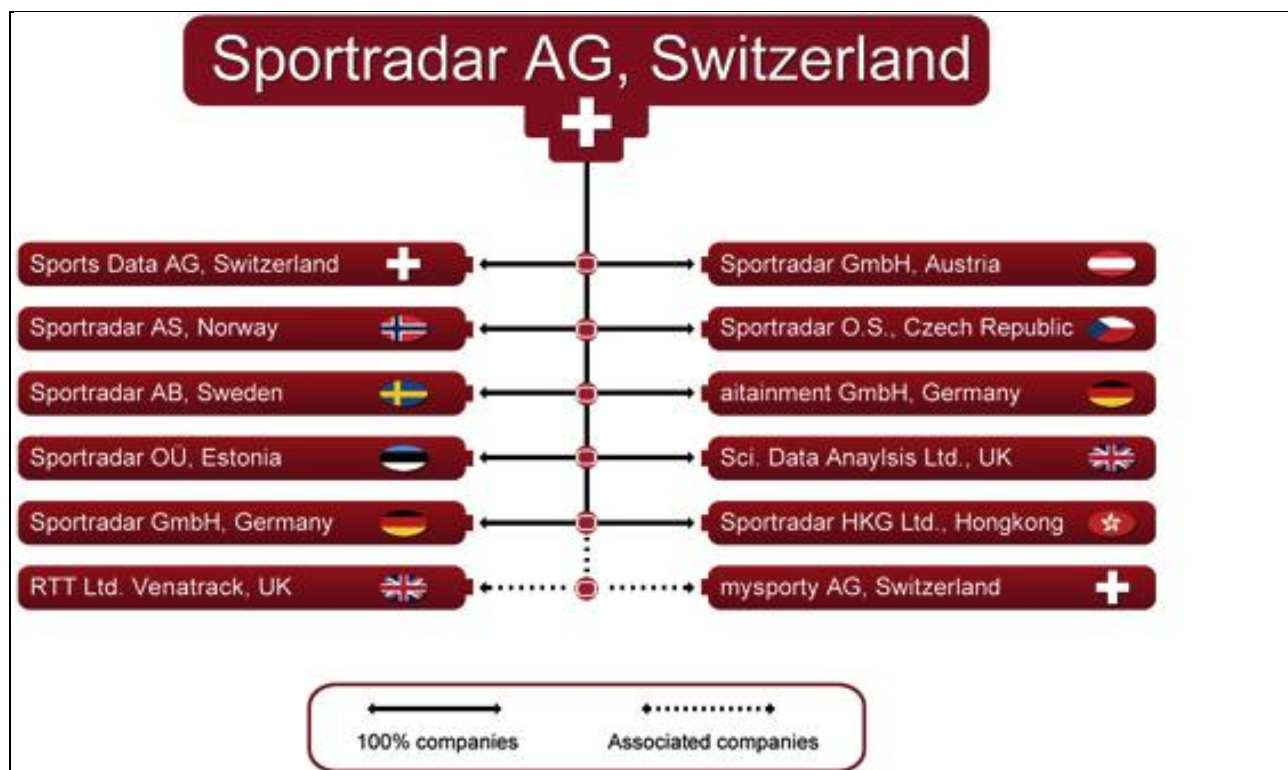
4.14 Sportradar



4.14.1 Profilo d'impresa

Sportradar è leader nella fornitura di dati su eventi sportivi a operatori del settore del *betting* ed alle *media company*, fondata nel 2001 ed interamente posseduta dal proprio *management*. La capogruppo, Sportradar AG, è una società svizzera che controlla un certo numero di altre realtà operanti in ben 8 diversi paesi europei e a Hong Kong, che impiegano complessivamente più di 300 persone. Il gruppo opera a livello globale servendo oltre 300 clienti in più di 50 paesi, e può contare su un *management* con molti anni di esperienza nel settore.

Figura 4.27 La struttura del gruppo Sportradar, 2011



Fonte: sito Internet Sportradar, 2011

Altre società del Gruppo, come mostrato in figura 4.27, sono:

Capitolo 4 I casi di studio

- *Sports Data*: è la società che si occupa della raccolta dei dati provenienti dagli oltre 2000 *freelancer* e *scout*. Essi inviano i dati all'azienda tipicamente tramite dispositivi *mobile* accedendo ad una specifica *url*.
- *Sportradar Norvegia*: è la società che custodisce e sviluppa le infrastrutture IT del Gruppo. Sorge in un'area dove si trova un importante centro di ricerche di Google e Yahoo sugli algoritmi utilizzati dai motori di ricerca, e beneficia della vicinanza di un'importante università nel settore dell'IT.
- *Sportradar Austria*: è la società del Gruppo che si occupa dell'amministrazione, della gestione del personale e degli aspetti legali.
- *Sportradar Repubblica Ceca*: si occupa del *live betting* e dei dati esclusivi dell'hockey e del tennis.
- *Sportradar Svezia*: è l'azienda in cui è nato il distacco dedicato ai prodotti per il settore dei Media. Si tratta di un ufficio commerciale che si occupa del mercato scandinavo, in cui l'azienda è molto forte.
- *Sportradar Estonia*: è l'azienda che si occupa di *live score*: cioè riceve e rielabora i dati che arrivano dai *freelancers* in giro per il mondo.
- *Sportradar Germania*: è la società che ha sede a Monaco di Baviera, e rappresenta la direzione delle strategie e del marketing del Gruppo.
- *Sportradar Hong Kong*: è la società del gruppo che si occupa particolarmente dei clienti asiatici. Essa sta inoltre diventando un centro importante per le *operations* del Gruppo, a causa del costo del lavoro più contenuto rispetto all'Europa.
- *Aitainment*: è una società che possiede un software di intelligenza artificiale in grado di simulare, una volta inseriti un certo numero di *input*, l'esito di un *match* con un tasso di successi molto elevato.
- *Venatrack*: è una società che si occupa di *rendering 3D* e rielaborazione in tempo reale dei dati filmati.
- *Mysporty*: è una *community B2C* specializzata nello sport.

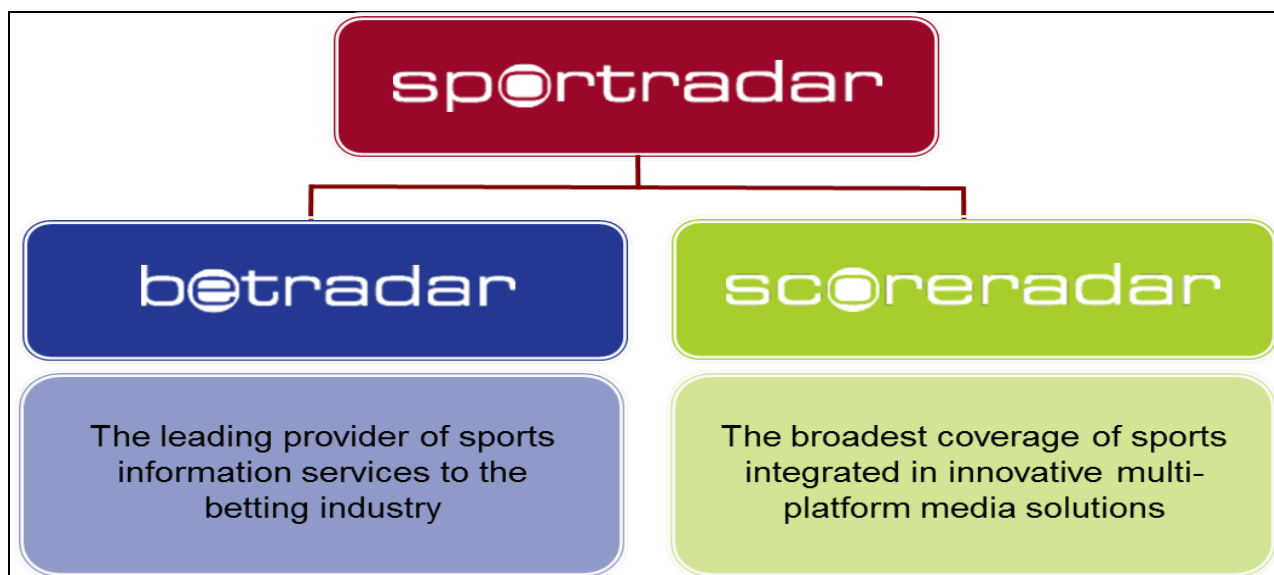
Sportradar ha ottenuto, negli anni, importanti risultati in termini di crescita sia del numero di clienti che della profittabilità. Ciò grazie all'impegno profuso nel fornire un servizio di elevata qualità e agli sforzi per sviluppare il business in diversi segmenti, che hanno portato l'azienda a disporre oggi di un ampio portafoglio di prodotti sia per gli operatori di *gambling* che per i media.

Capitolo 4 I casi di studio

Dal 2005 l'azienda ha sviluppato il *Fraud Detection System*; un sofisticato sistema di identificazione delle frodi utilizzato in collaborazione con associazioni sportive e autorità nazionali. Grazie ad esso Sportradar oggi è al fianco di FIFA, UEFA e molte altre associazioni nazionali nel prevenire e rintracciare eventuali *match* truccati. Inoltre, Sportradar è il fornitore ufficiale di dati per AAMS e collabora con l'autorità francese per il gioco *online* ARJEL.

Sportradar fornisce i suoi servizi avvalendosi di due *brand* (figura 4.28); *Betradar* per il mondo dei *bookmaker* e *Scoreradar* dedicato ai media internazionali. La piattaforma *Betradar.com* può essere configurata in modo flessibile sulla base delle esigenze di ciascun cliente; per questa ragione è utilizzata da molti tra i *bookmaker* più noti al mondo ma anche da numerosi operatori locali. Per quanto riguarda invece i prodotti media, l'azienda non è ad oggi in grado di penetrare allo stesso modo tutti i mercati. Si rivela, ad esempio, molto forte sul mercato scandinavo ma poco incisiva su quello mediterraneo.

Figura 4.28 I brand utilizzati da Sportradar per i propri prodotti, 2011



Fonte: sito Internet di Sportradar, 2011

I fattori competitivi

La correttezza e l'accuratezza dei dati forniti sono fattori di importanza critica per l'azienda che, per questa ragione, definisce *standard* di qualità i più elevati possibile. Specialmente quando i clienti sono gli operatori di *betting* l'affidabilità dei dati forniti è fondamentale poiché impatta direttamente sul loro *business*, dato che questi vengono spesso utilizzati

Capitolo 4 I casi di studio

all'interno dei sistemi dei *bookmaker* per determinare il *payout* per gli scommettitori. Per questa ragione Sportradar controlla ciascuno delle migliaia di risultati elaborati settimanalmente fino a cinque volte e cerca di fornire i *feed* sui risultati sempre più velocemente, per venire incontro alle esigenze dei clienti. A tale scopo, è stato elaborato un sofisticato sistema di gestione della qualità che, basandosi sulla comparazione automatica dei risultati con dati prelevati da altre fonti *online*, permette di rilevare eventuali anomalie ed intervenire prontamente.

Un asset importante di Sportradar, per assicurare la correttezza dei propri dati, è il *network* di *freelancer* e *live scout* che ha costruito con gli anni. Tale *network* è formato da circa 2000 esperti di sport attivi in oltre 80 paesi. I *freelancer* raccolgono risultati, punteggi e notizie in determinati paesi o aree, mentre i *live scout* seguono gli eventi sul campo e trasmettono informazioni dettagliate in tempo reale. Grazie a questo *network* mondiale Sportradar riesce ad assicurare la propria copertura, su migliaia di eventi al mese, direttamente dal campo. L'azienda ha sviluppato inoltre una tecnologia di trasmissione che, rispettando i necessari requisiti in termini di velocità e accuratezza dell'informazione, permette di fornire i dati su un evento, ovunque nel mondo, direttamente al cliente in meno di due secondi. La trasmissione può avvenire su canale Internet o *mobile* e non necessita di comunicazioni di tipo orale tra Sportradar e lo *scout*.

Il portafoglio prodotti

Il portafoglio prodotti di Sportradar comprende due categorie di offerta: Betting solutions e content solutions.

Figura 4.29 L'offerta di Sportradar nell'ambito delle betting solutions, 2011



Fonte: sito Internet di Sportradar, 2011

1. Betting solutions

a. Ciclo di vita delle quote (figura 4.29)

- *Event Creation*: è la base dell'offerta di *betting*. Programmazione eventi, ora d'inizio e altre informazioni su più di 20 sport, costantemente aggiornati e con fino a tre settimane di anticipo.
- *Odds Suggestions*: fornitura quote iniziali per tutti gli eventi in programma elaborate da un *team* di esperti quotisti.
- Trading Tools: questo servizio permette di monitorare le quote di un gran numero di *bookmaker*, in modo da poter gestire il rischio e rilevare eventuali situazioni di arbitraggio.
- *Resulting*: permette un rapido e sicuro pagamento delle scommesse da parte del bookmaker.

b. Live betting

L'azienda offre un servizio completo di *live betting* su moltissimi eventi in tutto il mondo, grazie al *network* capillare di *scout* sul campo.

Figura 4.30 Una soluzione per il betting e le statistiche sportive realizzata da Sportradar, 2011



Fonte: sito Internet Sportradar, 2011

2. Content solutions (figura 4.30)

- Statistics centre:** prodotto che fornisce al cliente una soluzione molto completa per le statistiche sportive. Può essere adattata alle esigenze del cliente ed è sviluppata a partire dal grande *database* dell'azienda.
- Live data coverage:** con cui Sportradar fornisce un servizio veloce e affidabile di punteggi *live* che copre, ad oggi, oltre 60 paesi e diversi sport con particolare dettaglio sugli eventi calcistici.
- Live centre Formula 1:** prodotto lanciato nel 2010 che fornisce risultati, statistiche, commenti *live* ed altre informazioni, utilizzando una grafica molto accattivante.
- Live centre Tennis:** il servizio è simile al precedente ma sviluppato per coprire un gran numero di eventi tennistici.

4.15 Superscommesse



4.15.1 Profilo d'impresa

Superscommesse.it è una piattaforma *online* di proprietà della Asap Italia Srl che offre all'utente uno strumento affidabile di comparazione quote delle scommesse sportive. Attualmente, il giocatore può scegliere tra oltre 20 mila eventi al mese, sia calcistici che relativi ad altri sport, quotati da più di 30 *bookmaker online* tra i più noti autorizzati da AAMS. L'iniziativa è partita come *start-up* nell'aprile del 2010, da un gruppo di amici appassionati di Internet e *betting* convinti dell'esigenza, da parte degli scommettitori, di poter confrontare in un unico sito le quote offerte dagli operatori di gioco, così da poter identificare le migliori in modo semplice e sicuro. Tra i fondatori c'è Riccardo Mittiga, già responsabile internazionale della divisione *automotive* di eBay, che riconosce di aver appreso proprio grazie a questa esperienza l'importanza dei concetti di comparazione e aggregazione che stanno alla base anche di Superscommesse. Lo scopo del sito è quindi quello di rendere l'esperienza di gioco più semplice, offrendo un punto di ritrovo a scommettitori e *bookmakers*. Inoltre, per dare agli utenti un servizio di maggior valore, Superscommesse mette a disposizione degli scommettitori i pronostici dei propri esperti e una sezione ricca di notizie sportive e sul mondo delle scommesse *online*. Tali contenuti sono elaborati dalla redazione di Superscommesse, che ad oggi è composta da più di 10 redattori e che produce quotidianamente per la propria testata ma anche per i siti *partner* articoli, commenti e previsioni sugli eventi sportivi di interesse. Sul sito sono presenti anche una sezione con i risultati ed i commenti in tempo reale degli eventi calcistici in programma, italiani ed esteri, ed una sezione dedicata alle statistiche relative ad un gran numero di sport.

Una caratteristica importante di Superscommesse, distintiva rispetto ai molti siti di "*odds comparison*" presenti sul *web*, è l'attenzione per la *community*. L'utente viene, infatti, incoraggiato ad iscriversi al sito per poter condividere la propria esperienza di gioco con gli altri scommettitori. I membri della *community* possono così sfidarsi effettuando anche delle giocate virtuali basate sulle quote reali dei *bookmakers*, possono studiare le giocate effettuate da utenti più esperti o semplicemente scambiarsi pareri e pronostici sugli eventi

Capitolo 4 I casi di studio

sportivi. Superscommesse insiste molto sul concetto di “*social betting*” e ritiene che la propria comunità *online* sia, ancor più che un semplice punto di forza, la più grande risorsa di cui dispone (figura 4.31).

Figura 4.31 I contenuti a disposizione della community di Superscommesse, 2011

The screenshot shows the Superscommesse website interface. At the top, the logo 'Superscommesse' is accompanied by the tagline 'confronta le quote sportive!'. Below this is a navigation menu with orange tabs for 'SCOMMESSE SPORTIVE', 'PRONOSTICI', 'NOTIZIE', 'BOOKMAKER', 'TIFOSI', 'RISULTATI', and 'GIOCHI CASINO'. The main content area features a search bar and a 'Calendario' button. A prominent article titled 'Quanto Guadagna Eto'o Mentre Tu Guardi La TV, Scoprillo Ora' is displayed, with a sub-headline 'Giovedì 1 Settembre 2011, pubblicata da Scout24'. The article includes a photo of Samuel Eto'o and text discussing his transfer to Anzhi. To the right of the article is a promotional banner for the 'IPHONE APP', which is described as 'rapido, semplice, gratis' and available on the 'App Store' for free. Below the app promotion, there is a section for 'Eventi più giocati', showing odds for 'Russia - Macedonia' as 1.25(1) - 6.00(X) - 15.00(2).

Fonte: sito Internet Superscommesse.it, 2011

Altro aspetto importante su cui Superscommesse sta puntando, per introdurre un'innovazione nel mondo del *betting* e per differenziare la propria offerta rispetto a quella dei *competitors*, consiste nel voler modificare il concetto stesso di quota. Questa cioè diviene sempre più svincolata dall'evento sportivo sottostante, e costituisce piuttosto il premio pagato allo scommettitore nel caso in cui la sua previsione risulti esatta. Tale nuovo approccio è reso possibile dalla tecnologia; la piattaforma di Superscommesse infatti calcola automaticamente, per ogni evento, l'importo che sarebbe possibile vincere scommettendo 10€. Lo scopo è quello di trasformare la classica scommessa in un gioco ancora più semplice e immediato, in cui gli unici elementi significativi siano la cifra puntata e la corrispondente vincita potenziale, in maniera del tutto simile all'acquisto di un “Gratta & Vinci”.

Il modello di business di Superscommesse si basa su accordi di *revenue share* con gli operatori di gioco. Cioè i *bookmaker* riconoscono all'azienda una commissione di intermediazione che è funzione del volume di giocate effettuato passando per il portale. Le quote associate da ciascun operatore ai diversi eventi sportivi in calendario sono fornite

Capitolo 4 I casi di studio

nella maggioranza dei casi da Sportradar, *partner* considerato affidabile e per questo molto apprezzato. Più raramente le quote sono fornite direttamente dal *bookmaker*.

Figura 4.32 La piattaforma di confronto quote di Superscommesse, 2011

Scommesse sportive più giocate		Scommesse sportive last minute			
gioca €10 Vinci €14		Barcelona 1.40	Milan 10.00		
		pareggio 4.75			
		<i>betfair</i>	<i>BetClic.it</i>		
			gioca €10 Vinci €100		
			Scommetti e vinci da €14 a €100		
			confronta le quote >		
			su 11 bookmakers		
Evento	Tipo	Confronto quote bookmaker			Con scommesse da €10...
Finlandia - Moldavia Scommesse Europei 2012: 08h 12m	1X2	1.64	3.65	6.00	vinci da €16.4 a €60
		<i>betfair</i>	<i>betfair</i>	<i>BetClic.it</i>	CONFRONTA >
Lussemburgo - Romania Scommesse Europei 2012: 08h 12m	1X2	18.00	7.50	1.18	vinci da €11.8 a €180
		<i>EUROBET</i>	<i>intralot</i>	<i>BetClic.it</i>	CONFRONTA >
Turchia - Kazakistan Scommesse Europei 2012: 07h 42m	1X2	1.07	11.50	41.00	vinci da €10.7 a €410
		<i>BETTER</i>	<i>betfair</i>	<i>betfair</i>	CONFRONTA >
Lituania - Liechtenstein Scommesse Europei 2012: 05h 42m	1X2	1.22	6.50	15.00	vinci da €12.2 a €150
		<i>betfair</i>	<i>intralot</i>	<i>betfair</i>	CONFRONTA >
Barcelona - Milan Scommesse Champions League: 11g 09h 27m	1X2	1.40	4.75	10.00	vinci da €14 a €100
		<i>betfair</i>	<i>BetClic.it</i>	<i>BetClic.it</i>	CONFRONTA >
Manchester City - Napoli Scommesse Champions League: 12g 09h 27m	1X2	1.50	4.50	8.00	vinci da €15 a €80
		<i>BETTER</i>	<i>Totosi</i>	<i>BetClic.it</i>	CONFRONTA >

Fonte: sito Internet Superscommesse.it, 2011

Fondamentale per la promozione del “prodotto” Superscommesse è il ruolo dei *partner*, tra i quali si trovano alcuni dei più importanti siti *web* e portali di informazione italiani come Virgilio, Datasport, Calciomercato.it, Metronews, ilGiornale.it, Tuttomercatoweb, ecc. Ad essi Superscommesse fornisce la tecnologia per il confronto quote delle scommesse sportive e numerosi contenuti editoriali. Sono state inoltre sviluppate *partnership* con alcune squadre calcistiche di Lega Pro.

Nonostante il suo recente lancio, *Superscommesse.it* ha già raccolto importanti risultati in termini di traffico che, nel corso dei primi mesi del 2011, ha raggiunto i 300 mila visitatori mensili. La dinamica di crescita degli accessi alla piattaforma è stata molto importante considerando che il sito è *online* solo dal maggio del 2010; a settembre i visitatori erano circa 30 mila e a dicembre poco meno di 160 mila. La sfida da affrontare nel corso del 2011 sarà di riuscire a mantenere un trend di crescita importante per tutto l'anno, nonostante la naturale diminuzione delle scommesse che caratterizza i mesi estivi, quando gli eventi sportivi e in particolar modo calcistici su cui puntare diminuiscono sensibilmente. Per questo motivo l'obiettivo per il futuro è di differenziare il più possibile

Capitolo 4 I casi di studio

l'offerta, inserendo nuovi sport ed allargandosi verso nuovi paesi, in modo da continuare costantemente a sostenere la crescita. Significativo è anche il numero di iscritti alla *community* che, come detto, viene considerata il "motore" di Superscommesse e che, a marzo 2011, conta più di 100 mila membri. La possibilità di raggiungere i 500 mila utenti iscritti è considerata un *target* realistico per il sito.

Questi risultati sono stati possibili grazie agli importanti investimenti in termini di comunicazione e promozione e alla conoscenza di Internet e delle sue dinamiche maturata dai fondatori di Superscommesse durante le proprie precedenti esperienze professionali. Lo strumento di promozione considerato più importante è però il "passaparola", cioè sono proprio i membri della *community* per primi a contribuire alla crescita della stessa attraverso le proprie opinioni e i suggerimenti agli amici. Un altro importante canale di promozione è quello delle *partnership* sviluppate con alcuni dei maggiori siti *web* e portali di informazione italiani; a questi Superscommesse fornisce la propria tecnologia per il confronto delle quote e ne riceve in cambio visibilità per il proprio *brand*, tanto che circa il 30% del traffico generato dalla piattaforma è ottenuto transitando dai siti *partner*. Ulteriore punto di forza di Superscommesse è l'ottimo posizionamento sui motori di ricerca, considerato un elemento importante nella generazione di traffico. E' stato fatto un notevole lavoro di SEO su alcune delle "keyword" tipiche del mondo del betting, questo ha permesso di ottenere che il sito comparisse tra i primi risultati per le chiavi di ricerca più comuni. Risulta, invece, ancora molto contenuto l'uso di *newsletter* promozionali; ciò è frutto di una scelta precisa da parte dello *staff* di Superscommesse, convinto che questo strumento possa essere inefficiente quando non serva a supportare un servizio completamente in linea con i bisogni dell'utente. L'idea è, quindi, quella di completare prima l'offerta sulla base delle necessità degli scommettitori, e solo in un secondo momento di promuoverla utilizzando anche *newsletter* periodiche inviate con regolarità.

La capacità di mantenere il sito sempre pulito, in ordine e aggiornato è una caratteristica che permette a *Superscommesse.it* di offrire un servizio semplice da utilizzare ed una *user experience* di alto livello, allo scopo di trattenere i vecchi utenti ed attrarne di nuovi.

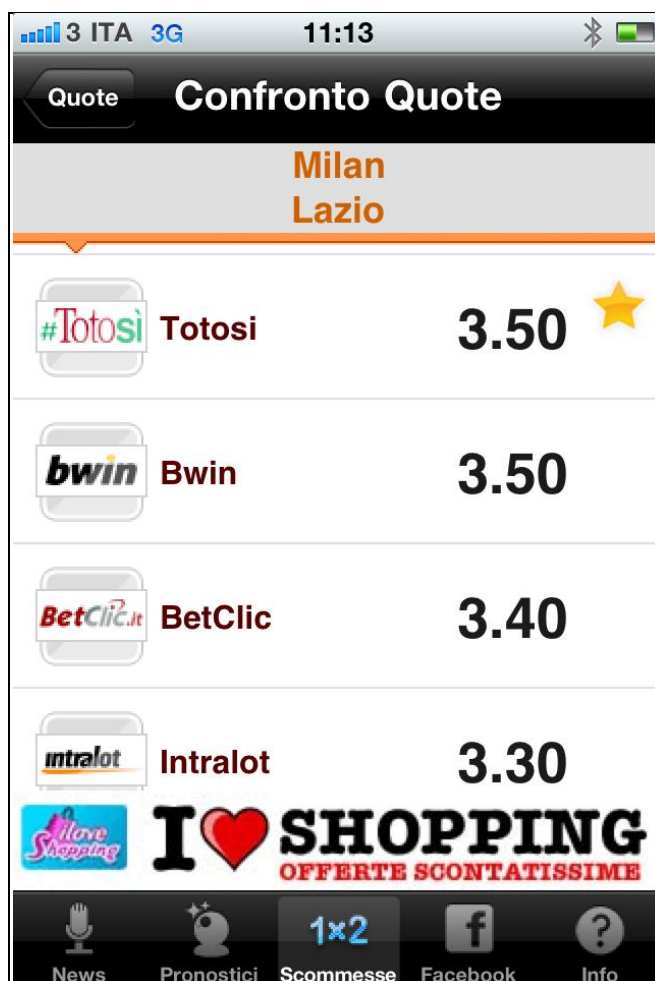
Per il futuro, uno degli obiettivi di Superscommesse è quello di differenziare ed estendere la propria offerta, anche per bilanciare la naturale diminuzione degli eventi su cui scommettere che si verifica tipicamente durante i mesi estivi. L'intenzione è quella di dare la possibilità alla *community* di sfidarsi, con scommesse virtuali, su eventi di fantasia non

Capitolo 4 I casi di studio

appartenenti al palinsesto AAMS. Questa è una tendenza che si sta già consolidando all'estero, soprattutto in Inghilterra, e che potrebbe essere sfruttata anche in Italia allo scopo di rendere l'offerta sempre più interessante per lo scommettitore. Altre opportunità di sviluppo sembrerebbero venire dall'allargamento del palinsesto AAMS, che potrebbe prevedere la possibilità di scommettere su un numero maggiore di eventi e potrebbe autorizzare l'aumento del numero di scommesse realizzabili nell'ambito di un singolo evento.

A maggio 2011 Superscommesse ha pubblicato sull'*App Store* di Apple la propria applicazione per iPhone; progettata per permettere la comparazione delle quote direttamente dal proprio *smartphone*, offre la possibilità di accedere a tutti i contenuti più rilevanti del sito *web* come notizie, consigli e pronostici degli scommettitori esperti (figura 4.33).

Figura 4.33 L'applicazione per iPhone di Superscommesse, 2011



Fonte: elaborazione personale, 2011

Bibliografia

Bibliografia

Bibliografia

- Amey, B. (2001). *People's participation in and attitudes to gaming, 1985-2000*. Wellington, New Zealand: Department of Internal Affairs.
[http://www.dia.govt.nz/Pubforms.nsf/URL/Internetbasedgamingpt7.pdf/\\$file/Internetbasedgamingpt7.pdf](http://www.dia.govt.nz/Pubforms.nsf/URL/Internetbasedgamingpt7.pdf/$file/Internetbasedgamingpt7.pdf)
- Andrie, J.D. (2004). "A winning hand: A proposal for an international regulatory schema with respect to the growing online gambling dilemma in the United States". *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 37, 1389-1422.
- Australian Productivity Commission. (1999). *Australia's gambling industries* (Report No. 10). Canberra: AusInfo.
- Balestra, M. and Cabot, A.N. (2006). *The Internet gambling report (9th edition)*. Las Vegas: Trace Publications.
- Baron, E. and Dickerson, M.G. (1999). Alcohol consumption and self-control of gambling behaviour. *Journal of Gambling Studies*, 15, 3-15.
- Boikess Lisa (2008) *Note: The Unlawful Internet Gambling Enforcement Act Of 2006: The Pitfalls Of Prohibition* 12 N.Y.U. J. Legis. & Pub. Pol'y 151
- British Columbia Ministry of Public Safety. (2003). *British Columbia Problem Gambling Prevalence Study: Final Report*. Prepared by Ipsos Reid and Gemini Research.
- Broda, A., LaPlante, D. A., Nelson, S. E., LaBrie, R. A., Bosworth, L. B. & Shaffer, H. J. (2008). Virtual harm reduction efforts for Internet gambling: effects of deposit limits on actual Internet sports gambling behavior. *Harm Reduction Journal*, 5, 27.
- Brown, D., Patton, D., Dhaliwal, J., Pankratz, C., & Broszeit, B. (2002). *Gambling involvement and problem gambling in Manitoba*. Winnipeg, Man: Addictions Foundation of Manitoba.
- Business Wire (2005, Dec). Intertops.com celebrates 10 years online sports betting. Business Wire, Dec 16, 2005. Retrieved July 13, 2007 from:
http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_2005_Dec_16/ai_n15949966
- Bwin Interactive Entertainment AG, Annual Report 2010.
- Bwin Interactive Entertainment AG, PartyGaming Plc, Proposed merger of bwin and Partygaming, 2010.
- Cabot Anthony, *Internet Gambling in the Information Age*, 7 NEV. LAW. 20, 21 (Mar. 1999).

Bibliografia

- Capitanucci, Marino, Angeli (2002). LA VITA IN GIOCO? Il gioco d'azzardo tra divertimento e problema. Milano 2002.
- Carlevaro (2004). Psico-educazione per chi ha problemi di gioco d'azzardo eccessivo , Carlevaro, 2004,
http://www.andinrete.it/portale/documenti/pdf/psicoedu_manuale_operatori.pdf
- Casino City (2008). *Online Casino City*. <http://online.casinocity.com/>
- Chen, Y., Chen, P.S., Hwang, J., Korba, L., Song, R., and Yee, G. (2005). An analysis of online gaming crime characteristics. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 15(3), 246-261.
- Collins David and Helen Lapsley, 2003. "The Social Costs and Benefits of Gambling: An Introduction to the Economic Issues", *JOURNAL OF GAMBLING STUDIES*.
- Cunningham-Williams R M, L B Cottler, W M Compton, and E L Spitznagel (1998), Taking chances: problem gamblers and mental health disorders--results from the St. Louis Epidemiologic Catchment Area Study. *American Journal of Public Health*, Vol. 88, Issue 7 1093-1096.
- Derevensky, J.L. and Gupta, R. (2007). Internet gambling amongst adolescents: A growing concern. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 5(2), 93-101.
- Derevensky, J.L., Gupta, R., and McBride, J. (2006). Internet gambling among youth: A cause for concern. *Presentation at the Global Remote and E-Gambling Research Institute Conference*. August 31 – September 1, 2006. Amsterdam, Netherlands.
- Doiron, J. (2006). *Gambling and problem gambling in Prince Edward Island*. Submitted to Prince Edward Island Department of Health. February 2006. Drury, I. (2009). Third of gambling websites let children place online bets. *Mail Online*. January 13, 2009.
- Eadington, W.R. (2004). The future of online gambling in the United States and elsewhere. *Journal of Public Policy and Marketing*, 23, 214-219.
- Eurobet (2007). *Eurobet History*. Retrieved from <http://www.eurobet.com/eurobetcasino/1/help/aboutus.html>
- E-Gaming Review, Affiliate Report 2010, 2010.
- E-Gaming Review, Markets Report 2011, 2011.
- Ficom Leisure, "Update on Online betting & gaming in Spain", 2011.

Bibliografia

- Friedrich, T.J. (2003). Internet casino gambling: The nightmare of lawmaking, jurisdiction, enforcement, and the dangers of prohibition. *Common Law Conspectus*, 11(2): 369-388.
- Games and Casino (2006). *Blacklisted Casinos*.
<http://www.gamesandcasino.com/blacklist.htm>
- Gaming News. (2006). "Alberta tribal commission offers online licenses." [online]
<http://www.casinocitytimes.com/news/article.cfm?contentID=162294> Accessed 7 November 2006.
- Gillis, J. (2006). Youth gambling online: Survey reveals most N.S. Internet gamblers are teens. *Chronicle Herald*. October 4, 2006. Study conducted by D-Code Inc.
- Goldsmith, Jack (1998). What Internet Gambling Legislation Teaches about Internet Regulation *Symposium on Jurisdiction and the Internet*
- Griffiths, Barnes (2008), Internet Gambling: An Online Empirical Study Among Student Gamblers , *Int J Ment Health Addiction* (2008) 6:194–204
- Griffiths, M. (1996). Gambling on the Internet: A brief note. *Journal of Gambling Studies*, 12(4), 471-473.
- Griffiths, M. (1999). Gambling technologies: Prospects for problem gambling. *Journal of Gambling Studies*, 15(3), 265-283.
- Griffiths, M. (2003). Internet gambling: Issues, concerns, and recommendations. *CyberPsychology & Behavior*, 6(6), 557-568.
- Griffiths, M. (2006b). Internet gambling: What can the past tell us about the future? *Presentation at the Global Remote and E-Gambling Research Institute Conference*. August 31– September 1, 2006. Amsterdam, Netherlands.
- Griffiths, M. D. (1998). Internet addiction: Does it really exist? In J. Gackenbach (Ed.), *Psychology and the Internet: Intrapersonal, interpersonal and transpersonal applications*. New York: Academic.
- Griffiths, M., and Barnes, A. (2007). Internet gambling: An online empirical study among student gamblers. *International Journal of Mental Health and Addiction* [Published online May 15, 2007]. Retrieved July 13, 2007, from: <http://0-springerlink.metapress.com.darius.uleth.ca/content/pw2t7173282mg277/fulltext.pdf>
- Guerreschi (2000). *GIOCATI DAL GIOCO, Quando il divertimento diventa una malattia: il gioco d'azzardo patologico*. San Paolo Editore, Milano 2000
- Gullickson, A. R., & Hartmann, D. (2001). *A survey of gambling behaviors in Michigan, 2001*. Report to The Michigan Department of Community Health.

Bibliografia

- Hammer, R.D. (2001). Does Internet gambling strengthen the U.S. economy? Don't bet on it. *Federal Communications Law Journal*, 54(1), 103-128.
- Helstron, A.W., Bryan, A., Hutchison, K.E. (2007). Internet gambling among college students. *International Pediatrics*, 22 (2), 66-69.
- Hugel, P. and Kelly, J. (2002). Internet gambling: Credit cards and money laundering. *Journal of Money Laundering Control*, 6(1), 57-65.
- Hutto, J. (2005). What is everybody else doing about it? A foreign jurisdictional analysis of Internet gaming regulation. *Gaming Law Review*, 9(1), 26-34.
- Jonsson, J. (2008). *Responsible gaming and gambling problems among 3000 Swedish Internet poker players*. Presentation at the European Association for the Study of Gambling. 7th European Conference. July 1-4, NovaGorica, Slovenia. http://www.assissa.eu/easg/thursday/1400-ses3/jonsson_jakob.pdf
- Kailus, Michael P., 1999 Do Not Bet on Unilateral Prohibition of Internet Gambling to Eliminate Cyber-Casinos; U. Ill. L. Rev. (1999)
- Kelley, R., Todosichuk, P., and Azmier, J. (2001). *Gambling at Home: Internet Gambling In Canada. Gambling in Canada Research Report No. 15*. Calgary: Canada West Foundation.
- Kelly Joseph M., *Internet Gambling Law*, 26 WM. MITCHELL L. REV. 117, 136 (2000).
- Kelly, J.M. (2006). Clash in the Caribbean: Antigua and U.S. dispute Internet gambling and GATS. *UNLV Gaming Research and Review Journal*, 10(1), 15-19.
- Kentucky Legislative Research Commission. (2003). *Compulsive Gambling in Kentucky*. Frankfort, KY: Author. November 2003.
- Keuleers, E. (2005a). Gambelli: The need for a European framework for remote gambling. *Gaming Law Review*, 9(2), 134-135.
- Keuleers, E. (2005b). From Gambelli to Placanica to a European framework for remote gaming. *Computer Law & Security Report*, 21(5), 427-431.
- Kindt, John. (2001). The Costs of Addicted Gamblers: Should the States Initiate Mega-Lawsuits Similar to the Tobacco Case? *Managerial and Decision Economics* 25(4): 197-200.
- Lavanco, Varveri, (2006). *PSICOLOGIA DEL GIOCO D'AZZARDO E DELLA SCOMMESSA: Prevenzione, diagnosi, metodi di lavoro nei servizi*. Carocci Faber, Roma, 2006

Bibliografia

- Lesieur Henry R., Klein R.(1987) Pathological gambling among high school students. St. John's University, USA. Philadelphia Psychiatric Center, USA
- Littler, A. (2006). The regulation of remote and e-gambling from a European perspective. Presentation at the *Global Remote and E-Gambling Research Institute Conference*. August 31 – September 1, 2006. Amsterdam, Netherlands. Retrieved July 12, 2007, from: http://www.gregri.org/files/conference/Alan_Littler.pdf
- MAG Consulenti Associati, “*Jeux en ligne in the Frech Market*”, 2011.
- McMillen, J. and Woolley, R. (2003). Australian online gambling policy: A lost opportunity? Paper presented at *Pacific Conference on I-Gaming*, 24-06 February, Alice Springs.
- McMullan, J., & Perrier, D. (2007). The security of gambling and gambling with security: Hacking, law enforcement and public policy. *International Gambling Studies*, 7 (1), 43-58.
- Mills, J. (2001). Internet casinos: A sure bet for money laundering. *Journal of Financial Crime*, 8(4), 365-383.
- Mitka, M. (2001). Win or Lose, Internet Gambling Stakes Are High. *JAMA: Journal of the American Medical Association* 285(8): 1005.
- Moore, T. (2006). *The prevalence of disordered gambling among adults in Oregon: A replication study*. Portland, OR: Oregon Gambling Addiction Treatment Foundation.
- Osservatorio Gioco Online (2010), “Gioco Online: è boom. Tra innovazione e regolamentazione”, Rapporto 2010
- Parke, A. and Griffiths, M. (2004). Why Internet gambling prohibition will ultimately fail. *Gaming Law Review*, 8 (5), 295-299.
- Petry, N.M. and Mallya, S. (2004). Gambling participation and problems among employees at a university health center. *Journal of Gambling Studies*, 20(2), 155-170.
- Productivity Commission (1999). *Australia's Gambling Industries*. Report No. 10. Canberra: AusInfo.
- Rasmussen Reports (2006). *A Virtual Role of the Dice*. October 3, 2006. Survey of 1,000 adults Sept 16-17, 2006. www.rasmussenreports.com
- Reuters (2001). Hackers Heaven: Online Gambling. Sept 10, 2001. <http://www.cbsnews.com/stories/2001/09/10/tech/main310567.shtml>

Bibliografia

- Romney, J. (1995, Oct). Tiny Liechtenstein offers first-ever Internet lottery. The News and Observer Publishing Co. Retrieved July 13, 2007 from: <http://technoculture.mira.net.au/hypermail/0018.html>
- Rose, I. Nelson (2000). *Gambling and the Law: The Future of Internet Gambling*, 7 Vill. Sports & Ent. L.J. (2000)
- Rose, I.N. (2003). Why Visa is dropping online gambling. *Gaming Law Review*, 7, 243-244.
- Rose, I.N. (2007). Gambling and the Law: The U.S. fails again (and again and again) in the WTO. *Gaming Law Review*, 11(3), 185-188.
- Rose, I.N. and Owens, M.D. (2005). *Internet Gaming Law*. Larchmont, NY: Mary Ann Liebert, Inc.
- Sbordonì, S., *Giochi concessi e gioco on line*, 2010.
- Schmitt Michael D. (2008). Prohibition Reincarnated? The Uncertain Future Of Online Gambling Following The Unlawful Internet Gambling Enforcement Act Of 2006, *Southern California Interdisciplinary Law Journal* [Vol. 17:381 2008].
- Schwartz, D.G. (2006). *Roll the Bones: The History of Gambling*. New York: Gotham Books.
- Sévigny, S., Cloutier, M., Pelletier, M., and Ladouceur, R. (2005). Internet gambling: Misleading payout rates during the "demo" period. *Computers in Human Behavior*, 21, 153-158.
- Shaffer, H.J. (1996). Understanding the means and objects of addiction: Technology, the Internet and gambling. *Journal of Gambling Studies*, 12(4), 461-469.
- Shaffer, H.J., LaPlante, D.A., LaBrie, R.A., & Nelson, S.E. (2007). Detecting at-risk Internet gambling. *The Brief Addiction Science Information Source (BASIS)*. December 28, 2007.
- Shapiro J.F., 1999. "On the Connections Among Activity-Based Costing, Mathematical Programming Models for Analyzing Strategic Decisions, And the Resource Based View of the Firm". *European Journal of Operational Research*, Vol.11, No.2, pp.295-314.
- Shapiro, Stephen J. ; Loscalzo, Theresa E (2000) Internet Gambling Policy: Prohibition versus Regulation. http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/vse7&div=7&g_sent=1&collection=journals#17

Bibliografia

- Smeaton, M., and Griffiths, M. (2004). Internet Gambling and Social Responsibility: An Exploratory Study. *CyberPsychology & Behavior*, 7(1), 49-57.
- Smith, G.J. & Wynne, H.J. (2002). *Measuring Gambling and Problem Gambling in Alberta using the Canadian Problem Gambling Index*. Final Report prepared for the Alberta Gaming Research Institute. February 2002.
- Spectrum Gaming Group, "White paper", 2010.
- Sveriges Radio International (2007). Software to limit gambling addiction. June 29, 2007.
http://www.responsiblegambling.org/staffsearch/library_news_results_details.cfm?in_tid=10376
- Swiss Institute of Comparative Law (2006). *Study of Gambling Services in the Internal Market of the European Union*. Final Report prepared for the European Commission. June 14, 2006.
- Sychold, M. (2003, September). Problem gambling and player protection deficiencies on the Internet: International legal and regulatory solutions. Presented at the *Discovery 2003* conference, Toronto, ON. Retrieved July 12, 2007, from:
http://www.rgco.org/articles/martin_sychold_Discovery_2003.pdf
- *The Economist*, "Ace in a Hole: Gambling Prohibition", Oct. 7, 2006, at 13. Disponibile su www.economist.com/node/8000907.
- *The Economist*, "A special report on gambling. Shuffle up and deal", 2010.
- *The Independent*, "Gambling on TV? It's a sure thing". November 8, 2004.
<http://www.independent.co.uk/news/media/gambling-on-tv-its-a-sure-thing-532400.html>
- Thompson, W.N., R. Gazel, and D. Rickman. (1996a). *Casinos and Crime in Wisconsin: What's the Connection?* Thiensville: Wisconsin Policy Research Institute Inc.
- Thompson, W.N., R. Gazel, and D. Rickman. (1996b). *The Social Costs of Gambling in Wisconsin*. Thiensville: Wisconsin Policy Research Institute Report, Vol. 9, No. 6.
- United States General Accounting Office (2002). *Internet Gambling: An Overview of the Issues*. Government Reports. Dec 3, 2002.
- Valasek, Katherine A., 2007 . Winning the Jackpot: A Framework for Successful International Regulation of Online Gambling and the Value of the Self-Regulating Entities; Mich. St. L. Rev. (2007)

Bibliografia

- Vincent, J. (2007, June). European Union continues march against gambling monopolies. *Poker News, June 27, 2007*. Retrieved July 13, 2007 from <http://casino.pokernews.com/news/2007/6/european-union-against-gambling-monopolies.htm>
- Volberg R A, (1994) The prevalence and demographics of pathological gamblers: implications for public health. *American Journal of Public Health, Vol. 84, Issue 2* 237-241, Copyright © 1994 by American Public Health Association
- Volberg, R. A., Nysse-Carris, K. L., & Gerstein, D. R. (2006). *2006 California Problem Gambling Prevalence Survey*. Submitted to California Department of Alcohol and Drug Programs Office of Problem and Pathological Gambling. August 2006.
- Volberg, R.A. (2002). *Gambling and Problem Gambling in Nevada*. Report to the Nevada Department of Human Resources. March 22, 2002. http://dhhs.nv.gov/PDFs/NV_Adult_Report_final.pdf
- Wardle, H., Sproston, K., Orford, J., Erens, B., Griffiths, M., Constantine, R., Pigott, S. (2007). *British Gambling Prevalence Survey 2007*. Prepared for the Gambling Commission. September 2007.
- Watson, S., Liddell, P., Moore, R.S., and Eshee, W.D. (2004). The legalization of Internet gambling: A consumer protection perspective. *Journal of Public Policy & Marketing, 23(2)*, 209-213.
- Welte, J.W., Barnes, G.M., Wieczorek, W.F., Tidwell, M., and Parker, J. (2002). Gambling participation in the U.S. -- Results from a National Survey. *Journal of Gambling Studies, 18(4)*, 313-337.
- Wiebe, J., Mun, P. & Kauffman, N. (2006). *Gambling and Problem Gambling in Ontario 2005*. Report to the Responsible Gambling Council (Ontario).
- Wiebe, J., Single, E., & Falkowski-Ham, A. (2001). *Measuring gambling and problem gambling in Ontario*. Canadian Centre on Substance Abuse and Responsible Gambling Council (Ontario): Author.
- Williams, R. J. & Wood, R.T. (2007a). *Internet Gambling: A Comprehensive Review and Synthesis of the Literature*. Report prepared for the Ontario Problem Gambling Research Centre, Guelph, Ontario, Canada. Aug 31, 2007. <http://hdl.handle.net/10133/432>

Bibliografia

- Williams, R.J. and Wood, R.T. (2004). The proportion of gaming revenues derived from problem gamblers: Examining the issues in a Canadian context. *Analysis of Social Problems and Public Policy*, 4(1): 1-13.
- Wood, R.T. & Williams, R.J. (2007b). How much money do you spend on gambling? The comparative validity of question wordings used to assess gambling expenditure. *International Journal of Social Research Methodology: Theory & Practice*, 10 (1), 63-77.
- Wood, R.T. & Williams, R.J. (2009). *Internet Gambling: Prevalence, Patterns, Problems, and Policy Options*. Final Report prepared for the Ontario Problem Gambling Research Centre, Guelph, Ontario, CANADA. January 5, 2009.
- Wood, R.T. and Williams, R.J. (2007a). Problem Gambling on the Internet: Implications for Internet Gambling Policy in North America. *New Media & Society*, 9 (3), 520-542.
- Wood, R.T., Williams, R.J., Lawton, P. (2007). Why do Internet gamblers prefer online versus land-based venues? *Journal of Gambling Issues*, 20 (June), 235-250. <http://hdl.handle.net/10133/375>
- Wunsch-Vincent, S. (2006). The Internet, cross-border trade in services, and the GATS: Lessons from US-gambling. *World Trade Review*, 5(3), 319-355.

Bibliografia

Siti Internet

AAMS: <http://www.aams.it/>

AAMS: <http://www.aams.gov.it/>

AGICOPS: <http://www.agicops.com/>

AGICOS: <http://www.agicos.it/>

AGICOScommesse: <http://www.agicoscommesse.it/>

AgiproNews: <http://www.agipronews.it/>

American Gaming Association: <http://www.americangaming.org/>

Assopoker: <http://www.assopoker.com/>

Bwin: <https://poker.bwin.it/>

Cogetech: <http://www.cogetech.it/>

Casino City: <http://www.casinocity.com/>

eCOGRA: <http://www.ecogra.org/>

Egaming Review: <http://www.egrmagazine.com/>

Eurobet: <http://web.eurobet.it/>

Everest Poker: <http://www.everestpoker.net/it/>

Financial Times: <http://www.ft.com/>

FullTiltPoker: www.fulltiltpoker.net/

<http://www.gamblingonlinemagazine.com/>

Gambling Planet: <http://www.gamblingplanet.org/>

GBGC: <http://www.gbgc.com/>

Gioco Digitale: <http://www.giocodigitale.it/>

Gioco News: <http://www.gioconews.it/>

Bibliografia

H2 Gambling Capital: <http://h2gc.com/>

Intralot: <http://www.intralot.it/>

iPoker: <http://www.ipoker.it/>

Italia Gambling Online: <http://www.italiagambling.com/>

Jamma: <http://www.jamma.it/>

King.com: <http://it.king.com/>

Lottomatica: <https://www.lottomatica.it/>

Lottomatica: <http://www.lottomaticagroup.com/>

Microgame: <http://web.microgame.it/>

Mister Toto: <https://www.mistertoto.it/>

Nielsen: <http://it.nielsen.com/>

Party Gaming: <http://www.partygaming.com/>

People's: <http://www.peoples.it/> 310

People's Poker: <http://www.peoplespoker.it/>

PhiNet: <http://phinnet.it/>

Playtech: <http://www.playtech.com/>

Poker Player Research: <http://www.pokerplayersresearch.com/>

Poker Scout: <http://www.pokerscout.com/>

Pokernews: <http://it.pokernews.com/>

Pokerstars: <http://www.pokerstars.it/>

Remote Gambling Association: <http://www.rga.eu.com/>

Safe and secure: <http://www.safeandsecureig.org/>

Sisal: <http://www.sisal.it/>

Bibliografia

Sisal Matchpoint: <http://www.match-point.it/>

Snai: <http://www.snai.it/>

Il Sole 24 Ore: <http://www.ilsole24ore.com/>

Sos gioco: <http://www.sosgioco.it/>

Sogei: <http://www.sogei.it/>

Sportradar: <http://sportradar.com/>

Studio legale Sbordonì: <http://www.studiosbordonì.com/>

Superscommesse: <http://www.superscommesse.it/>

Trust Partners: <http://trustpartners.eu>

Wikipedia: <http://www.wikipedia.com>

Wikipedia: <http://en.wikipedia.org/>