

Facoltà di Economia

Cattedra di Economia Aziendale

**ONLINE GAMBLING INDUSTRY: IL MODELLO DI BUSINESS E
GLI SCENARI FUTURI**

RELATORE

Prof. Giovanni Fiori

CANDIDATO

Guido Carlomagno

Matr. 614091

CORRELATORE

Prof. Alberto Incollingo

ANNO ACCADEMICO

2010/2011

INDICE

Introduzione

1. L'evoluzione storico-giuridica della Online Gambling

Industry

1.1 Il gioco d'azzardo: nozione e cenni storici

1.2 L'industria del Gioco Online

1.2.1 Le fasi dell'ascesa del settore

1.3 Diritto dell'Online Gambling: tra proibizionismo e regolamentazione

1.3.1 L'intervento pubblico nell'attività di gioco

1.3.2 Le giurisdizioni più importanti: l'offerta di licenze offshore

1.3.3 L'evoluzione della normativa negli USA

1.3.4 La legislazione italiana: una best practice a livello mondiale

1.3.5 Le evoluzioni normative attese nei prossimi anni

2. Organizzazione e sviluppo economico del settore

2.1 Un nuovo modo di intendere il gioco

2.2 Le forme di Gioco Online

2.2.1 L'offerta di giochi delle imprese del settore

2.3 La gestione delle transazioni finanziarie

2.4 I sistemi di Customer Support

2.5 Il mercato del Gioco Online

2.5.1 Il mercato globale: un'analisi comparata

2.5.2 Il mercato regolamentato italiano

2.6 Alcuni confronti con mercati affini

2.6.1 Gioco Online versus Gioco Offline

2.6.2 Gioco Online versus e-Commerce

2.6.3 Gioco Online versus altri mercati dell'entertainment

3. Gli scenari futuri della Online Gambling Industry

- 3.1 La prosecuzione del trend espansivo dei ricavi
- 3.2 Il boom del mercato asiatico
- 3.3 La crescita del Betting Exchange e degli Skill Games
- 3.4 L'ingresso di nuovi operatori provenienti da settori limitrofi
- 3.5 La cristallizzazione delle posizioni di potere
- 3.6 L'affermazione dei canali alternativi di Remote Gambling
- 3.7 L'integrazione con le applicazioni di Web 2.0: l'avvento del social gambling
- 3.8 L'affermazione di uno standard tecnologico

4. Il business degli operatori del Gioco Online

- 4.1 Analisi competitiva dell'industria
 - 4.1.1 L'intensità della concorrenza e le dinamiche della concentrazione*
 - 4.1.2 La minaccia di nuovi entranti e il vantaggio da first mover*
 - 4.1.3 La minaccia di prodotti sostitutivi*
 - 4.1.4 Il potere contrattuale di fornitori e clienti*
- 4.2 Il modello di business delle imprese del settore
- 4.3 I ricavi nell'Online Gambling: uno sguardo d'insieme
 - 4.3.1 La rake*
 - 4.3.2 L'house margin*
 - 4.3.3 Il betting margin*
- 4.4 Il vantaggio competitivo e i fattori critici di successo
 - 4.4.1 La base clienti e le esternalità di rete*
- 4.5 Il prodotto
 - 4.5.1 I sistemi di bonus*
 - 4.5.2 I prodotti complementari*

4.6 La piattaforma tecnologica

4.7 Il brand e il capitale reputazionale

4.7.1 Le pratiche lesive della reputazione e il responsible gambling

4.7.2 La self regulation degli operatori

4.8 La comunicazione e gli investimenti pubblicitari

4.8.1 La pubblicità del Gioco Online

4.8.2 Le strategie di sponsoring

4.8.3 Le skin partnership

4.9 Le strategie di crescita

5. Analisi di un caso: la Bwin Interactive Entertainment AG

5.1 Le milestones dell'ascesa di Bwin: da start-up a impresa leader

5.2 Il modello di business di Bwin

5.2.1 I mercati geografici e di prodotto serviti da Bwin

5.2.2 Le performance operative di Bwin

5.2.3 La strategia di marketing di Bwin

5.3 La strategia di crescita di Bwin: la fusione con Party Gaming

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

INTRODUZIONE

"The world's gambling centres are no longer just Las Vegas, Macau and Monaco; they now also include Alderney, Gibraltar, Antigua and Malta"¹.

La frase estratta da un articolo del settimanale britannico "The Economist" si riferisce a quegli Stati (fra i quali proprio Malta, Gibilterra, Antigua ed Alderney) che, grazie a una disciplina permissiva e a un sistema fiscale molto favorevole, hanno consentito la nascita e la successiva esplosione della *Online Gambling Industry*. A partire dalla metà degli anni Novanta, infatti, le imprese che intendevano operare nella nascente industria del gioco digitale hanno trovato terreno fertile nelle licenze offerte dai Paesi cosiddetti "*offshore*"², il cui interesse era quello di trarre vantaggio dal nuovo e profittevole *business* e dalla incapacità mostrata dagli Stati economicamente più avanzati nel regolamentare in tempi brevi una materia tanto complessa. Dal lontano 1996, anno a cui risale la nascita dei primi siti Internet che accettavano giocate con soldi veri, l'*Online Gambling* ha percorso molta strada, divenendo nel 2010 un'industria da quasi \$30 miliardi di fatturato globale, con circa 2,300 portali di gioco attivi ed oltre 25 milioni di utenti/giocatori abituali in tutto il mondo.

La materia oggetto di analisi rappresenta dunque un significativo fenomeno di costume dei nostri giorni. Il *boom* dei giochi online è un fatto di rilevanza globale in continua espansione che non accenna a diminuire. Lo sviluppo più marcato si è registrato

¹ "A special Report on Gambling. Shuffle up and Deal", The Economist, 8.7.2010.

² Letteralmente "lontano dalle coste", il termine *offshore* si riferisce a quei contesti normativi, che di solito coincidono con quelli degli Stati situati in Isole lontane e tropicali, caratterizzati da legislazioni lacunose in materia economico-finanziaria e da livelli di imposizione fiscale molto più bassi rispetto a quelli dei Paesi economicamente avanzati. Il termine è infatti spesso utilizzato come sinonimo di "Paradiso Fiscale".

nell'ultimo quinquennio, in concomitanza con la diffusione degli strumenti di *Web 2.0*, *social network* e *forum* in primis, e con il proliferare di soggetti che offrono e sollecitano la partecipazione a giochi e scommesse telematiche.

Chi può dire, in Italia come in molti altri Paesi del mondo occidentale, di non essere stato raggiunto quantomeno una volta negli ultimi anni dalla eco dei martellanti messaggi pubblicitari dei maggiori siti di *Online Gambling*, divulgati tramite ogni mezzo di comunicazione possibile e a tutti gli orari del giorno? In quanti, soprattutto fra le fasce più giovani di età, non si sono mai almeno informati, tramite amici o conoscenti, sulle opportunità offerte dai portali di gioco? In quanti non sono mai stati intimamente attratti dalla possibilità di vincere somme di denaro, in alcuni casi anche molto elevate, stando comodamente seduti di fronte al PC di casa propria, senza neanche il disturbo di recarsi in una qualche sala da gioco per effettuare le proprie puntate?

Quanto detto assume una valenza ancor più marcata se riferito allo specifico contesto italiano. Gli italiani, infatti, sono da sempre un popolo di grandi amanti del gioco, come dimostra l'enorme successo che per decenni hanno riscontrato Lotterie e tipologie ludiche similari. A fronte di questa predisposizione, tuttavia, non si è mai registrato, da parte del nostro Legislatore, un approccio liberale in tema di *gambling*. Fino a poco tempo fa praticare in Italia giochi diversi dal "Lotto" o dal "Totocalcio" era quasi considerato un qualcosa di socialmente squalificante. Le scommesse sportive non riconosciute dai monopoli di Stato (volgarmente definite "Totonero") si erano sempre sviluppate ai margini della legalità e si svolgevano in stretta connessione con le attività della criminalità organizzata. Per non parlare dei giochi da

casinò come il poker o le *slot machines*, i quali erano autorizzati solamente in un ristretto numero di strutture in tutto il Paese. Una svolta liberale si ebbe proprio grazie all'avvento dei numerosi siti di gioco che iniziarono a proliferare sulla rete Internet, inizialmente senza alcun controllo e disciplina legislativa. Il Legislatore italiano prese atto che *"La repressione e il proibizionismo, di per sé, non sono sufficienti a contrastare efficacemente i fenomeni di illegalità, soprattutto nel mondo online e soprattutto in presenza di una forte domanda di intrattenimento che è impossibile, e forse inopportuno, cercare di sopprimere. Inoltre non può essere sottovalutata la rilevanza del ruolo dello Stato nel creare le condizioni per un sano sviluppo delle attività economiche, di produzione e distribuzione, che sono ormai significative in questo comparto anche in termini di indotto e occupazione, (...) con l'obiettivo primario di assicurare un ambiente di gioco legale e responsabile, in un contesto ampiamente monitorato e tecnologicamente avanzato"*³. In virtù di queste considerazioni si procedette, a partire dal 2006, alla liberalizzazione e alla regolamentazione del settore dei giochi, processo che interessò in particolar modo il nuovo comparto dell'*Online Gambling*.

Da qualche anno, dunque, in Italia si possono addirittura praticare via-Internet forme ludiche come il poker o i giochi da casinò per le quali permangono divieti di esercizio a carico delle strutture terrestri (o *offline*); sono stati inoltre introdotti numerosissimi giochi inediti che hanno dato vita a un settore dinamico e in continua espansione, fornendo nuovi stimoli a una domanda che

³ Dalla Prefazione a cura di AAMS al Rapporto "Gioco Online: è boom. Tra innovazione e regolamentazione", Osservatorio sul Gioco Online del Politecnico di Milano, Aprile 2010.

per troppi anni era rimasta repressa nel nostro Paese. *"Il settore dei giochi delle scommesse via-Web è ormai come un abito su misura. Alla clientela è stato dato modo di scegliere come giocare senza più alcuna imposizione né limite. Una differenza sostanziale rispetto ai vincoli, per esempio, del tradizionale '1 X 2' delle 13 partite della schedina del "Totocalcio"(...)"*⁴.

E' proprio questo mutato clima attorno al gioco d'azzardo, unito all'aver vissuto in prima persona, nel ruolo di consumatore finale, tutte le fasi del cambiamento epocale in corso nel mercato italiano in quanto frequentatore della prima ora dei nascenti siti di gioco interattivo, che ha spinto chi scrive ad intraprendere un percorso di ricerca e di analisi avente ad oggetto la *Online Gambling Industry* nel suo complesso.

Il fascino esercitato da ogni forma di gioco d'azzardo è forse un qualcosa di profondamente insito nella natura umana. Non sono bastati anni di studi in materia per determinare univocamente la causa del forte *appeal* esercitato dal *gambling* su alcuni soggetti e l'origine delle manifestazioni patologiche ad esso collegate. Sono queste, tuttavia, dissertazioni che riguardano ambiti scientifici, come quello medico e sociologico, ben diversi da quello economico. Quel che interessa in questa sede è capovolgere la prospettiva e, per una volta, alzarsi della sedia virtuale del tavolo di *blackjack* o di poker e mettersi al posto del *croupier*, ossia fare la parte del cosiddetto 'Banco'. Il tutto con il fine di indagare su cosa c'è dietro quelle interfacce interattive molto appariscenti e colorate che promettono ai giocatori roboanti opportunità di vittoria e successo. Perché, se è vero che ogni tanto la dea bendata si ricorda di qualche isolato giocatore (o *gambler*)

⁴ Dichiarazione estratta da un'intervista rilasciata dal Presidente della "SNAI" Maurizio Ughi al "Corriere della Sera" il 7.8.2009.

rendendolo più ricco e facendo, come si usa dire in gergo, 'saltare il banco', è altrettanto vero che la certezza in un mondo dominato dal caso come quello del *gambling* è una e una soltanto: nel lungo periodo 'il banco vince sempre'.

Lo scopo del presente lavoro è pertanto quello di vestire i panni del 'Banco' e analizzare a trecentosessanta gradi le caratteristiche strutturali, le *performance* economiche e i comportamenti organizzativi degli operatori del settore del Gioco Online. Un *business* che presenta numerosi elementi di contatto non solo con l'industria-madre del *gambling* tradizionale, ma anche con altri ambiti economici apparentemente più distanti come l'*e-commerce* e i comparti del *leisure* (tempo libero) e dell'*entertainment*. Al tal riguardo si nota come "*il concetto di tempo libero si è legato indissolubilmente a quello di intrattenimento, e il gioco attraverso la rete (...) è entrato a far parte delle varie forme di entertainment. Da concetto passivo (che contempla per esempio la fruizione di cinema e teatro), l'intrattenimento a livello mondiale si è arricchito di nuovi risvolti attivi come il Gioco Online*"⁵. E' dunque quello oggetto di analisi un *business* trasversale a più settori che, in virtù di tale poliedricità, si caratterizza per un alto grado di complessità competitiva e manageriale. Lungi dalle intenzioni di chi scrive l'idea di esaurire all'interno del lavoro tutte le tematiche correlate all'*Online Gambling*, la trattazione può comunque rappresentare un ottimo punto di partenza per la comprensione e l'approfondimento di talune dinamiche operative e strategiche peculiari del settore.

Nello specifico, si è deciso di partire da una necessaria descrizione della breve ma molto complessa evoluzione storico-giuridica

⁵ Dall'articolo "Il gioco online ha scoperto i 'geni' dell'intrattenimento", Alessandro Cini, "Totoguida Scommesse", 23.4.2010.

dell'industria in esame. Le singole fasi di sviluppo che hanno determinato l'attuale configurazione organizzativa e regolamentare sono state raccontate con estrema accuratezza, nella convinzione che non sia possibile, in generale, analizzare il *business* e le *performance* di un settore estraendolo dal contesto in cui esso si trova ad operare. Ne è emerso un quadro normativo a livello internazionale intricatissimo e tuttora lacunoso, ancora lontano dal convergere verso un benché minimo tentativo di armonizzazione.

Si è passati quindi ad una definizione più puntuale del *business* del Gioco Online, mettendo in luce alcuni aspetti generali relativi alla varietà delle forme ludiche offerte e alla gestione delle transazioni finanziarie via-Internet. A ciò è seguita un'analisi statistica dello sviluppo economico vissuto in maniera fragorosa dalla *Online Gambling Industry* nel corso dell'ultimo decennio. Traendo spunto dai più recenti studi in materia e dai dati più aggiornati disponibili sul mercato, si è cercato di fotografare il mercato dei giochi digitali da diverse angolazioni, fornendo una costante comparazione fra i vari comparti geografici e di prodotto, nonché interessanti confronti con *business* che possono essere considerati 'affini' a quello oggetto di analisi (tra i quali proprio l'*e-commerce* e l'*entertainment*). Il tutto senza tralasciare un'indagine specifica sul mercato italiano che, per i suoi peculiari sviluppi, risulta essere uno dei segmenti più dinamici e complessi dell'intera industria.

L'attenzione è stata poi rivolta a una discussione critica dei principali trend tecnologici e competitivi previsti per il futuro del settore, corroborata da opinioni di esperti ed esponenti imprenditoriali contenute in interviste, articoli specializzati e *reports* d'azienda, nonché da vere e proprie 'incursioni sul campo'

con la esposizione dei comportamenti concretamente attuati dagli operatori.

A questo punto si è giunti finalmente ad esaminare nello specifico le peculiarità del *business model* nella *Online Gambling Industry*, partendo da un'analisi competitiva del contesto di riferimento e da una definizione dei fattori strategici ed operativi alla base dell'acquisizione di un vantaggio competitivo duraturo. Si è inoltre cercato di illustrare in maniera approfondita le diverse componenti del processo di formazione del margine di profitto nelle imprese del settore, evidenziando le dinamiche relative alle differenti voci economiche e diversificando l'indagine per le varie tipologie di prodotti offerti.

Nonostante i riferimenti a casi pratici siano puntuali e frequenti all'interno del lavoro, si è ritenuto opportuno concludere la trattazione con l'analisi del modello di *business* appartenente a "Bwin", società affermata e di successo. Il tutto come *summa* degli spunti offerti nel corso della ricerca.

Le domande che hanno spinto chi scrive alla redazione della presente tesi, e che rappresentano il filo conduttore di tutto quanto è stato scritto, sono: cosa c'è dietro il *boom* del Gioco Online? Quali sono le dinamiche che hanno decretato il successo di questa giovane industria? E soprattutto, è proprio vero come si dice che "il banco vince sempre"? E' possibile individuare un modello di sviluppo del *business* condiviso dagli operatori? Infine, si tratta di una bolla prima o poi destinata ad esplodere, di una moda momentanea, o l'espansione del settore proseguirà anche in futuro? E quali saranno gli scenari competitivi di qui a qualche anno?

Perché, oggi, si stagliano all'orizzonte numerose problematiche di difficile risoluzione, al pari di enormi opportunità di sviluppo ancora inesplorate. C'è da scommettere (il termine è quanto mai appropriato al tema della discussione) che quello che si è visto in questo ventennio scarso è solo l'inizio. La storia della *Online Gambling Industry* è ancora tutta da scrivere.

1. L'EVOLUZIONE STORICO-GIURIDICA DELLA ONLINE GAMBLING INDUSTRY

1.1 Il gioco d'azzardo: nozione e cenni storici

Il termine *gambling*, genericamente traducibile come 'gioco d'azzardo', ha assunto nel tempo diversi significati a seconda del contesto storico-culturale nel quale è stato utilizzato.

Secondo un approccio meramente economico al fenomeno, esso può essere definito come *"l'atto di scommettere danaro o altri valori materiali su di un evento caratterizzato da un esito incerto, con l'intento primario di vincere ulteriore danaro o beni materiali addizionali"*⁶. Secondo un'altra interpretazione, il *gambling* comprende *"ogni attività in cui un soggetto metta a rischio una qualsiasi entità di valore economico in relazione ad un dato evento, il cui esito sia completamente o prevalentemente al di fuori del controllo dello scommettitore stesso, ossia determinato dal caso"*⁷.

Il fenomeno del gioco d'azzardo può essere considerato intrinseco alla natura umana, dal momento che i primi reperti archeologici che fanno esplicitamente riferimento a tale attività datano 3000 a.C. E' in particolare il gioco dei dadi a vantare le origini più antiche, come rivelano manoscritti ritrovati in Egitto, Cina ed India in cui appaiono testimonianze riguardanti elevate somme scommesse. Anche nell'antica Roma si diffuse tale forma ludica, unitamente alle corse con i carri; presso le popolazioni germaniche i giocatori giungevano a mettere in palio la moglie e i figli e alle volte la loro stessa libertà personale. Nei secoli più recenti si è poi

⁶ www.sportspool.com/gambling

⁷ Tony Cabot, avvocato specializzato nel settore del gioco online, affrontava nel 1999, all'interno del suo "Internet Gambling Report: Fourth Edition" le prime problematiche relative alla regolamentazione dell'*e-gambling*.

avuta una notevole diffusione di altre modalità di gioco, come le scommesse sulle corse dei cavalli o dei cani, che venivano considerate il tipico intrattenimento del ceto aristocratico. Si deve invece ai popoli arabi la diffusione del gioco delle carte, le quali venivano dapprima utilizzate come tarocchi per prevedere il futuro e poi, in seguito all'invasione dell'Italia da parte dei Saraceni, furono messe al servizio del gioco d'azzardo e si diffusero rapidamente in tutta Europa attorno al XIII secolo. Nel XV secolo in Italia ed in Inghilterra vennero istituite le prime lotterie⁸.

La crescente affermazione presso il pubblico di tali forme di intrattenimento favorì inevitabilmente la comparsa di quelli che tuttora, nell'immaginario collettivo, sono considerati i luoghi dedicati al *gambling* per antonomasia: i casinò. Il primo casinò legalmente riconosciuto in Europa fu il "Ridotto" a Venezia, istituito nel 1638 in occasione della stagione del Carnevale per fornire servizi di gioco d'azzardo in ambiente controllato. Da allora in poi, la popolarità di tale forma di intrattenimento aumentò soprattutto all'interno del fiorentino ceto mercantile italiano, il quale non tardò ad esportare la pratica nella vicina Francia, nazione nella quale il gioco d'azzardo si affermò definitivamente come parte integrante della vita sociale all'epoca di Luigi XIV. Fu proprio in Francia che le case da gioco iniziarono a divenire un'istituzione, comune a molte città, dove si diede vita a nuovi giochi come il *Baccarat*, la *Roulette*, la cui invenzione viene attribuita al filosofo francese Blaise Pascal⁹, e il *Vingt-et-Un* (antenato del moderno *Blackjack*), forme ludiche che tuttora costituiscono, nell'immaginario collettivo, l'essenza stessa del *gambling*. L'affermazione del gioco d'azzardo oltreoceano avvenne, sull'onda

⁸ www.gamblinggates.com/History, www.gamblingphd.com/historical-information.htm.

⁹ www.gamblingplanet.org.

del successo riscontrato in Europa, verso la fine del XVIII secolo ed ebbe luogo negli USA. I giocatori del *Far West* si ritrovavano dapprima in edifici chiamati "*Saloon*", resi celebri dalla letteratura cinematografica contemporanea, e successivamente nelle cosiddette "*Gambling Halls*", le quali si caratterizzarono per l'importazione di numerosi giochi di origine europea e la creazione di nuove varianti, tra cui quelle destinate ad avere il maggior successo e la maggior diffusione nei secoli successivi furono senza dubbio il *Poker* e le *Slot Machine*.

Si può dunque ragionevolmente affermare che all'inizio del XX secolo il gioco d'azzardo rappresentasse un fenomeno diffuso in tutto il mondo occidentale. Inoltre, il tratto comune di tutti i giochi connessi al concetto di azzardo era il consistente vantaggio in termini di profittabilità attesa che poteva vantare il gestore dei giochi (volgarmente denominato 'banco') nei confronti dello scommettitore (a fronte di rischi di perdita quasi nulli nel lungo periodo), vantaggio dovuto alle intrinseche modalità di svolgimento dei giochi stessi. L'attività di gestore dei giochi d'azzardo (quella cioè ascrivibile ai casinò) era perciò vista con crescente interesse dagli uomini di affari europei ed americani, proprio in virtù dell'alta profittabilità della stessa e dei limitatissimi rischi operativi ad essa connessi.

Tuttavia, nonostante quanto appena rilevato e a dispetto del trend espansivo mostrato ad inizio Novecento, lo sviluppo della *Gambling Industry* ha incontrato, nel corso del secolo scorso sino ai giorni nostri, numerose difficoltà dovute ai differenti approcci utilizzati dalle autorità competenti dei vari Paesi in merito alla legalizzazione del fenomeno.

Al riguardo, è particolarmente significativo il caso degli USA, che hanno attraversato nel corso del XX secolo un periodo iniziale, corrispondente all'epoca del proibizionismo in materia di bevande alcoliche, nel quale anche qualsiasi forma di *gambling* fu messa al bando e le stesse organizzazioni criminali che si occupavano dei traffici illegali di alcolici presero in mano la gestione del gioco d'azzardo. In seguito alla Grande Depressione, poi, si registrò verso il *gambling* una progressiva riapertura a livello di legislazioni statali. Nel 1931¹⁰, infatti, lo Stato del Nevada legalizzò il gioco d'azzardo, creando i presupposti per la nascita di una città il cui sviluppo fosse completamente incentrato sulle attività di *gambling*. Tale città era Las Vegas, tuttora considerata la capitale mondiale del gioco d'azzardo con i suoi oltre trecento *casinos* sparsi sul territorio urbano. La strada del Nevada fu intrapresa da molti altri Stati americani, fino ad arrivare alle ben diciannove legislazioni statali che attualmente consentono l'insediamento e l'attività dei casinò sul proprio territorio, facendo degli USA uno dei Paesi più liberali nel mondo in tema di *gambling* dal vivo¹¹.

Tra gli altri poli di attrazione contemporanei per i giocatori di tutto il mondo vanno sicuramente citate, accanto a Las Vegas, le piccole città di Monte Carlo nel Principato di Monaco e Macao in Cina, le quali, in ragioni di contingenze relative alle loro singolari vicissitudini storico-legislative, hanno potuto sviluppare una fiorente economia basata quasi esclusivamente sull'attività dei numerosi casinò concentrati nei rispettivi centri cittadini.

¹⁰ www.usgamblinghistory.com.

¹¹ Atteggiamento completamente differente da parte del Governo americano, allo stato attuale, si registra sul fronte del *gambling online*, la cui legalizzazione (contrapposta al vigente proibizionismo) è al centro di un dibattito in piena fase di svolgimento.

Tali realtà costituiscono, tuttavia, delle eccezioni alla regola, in quanto tuttora si registrano pesanti restrizioni e divieti in materia di *live gambling* in molte parti del mondo.

Un caso opposto a quello degli USA è rappresentato proprio dall'Italia dove, a fronte di una esemplare regolamentazione del settore del Gioco Online attuata negli ultimi anni, si conserva invece un approccio proibizionistico in materia di gioco d'azzardo dal vivo (ossia nei casinò). La vigente normativa, frequentemente oggetto di critiche e tentativi di riforma mai andati a buon fine, vieta l'esercizio di ogni forma di gioco d'azzardo nei luoghi pubblici, prevedendo uno speciale regime derogatorio per i casinò di Saint Vincent, Sanremo, Venezia, Campione d'Italia e, a partire dal 2009, Bagni di Lucca, che risultano perciò essere le uniche cinque strutture autorizzate nel territorio italiano.

Bisogna precisare, in conclusione, che la disarticolazione del quadro normativo internazionale in materia di *gambling* dal vivo, cui si fa riferimento nella breve descrizione di cui sopra, risulta assolutamente trascurabile se paragonata all'intricatissima e disomogenea disciplina in tema di *Online Gambling*. Quest'ultima, vista la elevata complessità della materia e il recentissimo sviluppo del settore in parola, presenta tuttora numerose lacune e solleva una serie di problematiche che verranno analizzate dettagliatamente nel corso dei paragrafi successivi.

1.2 L'industria del Gioco Online

Le espressioni *Online Gambling*, *Internet Gambling*, *E-Gambling*, *Virtual Gambling*, *Cyber Gambling*, *Interactive Gambling*, sono genericamente impiegate quando una o più attività rientranti nella

definizione di *gambling*¹² (solitamente svolte presso locali fisici autorizzati come casinò, agenzie di scommesse, ecc.) hanno luogo nello spazio virtuale attraverso il tramite della rete Internet.

Il Gioco Online è dunque *"caratterizzato dall'utilizzazione di un determinato website, collegandosi al quale lo scommettitore, dopo essersi registrato e dopo avere aperto un conto di gioco personale, può effettuare le giocate/scommesse in relazione agli eventi/ prodotti offerti dal sito medesimo"*¹³.

Come gran parte dei settori economici tradizionali, anche l'industria del gioco d'azzardo tradizionale ha dovuto confrontarsi con lo sviluppo delle nuove ICT (*Information and Communication Technologies*), prima fra tutte proprio Internet, che ha portato con sé considerevoli cambiamenti sotto il profilo giuridico ed economico.

Infatti, nonostante Internet, nata prima come rete militare, poi accademica e scientifica¹⁴, abbia conservato per lungo tempo le caratteristiche di una rete chiusa, riservata a un numero ristretto di utenti, la crescente disponibilità sul mercato di potenti tecnologie informatiche a costi sempre più ridotti e la conseguente diffusione di massa del *web* fra il pubblico hanno rivoluzionato per sempre la maniera di fare impresa. Nuove forme imprenditoriali, definite *e-business* e caratterizzate dall'utilizzo del mercato globale fornito dalla rete Internet per la promozione e la vendita dei propri beni e servizi, sono emerse intorno alla seconda metà

¹² Cfr. Paragrafo 1.1.

¹³ Stefano Sbordoni, "Giochi concessi e gioco on line", 2010.

¹⁴ www.arpanet.it: "Benché sia un fenomeno che sta caratterizzando l'inizio di questo nuovo millennio, internet nasce nel 1973 negli USA: il progetto prende origine dalla preesistente rete scientifica 'Arpanet' realizzata alla fine degli anni '60 per permettere lo scambio di informazioni tra Università ed enti scientifici. Da allora la crescita del sistema continua in modo esponenziale e, da piattaforma riservata ad un numero ristretto di professionisti ed appassionati, diviene un vero e proprio mezzo di comunicazione di massa".

degli anni Novanta. Le prime a riconoscere e sfruttare gli enormi vantaggi di tale tecnologia di massa furono le imprese commerciali, le quali utilizzarono i mercati digitali per raggiungere i propri clienti in tutte le latitudini del globo e dare vita al nuovo settore dell'*e-commerce*, fenomeno quest'ultimo destinato sempre più ad affermarsi come vera e propria routine quotidiana della nostra epoca. L'avvento di tale industria ha determinato con il tempo l'affermarsi del commercio e della contrattazione telematica, basati sullo sfruttamento del *web* e sull'elaborazione e trasmissione dei dati per via elettronica¹⁵.

La rete Internet, pertanto, non era soltanto diventata un mezzo di comunicazione di massa, ma aveva anche modificato radicalmente la nozione tradizionale di mercato come spazio territoriale geograficamente limitato, enfatizzando la dimensione potenzialmente illimitata del nuovo spazio virtuale.

La prorompente e inarrestabile crescita dell'uso del *web* è ben illustrata dai dati di uno studio¹⁶, condotto sul mercato americano, il quale evidenzia come siano serviti soltanto 7 anni (a partire da un anno base, il 1994, a cui viene fatto corrispondere l'inizio della diffusione della rete presso il pubblico) perché Internet entrasse stabilmente nel 30% delle case americane, a fronte dei 38 anni impiegati dal telefono e dei 46 anni impiegati dall'elettricità per raggiungere lo stesso grado di popolarità. Lo studio mostra, in aggiunta, le preferenze in tema di attività svolte sulla rete. Al primo posto di tale graduatoria appare l'invio/ricezione di e-mail

¹⁵ La direttiva 2000/31/CE dell'8 Giugno 2000, attuata in Italia con la legge comunitaria 39/2002, relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società di informazione, si occupa in particolare di commercio elettronico. Secondo tale direttiva, per servizi della società di informazione devono intendersi tutti quei servizi prestati normalmente dietro retribuzione, a distanza, per via elettronica, mediante apparecchiature di elaborazione e di memorizzazione di dati, su richiesta individuale del destinatario dei servizi.

¹⁶ Cole et al. , "Survey of Internet Usage", 2008.

(con una percentuale dell'93,2% degli utenti che dichiara di utilizzare Internet con tale finalità), seguono la navigazione sul *web* in cerca di notizie riguardanti, nell'ordine, attualità, intrattenimento, *hobbies*, viaggi; poi è la volta degli acquisti online, mentre al nono posto figura proprio il Gioco Online (praticato da oltre il 10% degli utenti interpellati).

E' dunque in un tale scenario che si è sviluppata, in tempi leggermente più recenti rispetto alla diffusione dell'*e-commerce*, la *Online Gambling Industry*, un settore tuttora considerato emergente in quanto ha sperimentato il vero e proprio *boom* a livello globale soltanto negli ultimi quattro/cinque anni. Un settore, inoltre, le cui potenzialità di crescita sono considerate ancora enormi, visto l'ostacolo a un ulteriore sviluppo rappresentato (come si vedrà nel prosieguo della trattazione) dal disomogeneo e inefficiente *framework* normativo di riferimento.

In conclusione è opportuno precisare che al Gioco Online, che come detto identifica il gioco raccolto mediante Internet, si affiancano anche i giochi raccolti tramite la telefonia fissa e mobile e la TV interattiva. Tali tipologie di gioco costituiscono la più ampia fattispecie del "gioco con partecipazione a distanza", o anche *Remote Gambling*, e comprendono forme ludiche, di fatto non diverse da quelle offerte via-Internet, che assumono caratteristiche particolari proprio in relazione al diverso mezzo di distribuzione adottato¹⁷.

1.2.1 Le fasi dell'ascesa del settore

I primi anni Novanta segnarono l'inizio dell'era di Internet e della sua progressiva affermazione come rete pubblica globale. Furono

¹⁷ Per un approfondimento in materia di *Remote Gambling* si rimanda al Paragrafo 3.6.

immediatamente evidenti le enormi potenzialità di quello che era destinato a divenire un mezzo di comunicazione di massa atto ad essere utilizzato anche come piattaforma virtuale di mercato per gli scambi commerciali.

Tuttavia, come rimarcato in precedenza, lo sviluppo del settore dell'*Online Gambling* fu molto più lento rispetto a quello della generica industria del *B2c e-commerce*¹⁸. L'aspetto che più di ogni altro ha rallentato, e tuttora rallenta, lo sviluppo dell'industria in esame è senza dubbio quello giuridico-regolamentare. All'epoca dell'avvento del *web* non esisteva nel mondo nessun tipo di legislazione relativa al fenomeno del Gioco Online, essendo esso agli albori della sua evoluzione ed essendo inoltre lo stesso gioco d'azzardo tradizionale proibito e considerato attività illegale in numerosi Paesi occidentali.

Una svolta si ebbe nel 1994, quando "The Free Trade and Processing Act" fu varato dal governo dell'isola caraibica di Antigua & Barbuda¹⁹. Quest'ultima, proprio a norma del suddetto atto legislativo, fu il primo Stato ad offrire licenze per l'esercizio dell'attività di *Online Gambling*. Da quel momento si avviò una rapida espansione del settore, trainata dall'esempio fornito dalla piccola isola centro-americana. Molti dei nascenti siti di Gioco

¹⁸ *Business to Consumer e-commerce*: settore, di cui il gioco online rappresenta una branca, avente ad oggetto transazioni commerciali online di beni e servizi tra imprese e consumatori finali.

La prima offerta al pubblico di servizi di *e-commerce* nel mondo risulta essere attribuibile alla società americana di investimento "Charles Schwab", la quale nel lontano 1992 rese possibile compiere attraverso il proprio sito Internet operazioni di *trading online* di azioni.

¹⁹ L'atto emanato dallo Stato caraibico nel 1994 introduce la facoltà, in capo al Ministro del Commercio, di istituire all'interno del territorio dell'isola una zona di libero scambio (ossia una zona sulla quale le usuali tasse sull'importazione previste dalla legislazione statale non siano applicate) e affidarne la gestione e la sorveglianza a una speciale Commissione, composta da membri selezionati dallo stesso Ministro. La stessa Commissione ha poi tra i suoi poteri quello di rilasciare, alle persone fisiche o giuridiche che la richiedano, una speciale licenza per stabilire un'attività d'impresa all'interno della *Free Trade Zone*.

Online stabilirono la loro base operativa proprio nei numerosi staterelli caraibici che presentavano, sul modello di Antigua & Barbuda, legislazioni permissive in tema di Gioco Online, bassissimi livelli di tassazione e un debole sistema di controlli. Infatti, a partire dal 1996, si dotarono di tali regolamentazioni anche le isole di Grenada, St. Kitts & Nevis, le Antille Olandesi e la Repubblica Dominicana, nonché i Paesi centro-americani di Panama, Costa Rica e Belize²⁰. Tali Paesi erano tutti accomunati dalla volontà di trarre vantaggio dal profittabile business nascente e dalla impossibilità dei Paesi economicamente più avanzati di regolamentare in tempi brevi una materia tanto complessa. I piccoli Stati appena elencati, con l'aggiunta delle isole sovrane britanniche Gibilterra, Isola di Man e Alderney, le quali si dotarono di una disciplina favorevole per gli operatori del settore in tema di Gioco Online e iniziarono ad offrire licenze a partire dall'anno 2000, figurano tuttora fra le giurisdizioni preferite per l'insediamento dell'attività dei siti di *Online Gambling*²¹.

Detto delle questioni di natura giuridica richiamate dalla tematica oggetto di analisi, sul versante tecnologico la nascita e lo sviluppo economico dell'industria del Gioco Online furono senza dubbio agevolati da due particolari circostanze, che possono essere considerate delle vere e proprie pietre miliari per l'evoluzione del settore. La prima fu la fondazione della società "Microgaming"²² e la creazione nel 1995 del primo *software* dedicato al Gioco Online, la cui portata innovativa risiedeva principalmente nello sviluppo di

²⁰ Nello stesso periodo iniziarono ad ospitare siti di *Online Gambling* anche gli Stati africani delle Mauritius e dello Swaziland.

²¹ L'argomento sarà ripreso e trattato con dovizia di particolari nel corso del Paragrafo 1.3.2.

²² Lo slogan che appare sulla *homepage* del sito www.microgaming.com ("*Together We Are The Game*") la dice tutta sul prestigio accumulato dall'azienda all'interno del settore. Microgaming è infatti considerata tutt'oggi l'impresa leader mondiale nel campo della creazione e della fornitura di soluzioni innovative per il *gaming online*.

giochi interattivi basati sull'applicazione al *gambling* del cosiddetto *Random Number Generator* (RNG)²³. La seconda, risalente al 1996, fu la comparsa sulla scena della "Cryptologic Inc.", società che offrì soluzioni all'avanguardia nel campo delle transazioni finanziarie digitali grazie allo sviluppo del sistema di pagamenti online, basato su protocolli criptati di comunicazione, denominato 'E-Cash'. Tale innovazione, oltre ad assicurare alla "Cryptologic Inc." un ruolo di primo piano nel campo della *Internet Security* (posizione che tuttora conserva), fu alla base dello sviluppo dell'intera industria digitale (non solo nell'ambito del Gioco Online), dal momento che la fiducia dei consumatori nella sicurezza e affidabilità delle transazioni via-Internet è condizione basilare per l'esistenza di qualsiasi forma di *e-commerce*.

Forti delle nuove soluzioni tecnologiche e delle normative create *ad hoc* in alcuni Stati, alcune imprese pioniere iniziarono ad esplorare le potenzialità del nuovo settore nascente. In una prima fase, nel periodo 1994/1995, alcuni siti, tra cui "gamingclub.com" (che tutt'oggi sulla propria *homepage* si vanta di essere "*The Odlest Online Casino*"), iniziarono ad offrire *casino games* senza però consentire puntate con soldi veri, mentre numerosi soggetti operanti nel campo delle scommesse sportive ed ippiche iniziarono a fornirsi di propri siti Internet dove pubblicavano le quotazioni relative agli eventi e numeri telefonici attraverso i quali era possibile piazzare le giocate.

Non passò molto tempo per il passaggio al gioco con soldi veri. Per gli amanti dei numeri, la prima transazione monetaria online inerente un'attività di *gambling* avvenne in occasione dell'apertura al pubblico dell'acquisto via-Internet dei biglietti della Lotteria

²³ Cfr. Paragrafo 2.2.

Internazionale dello Stato del Liechtenstein nel 1995²⁴. Mentre nel gennaio del 1996 il sito "intercasino.com", con base proprio ad Antigua & Barbuda (fu infatti uno dei primi operatori ad ottenere in tale Stato la licenza di cui sopra), annunciò di essere il primo *online casino* ad accettare puntate con soldi veri²⁵. Sul versante delle scommesse, nel 1997 è il *bookmaker* britannico "Eurobet" il primo operatore ad accettare sul proprio sito Internet puntate con soldi veri, avvalendosi della normativa in tema di giochi vigente nel Regno Unito. Il governo britannico rappresentò infatti una sorta di eccezione per l'epoca, nel senso che fu uno dei primi esecutivi di Paesi economicamente avanzati ad occuparsi della regolamentazione della materia, consentendo inizialmente il passaggio al *business* dell'online solo ai soggetti già esistenti e operanti nel campo delle scommesse ippiche/sportive²⁶. In questo stesso periodo, precisamente nell'anno 1998, comparvero anche il primo sito di bingo online ("ibingo.com") e soprattutto il primo sito di poker online (la *poker room* "planetpoker.com"), variante quest'ultima destinata ad esplodere nel giro di pochi anni e a far compiere il definitivo salto di qualità all'intero settore dell'*Online Gambling*.

Fu infatti grazie alla vittoria delle prestigiose "World Series Of Poker"²⁷ del 2003, per la roboante cifra di \$2.5 milioni, da parte dello sconosciuto ragioniere americano Chris Moneymaker,

²⁴ Fonte: "Internet Gambling: a comprehensive review and synthesis of the literature", Robert J. Williams, Robert T. Wood, 2007.

²⁵ Fonte: www.onlinegambling.com.

²⁶ Lo sbarco online di "Eurobet" nel 1997 fu infatti seguito da quello dello storico *bookmaker* "William Hill" nel 1998 e da quello di "Ladbrokes", datato 2000.

²⁷ Sin dal lontano 1970, le "WSOP" si svolgono ogni anno a Las Vegas tra il mese di giugno e quello di luglio e sono considerate da tutti gli appassionati e praticanti del gioco nel mondo la manifestazione pokeristica più importante e prestigiosa. Il *boom* del poker online registrato nell'ultimo decennio ha fatto sì che, rispetto all'edizione del 2000, oggi il numero di partecipanti alle WSOP sia più che decuplicato con tassi di crescita annuali a dir poco vertiginosi.

qualificatosi investendo soli \$33 proprio attraverso un torneo giocato online sul sito "pokerstars.com", che la popolarità del poker online si moltiplicò in tutto il mondo. Moneymaker incarnava infatti alla perfezione il sogno americano e la risonanza che ebbe la vicenda contribuì a sdoganare agli occhi di molti il mondo del *gambling* dallo stereotipo di attività losca, squalificante e pericolosa che lo aveva sino ad allora accompagnato²⁸. La vittoria di Moneymaker è indicata come la rivoluzione copernicana nel mondo del poker, e il *boom* che sperimentò l'intero settore in seguito ad essa viene definito dagli addetti ai lavori "Effetto Moneymaker"²⁹.

E' comunque più corretto parlare di rivoluzione all'interno dell'intero panorama dei siti di *Online Gambling*, e non solo quindi nell'ambito del poker. Quanto appena affermato è testimoniato dal fatto che anche gli operatori che si erano concentrati sull'offerta di tipologie ludiche più tradizionali dovettero virare decisamente verso quella che negli ultimi anni era sembrata essere una vera e propria mania e rivedere le proprie strategie competitive per cercare di mungere la vacca del poker online finché possibile. Lo stimolo fornito dai mostruosi profitti fatti registrare da operatori come "Full Tilt Poker" e "Pokerstars", imprese che sin dall'inizio della propria attività si specializzarono nell'offerta di poker digitale, ha posto tale tipologia di gioco al centro dell'interesse dei giocatori di tutto il globo e delle strategie delle imprese dell'industria dell'*Internet Gambling*.

²⁸ "Moneymaker's win and the Internet Gambling had nurtured a wholenew, young and anonymous poker players who wanted to prove their competitive skills at real tables where they could win fame and fortune.", Las Vegas Sun, 22.6.2009.

²⁹ Cit. Fabio Angelo Bufalini, allora Country Manager per l'Italia di "Pokerstars", nel corso di un'intervista rilasciata all'agenzia "Agicoscommesse", 19.11.2009.

Box 1.1 Il piano espansivo di "Bwin" nel mercato pokeristico



Una riprova di quanto detto è fornita in maniera evidente dalle operazioni straordinarie implementate dal colosso austriaco "Bwin" negli ultimi anni. Nata e cresciuta come operatore specializzato nel campo delle scommesse sportive, "Bwin" ha infatti deciso di ampliare il proprio ambito di attività all'indomani del boom del poker, entrando con forza in tale mercato a partire dal 2004, anno in cui sviluppò internamente un proprio *software* di poker.

A questa mossa seguirono le acquisizioni di "Ongame", *software provider* specializzato in ambito poker, nel 2006, e di "Gioco Digitale", primo operatore del mercato italiano e funzionale all'ingresso di "Bwin" in tale Paese, nel 2009. Va infine menzionata la fusione, formalizzata proprio in questi giorni (28.1.2011) con "Party Gaming", altro gigante della *Online Gambling Industry*, operazione che ha portato alla creazione della terza realtà mondiale in ambito pokeristico dal punto di vista della quota di mercato e che ha confermato il trend strategico recente della stessa "Bwin".

A conclusione di questo breve excursus storico, può essere utile, per inquadrare meglio il fenomeno, accennare ad alcuni dati statistici, sui quali si ritornerà in maniera più approfondita nei prossimi paragrafi, relativi allo sviluppo sperimentato dal settore in esame nei suoi pochi anni di vita. A fronte di una stima di soli 15 siti di *Online Gambling* che accettavano puntate in soldi veri al termine del 1996, il numero globale degli operatori raggiunse le oltre 200 unità alla fine del 1997, salì a più di 650 unità nel 1999 e poi ancora a 1,800 nel corso del 2002. A 2008 ultimato la stima era di 2,069 siti attivi, la cui proprietà era concentrata nelle mani di sole 436 società controllanti³⁰. Un dato impressionante se si considera che la nascita del settore risale a non più di quindici anni orsono. L'elevato numero di siti rispetto al più esiguo numero delle società proprietarie è spiegato dalla tendenza di queste ultime a creare e sviluppare più portali.

³⁰ Dati del 2008 di www.casinocity.com, di gran lunga il portale informativo sull'*Online Gambling* più completo e utilizzato. Il suo *database* comprende un'enorme mole di informazioni dettagliate sull'industria del Gioco Online nel suo complesso: siti attivi, le società proprietarie dei siti, le giurisdizioni esistenti nel mondo, i fornitori di *gambling software*, nonché notizie di settore aggiornate quotidianamente.

Negli ultimi due anni il numero dei siti di gioco digitale è leggermente aumentato, anche se ad oggi un censimento puntuale diventa sempre più complicato vista la tendenza al consolidamento in atto nel settore, tendenza che si è tradotta in una serie di fusioni ed acquisizioni che hanno ulteriormente complicato il quadro degli intrecci azionari esistenti tra le società proprietarie. I siti attivi nel 2010 risultano essere 2,316, in diminuzione rispetto al 2009 di ben 160 unità³¹. Tali cifre sembrano confermare l'elevato livello di tensione concorrenziale all'interno del settore, dal momento che il dato attuale risulta sostanzialmente invariato rispetto a quello del 2008. Ciò testimonia come, a fronte di tutti i nuovi portali che hanno fatto il loro ingresso sul mercato in una fase espansiva come quella in corso, ve ne sono quasi altrettanti che si sono estinti o sono fuoriusciti dall'industria a causa delle normali dinamiche competitive che stanno caratterizzando gli ultimi anni di vita della *Online Gambling Industry*.

Spostando l'attenzione nell'ambito delle performance del settore in esame, si registrano ricavi globali che hanno seguito un trend di crescita costante molto simile a quello analizzato per il numero dei siti attivi, passando dagli \$834.5 milioni stimati nel 1998 agli \$8.24 miliardi fatti registrare nel 2004, sino a sfiorare nel 2010 i \$25 miliardi³². Alcune delle imprese operanti nel settore sono ormai dei colossi affermati a livello internazionale, nonché società regolarmente quotate nei mercati regolamentati, come dimostrano i casi di "Bwin" (la cui IPO presso l'Austrian Stock Exchange è datata marzo del 2000) e di "PartyGaming", proprietaria di "partypoker.com", una delle maggiori *poker room* del mondo (la

³¹ Dati "H2 Gambling Capital".

³² "Christiansen Capital Advisor LLC", 2010.

cui IPO presso il London Stock Exchange ebbe luogo nel 2005 rivelandosi un enorme successo).

Molto significativo è anche il dato riguardante il numero complessivo di utenti di siti di *Online Gambling* sparsi per il globo. Sono infatti stimati attualmente tra i 25 e i 30 milioni³³ di persone che abitualmente giocano online, e le ricerche evidenziano numeri in costante crescita soprattutto nelle regioni asiatiche e medio-orientali.

1.3 Diritto dell'*Online Gambling*: tra proibizionismo e regolamentazione

Le modalità con cui storicamente le diverse comunità umane hanno affrontato le problematiche connesse alla legalizzazione e regolamentazione del gioco d'azzardo, alla moralità dello stesso e alle manifestazioni patologiche ad esso collegate, si sono caratterizzate per un'alternanza di fasi di permissivismo a fasi di proibizionismo assoluto, circostanza quest'ultima che ha spesso favorito lo sviluppo dell'industria in esame nell'ambito dell'illegalità e della criminalità organizzata.

*"Il proibizionismo distrusse l'allora fiorente mercato degli alcolici americano, rese le organizzazioni criminali oscenamente ricche e non fece nulla per frenare il fenomeno dell'alcolismo. Non c'è motivo per ritenere che la stessa condotta proibizionistica applicata al Gioco Online otterrà risultati migliori"*³⁴.

Questa citazione riassume la sostanza delle argomentazioni di tutti coloro che sono fortemente contrari a ogni tipo di proibizionismo, a maggior ragione con riguardo all'*Online Gambling*. Il dibattito sulla materia, come detto, è in piedi da molto tempo prima che si

³³ "RSeConsulting", 2010; "American Gaming Association", 2010.

³⁴ "Special Report on Online Gambling", "The Economist", 2010.

iniziasse a profilare la prospettiva di poter giocare d'azzardo via-Internet. E' un dibattito che risale ai primi tempi in cui apparve chiara l'ampia diffusione del fenomeno del gioco tra le popolazioni degli Stati occidentali.

La secolare e perdurante attrazione dell'uomo verso il *gambling* proviene fondamentalmente dalla speranza di estrarre una logica dal caos puro del mondo (ben rappresentato dalle forme di gioco d'azzardo) e ovviamente dall'aspettativa di ottenere un guadagno economico, alle volte anche molto elevato, a fronte di un investimento di ammontare minimo. Tuttavia tale forma ludica ha sempre avuto un lato oscuro, legato alla possibilità di sperperare importanti somme di denaro e alla componente patologica di alcuni comportamenti ad essa connessi. Il *gambling* ha sempre sollevato e per sempre solleverà obiezioni sul piano etico e morale. Somerset Maugham, scrittore e commediografo britannico nella prima metà del Novecento, definì Monte Carlo "*a sunny place for shady people*" (un luogo solare per persone oscure), con chiaro riferimento alle attività di *gambling* molto in voga nel Principato. Lo storico americano Taylor Branch si spinse addirittura oltre, sostenendo che ogni forma di gioco d'azzardo autorizzata a livello legislativo dagli Stati "*è una distorsione della democrazia in quanto induce ingannevolmente i cittadini a pensare di poter divenire ricchi, quando in verità stanno solo pagando tasse addizionali*". Molti osservatori dunque non hanno mai accettato l'idea stessa che un Governo incoraggi in qualche modo i cittadini al *gambling*; al contrario i nemici del proibizionismo ribattono facendo notare che regolarizzare il fenomeno non equivale a incoraggiarlo, ma a renderlo più sicuro e controllato e che, dal momento che la gente giocherà d'azzardo sempre e comunque (a

dispetto di qualsiasi forma di repressione) tanto vale che lo faccia in un ambiente legale. Inoltre è comunque preferibile che i proventi derivanti dal gioco finiscano nelle casse dello Stato e degli operatori del settore piuttosto che in quelle delle organizzazioni criminali. E' altresì vero che, come sostengono gli oppositori della legalizzazione dell'*Online Gambling*, regolare e sottoporre a controllo un fenomeno nato e cresciuto sulla rete Internet è molto più complesso e alle volte inefficace di quanto non sia farlo nell'ambito dei settori economici tradizionali. Ciò è stato sottolineato a più riprese dalle Autorità statunitensi. In particolare un rapporto del Dipartimento di Stato USA del 2006 arrivò a definire i *gambling websites* come "*l'equivalente funzionale delle banche offshore*", allertando il Governo sul concreto rischio che essi potessero essere utilizzati a fini di riciclaggio del denaro, evasione fiscale o altre attività criminali. Dal canto loro, gli operatori del settore hanno invece sempre negato una simile eventualità, adducendo l'argomentazione, peraltro condivisibile, secondo cui la tracciabilità del denaro sarebbe molto più elevata nell'ambito dell'*e-gambling* che nel gioco tradizionale, vista la maggiore difficoltà di eseguire transazioni finanziarie anonime o per interposta persona che caratterizza il commercio via-Internet.

Per completare il discorso sulle varie posizioni emerse a margine del dibattito giuridico in tema di gioco d'azzardo interattivo, bisogna evidenziare come, accanto alle nobili considerazioni di carattere morale e alla premura di proteggere i soggetti più deboli della popolazione, come nel caso di droghe ed alcol, proibendo un'attività che potenzialmente può creare dipendenza, e accanto alla volontà di combattere le attività criminali connesse al Gioco

Online, esistesse fino a qualche tempo fa anche un malcelato desiderio di preservare l'attività del settore del gioco tradizionale (*offline*) reprimendo la concorrenza dell'invadente e minaccioso *business* digitale. L'impatto dell'*online* su altri settori economici era stato infatti dirompente, cambiando radicalmente gli scenari strategici ed operativi. Non c'era perciò la minima volontà, da parte delle imprese *land-based*, di confrontarsi e magari anche di integrarsi con la nascente industria. Molte pressioni sui Governi sono state fatte soprattutto da parte dei colossi americani del settore dei casinò, affinché venissero adottate misure restrittive nei confronti del Gioco Online.

In sostanza, da un panorama così variegato, fatto di posizioni opposte e basate su argomentazioni tanto di carattere filologico e sociale quanto di carattere economico, imprenditoriale e geopolitico, non poteva che uscirne fuori un quadro normativo a livello internazionale che definire eterogeneo è un eufemismo. Gli operatori che vogliono entrare nel settore, ancor prima di essere validi soggetti imprenditoriali, devono essere degli abili 'azzeccagarbugli', dovendo essi districarsi in una selva di diverse giurisdizioni e approcci normativi alternativi. Una tale indeterminatezza non fa altro che ostacolare enormemente lo sviluppo dell'industria del gioco digitale, in quanto espone l'attività delle imprese a scelte strategiche differenti a seconda dei differenti contesti giuridici di riferimento, lasciando sempre aperto il rischio di infrangere qualche disposizione e dando la sensazione di operare sempre ai confini tra legalità e illegalità. Molti operatori del settore sono attualmente sottoposti alla disciplina regolamentare di più giurisdizioni (l'esempio più calzante è fornito da una società come "Pokerstars", che oltre ad aver operato a

livello internazionale per più di un decennio con una licenza rilasciata nell'Isola di Man è recentemente entrata sui mercati regolamentati italiano e francese, ottenendo due ulteriori concessioni e adeguando la propria azione imprenditoriale a due differenti normative).

Nei paragrafi che seguono si cercherà di fare, per quanto possibile, maggiore chiarezza riguardo all'intricatissimo *framework* legislativo a livello internazionale, analizzando nel dettaglio i diversi approcci normativi alla materia. Il tutto sarà preceduto da una definizione delle ragioni che stanno a fondamento del monopolio pubblico in materia di *gambling* e da una presentazione dei modelli regolamentari di riferimento.

1.3.1 L'intervento pubblico nell'attività di gioco

La quasi totalità degli ordinamenti giuridici avanzati attribuisce all'amministrazione pubblica la competenza in materia di *gambling*. Nell'ambito del cosiddetto 'gioco pubblico' rientrano esclusivamente i giochi organizzati, ossia quelli che si caratterizzano per la presenza di un soggetto organizzatore. L'organizzatore, come si vedrà nel prosieguo del lavoro, riveste un ruolo e una funzione diversa a seconda delle modalità di svolgimento dei giochi stessi: in particolare può assumere la posizione di 'banco' (negli *house vs players games*) oppure quella di semplice intermediario (nei *players vs players games*)³⁵. I giochi di questo tipo presentano la caratteristica fondamentale di essere assoggettati al controllo degli Stati.

Le ragioni del monopolio legale previsto dai vari Legislatori con riferimento ai giochi pubblici sono essenzialmente tre:

³⁵ Sulla distinzione fra giochi del tipo *house vs players* e *players vs players* cfr. Paragrafo 4.3.

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

Non è dunque il monopolio legale in materia di *gambling* in capo ai singoli Stati riconducibile essenzialmente nell'ambito dei monopoli fiscali. La regolamentazione e il controllo dell'attività di raccolta di giochi e scommesse presenta piuttosto il carattere del servizio di pubblica utilità, dal momento che, nello svolgimento di tali compiti, lo Stato persegue principalmente lo scopo di garantire la regolarità e la moralità del servizio e di prevenire la sua possibile degenerazione criminale. Per quanto riguarda poi l'interesse dello Stato a percepire le entrate fiscali derivanti dal gioco, esso, pur essendo rilevante, non può giustificare il monopolio in esame, ammissibile solo per le finalità sopra descritte, le quali sono perciò le uniche a giustificare una riserva in favore dello Stato, con tutte le restrizioni al *business* degli operatori del gioco attivi nel settore che ne conseguono. Con riferimento al solo contesto europeo, tali restrizioni possono avere ripercussioni sui principi comunitari in tema di libertà di stabilimento e di libera prestazione di servizi sanciti dai Trattati dell'Unione Europea. E' questo un aspetto che ha formato oggetto di dibattito negli ultimi anni a livello europeo. La controversia è stata risolta da una sentenza della Corte di Giustizia Europea dell'8 settembre del 2009, che ha sancito di fatto la legittimità del monopolio sul gioco in capo ai singoli Stati

europei e la compatibilità dello stesso con i principi liberali contenuti nei trattati UE.

Box 1.2 La querelle giudiziaria tra "Bwin" e i monopoli pubblici portoghesi



Secondo la legge portoghese la gestione di tutti i giochi d'azzardo è affidata in esclusiva al "Departamento de Jogos de Santa Casa de Misericordia de Lisboa" (Santa Casa). La "Bwin", un'impresa non stabilita in Portogallo, dalla sua sede di Gibilterra offriva scommesse sportive via-Internet relative ai risultati delle partite di calcio del campionato portoghese. Tali scommesse erano in sostanza equivalenti ai giochi attribuiti in esclusiva alla Santa Casa. Nel 2005 la "Bwin" concluse anche un contratto di sponsorizzazione con la "Liga

Portuguesa de Futbol Profissional" per una durata di 4 anni, in virtù del quale la "Bwin" divenne il *main sponsor* del campionato di serie A portoghese.

Nell'esercizio dei suoi poteri la Santa Casa sanzionò la "Bwin" e la "Liga" portoghese per lo sviluppo, la gestione e l'organizzazione via-Internet di forme di *gambling* sottoposte al controllo esclusivo della Santa Casa e per la pubblicità effettuata in favore di tali giochi. Il giudice portoghese di fronte al quale "Bwin" e la "Liga" avevano impugnato le decisioni della Santa Casa decideva di sospendere il procedimento e richiedeva l'intervento della Corte di Giustizia Europea, sottoponendo ad essa la seguente questione: *"Se il regime di esclusività concesso alla Santa Casa è opposto ad un prestatore di servizio stabilito in un altro Stato membro in cui effettuano legalmente i servizi analoghi, senza essere fisicamente stabilito in Portogallo, costituisca un ostacolo alla libera prestazione di servizi, in violazione dei principi sanciti dagli artt. 43 CE, 49 CE, 56 CE (...)"*. Va detto che la pronuncia della Corte non era affatto scontata, dal momento che la stessa Corte aveva più volte rilevato in precedenti sentenze (riguardanti però il generico ambito dell'e-commerce), come *"la normativa di uno Stato membro che vieti ai prestatori, stabiliti in altri Stati membri, di offrire servizi sul territorio del detto Stato tramite Internet costituisca una violazione alla libera prestazione di servizi garantita all'art.49 CE"*.

Tuttavia la Corte di Giustizia Europea, con una sentenza pronunciata in 'Grande Sezione', ha voluto distinguere formalmente il generico commercio elettronico dal Gioco Online, stabilendo che uno Stato membro può legittimamente vietare, per il diritto comunitario, ad un operatore, stabilito in un altro Stato membro e qui legalmente autorizzato ad offrire giochi d'azzardo via-Internet, di proporre tali servizi nel proprio territorio. Questo perché *"il solo fatto che un operatore offra legittimamente servizi di gambling online in un altro Stato membro in cui sia stabilito e in cui sia già soggetto a determinati requisiti di legge ed al controllo da parte delle competenti autorità di quest'ultimo Stato membro, non possa essere considerato quale garanzia sufficiente di protezione dei consumatori nazionali contro i rischi di frode e criminalità insiti nel gioco d'azzardo"*.

La sentenza in esame è destinata ad avere un rilevante impatto nello scenario internazionale in quanto esprime il principio secondo il quale uno Stato può vietare l'offerta di giochi digitali agli operatori cosiddetti 'stranieri', cioè privi di concessione rilasciata dal medesimo Stato, anche nel caso in cui tali soggetti siano muniti di regolare licenza rilasciata all'estero.

Fatta questa doverosa premessa, è ora possibile proporre il modello *standard* al quale le regolamentazioni in materia di *Online Gambling* si ispirano. Sommarariamente, le aree che una normativa sul Gioco Online si occupa di disciplinare sono le seguenti³⁶:

- licensing (sistema concessorio): la concessione dello svolgimento del servizio di *Online Gambling* in capo a un soggetto privato consiste nel diritto di gestire funzionalmente e di sfruttare economicamente il servizio stesso; il soggetto pubblico concedente può talvolta richiedere in sede di assegnazione un corrispettivo economico (*license fee*) per la concessione; la scelta degli operatori cui attribuire le licenze può contemplare criteri quali la qualità degli esponenti aziendali, l'esperienza nel settore dei giochi, la solidità patrimoniale e finanziaria e il programma di attività dei soggetti richiedenti;
- technical operations (sistema tecnico-operativo): si riferisce a tutte le misure di organizzazione ed erogazione dei singoli giochi, nonché alle procedure di gestione dell'intero sistema dei pagamenti via-Internet; alle volte è richiesta l'approvazione da parte dell'Autorità competente di taluni aspetti che riguardano il sistema tecnico-operativo, quali ad

³⁶ "An Overview of Internet Gambling Regulations", Jamie Wiebe, 2008.

- esempio la regolarità dei *software* di gioco e la sicurezza dei metodi di pagamento;
- *audit and inspection* (ispezioni e controlli): si riferisce ad eventuali poteri di intervento nell'attività degli operatori previsti in capo all'Autorità competente e anche al sistema sanzionatorio applicabile in caso di violazioni della normativa;
 - *advertising* (campagne pubblicitarie): la comunicazione pubblicitaria nell'ambito del *gambling* è materia molto delicata, in quanto esistono numerose legislazioni nazionali in cui il marketing di gioco d'azzardo, tramite qualsiasi canale di informazione, è espressamente vietato, al pari di prodotti come il tabacco, perché costituisce illegittimo invito a partecipare ad un gioco aleatorio; le normative in tema di Gioco Online devono pertanto prender posizione al riguardo e prevedere specifiche disposizioni sulla disciplina del cosiddetto *gambling advertising*;
 - *credit gambling* (aperture di credito ai giocatori): la stragrande maggioranza delle normative in tema di Gioco Online prevedono il divieto assoluto per gli operatori di accettare giocate sui propri siti che non siano finanziariamente coperte in maniera integrale ed affidabile;
 - *player protection* (tutela del consumatore): si tratta di una serie di misure rivolte al corretto esercizio dei giochi e alla riduzione della loro potenziale pericolosità sociale. Tra di esse sono tipicamente compresi sistemi di identificazione dei giocatori (in modo da vietare l'accesso ai siti da parte dei minori), campagne di informazione sulle patologie connesse al *gambling*, sistemi di controllo e limitazione delle perdite

- conseguite sui siti dai singoli giocatori (tramite esclusione degli stessi dai giochi, fissazione di limiti di puntata per gioco o per un determinato arco temporale); alle volte le normative sul *gambling* prevedono anche un livello minimo di *payout* (ammontare delle scommesse totali da restituire ai giocatori sotto forma di vincite) che gli operatori devono garantire nell'ambito dei singoli giochi;
- *privacy* (dati riservati): si fa riferimento a tutte le misure previste per garantire la riservatezza ed il corretto uso dei dati forniti dai consumatori ai siti di *Online Gambling*;
 - *money laundering* (riciclaggio del denaro): il gioco d'azzardo da sempre si presta, per sua intrinseca natura, ad essere un mezzo molto efficace per il riciclaggio di proventi derivanti da attività illecite e criminali; ogni normativa in materia di Gioco Online deve pertanto prevedere misure volte a garantire la completa tracciabilità del denaro transitato dai conti di gioco degli utenti a quelli degli operatori e viceversa;
 - *taxation* (regime di tassazione): le disposizioni di natura fiscale delle legislazioni sull'*Online Gambling* devono contenere indicazioni sulle modalità di applicazione delle aliquote (sia sui redditi conseguiti dagli operatori sia su quelli conseguiti dai giocatori), sulle grandezze economiche da sottoporre a tassazione (ossia se prevedere un'aliquota in percentuale della raccolta complessiva o diversamente in percentuale del *Gross Gambling Yield*³⁷), sia sul trattamento fiscale dei redditi alla cui formazione abbiano contribuito operatori o giocatori esteri.

³⁷ Sulla distinzione tra le due grandezze cfr. Paragrafo 2.5.

In relazione alle tematiche giuridiche fin qui trattate, nella pratica dei vari Stati che hanno affrontato la disciplina dell'*Online Gambling* emergono tre differenti approcci alla regolamentazione del fenomeno:

- approccio liberale: il Legislatore consente l'erogazione del servizio di *gambling* sia ad operatori che stabiliscono la propria base operativa nel territorio dello Stato, ai quali vengono rilasciate regolari licenze dall'Autorità competente in materia di giochi (nel qual caso nessuna restrizione è prevista per la fruizione dei siti da parte di cittadini stranieri), sia ad operatori esteri provvisti di licenze rilasciate da altri Stati. Questi ultimi operatori devono però sottostare, nell'ambito dell'attività svolta verso i cittadini di quel particolare Stato, al regime regolamentare e di tassazione da esso previsto. E' questo il modello regolamentare seguito, tra le altre, dalla legislazione britannica in materia di *gambling* ("Gambling Act"). Il Regno Unito è uno dei pochi fra i Paesi economicamente più avanzati che non persegue apertamente gli operatori che posseggono licenze rilasciate da giurisdizioni *offshore*, ma consente l'erogazione dei servizi di gioco ai propri cittadini anche a tali siti, pur nel rispetto di un'apposita disciplina ad essi dedicata;
- approccio monopolistico: il Legislatore consente l'erogazione del servizio di *gambling* verso i propri cittadini solo ai cosiddetti concessionari, ossia quegli operatori che hanno regolarmente ottenuto una concessione/licenza all'esercizio dell'attività dall'Autorità competente in materia di giochi di quello Stato. Sono pertanto perseguiti tutti gli operatori che offrono servizi di gioco digitale in virtù di licenze rilasciate in

qualsiasi altro Paese (non solo in giurisdizioni *offshore*). Per motivi di carattere fiscale, connessi alle complesse procedure con le quali vengono tassate le vincite conseguite dai giocatori, sono poi esclusi dalla fruizione dei siti i cittadini stranieri. E' questo l'approccio tipico degli Stati dell'Unione Europea che hanno regolamentato il settore negli ultimi anni (come Italia e Francia)³⁸;

- approccio proibizionistico: il Legislatore non consente nessuna forma di *Online Gambling* verso i propri cittadini, non rilascia licenze per l'esercizio di tale attività sul proprio territorio e persegue gli operatori che illecitamente offrono giochi via-Internet in virtù di licenze ottenute in altri Stati (sia *onshore* che *offshore*). E' questo l'approccio adottato, tra gli altri, da alcuni Stati Europei come la Germania e l'Olanda e, seppur con alcune sfumature differenti, dagli USA.

Nei casi di approcci normativi non liberali, per le Autorità competenti dei singoli Stati emerge la necessità di predisporre un efficace sistema di contrasto al fenomeno della offerta di gioco transfrontaliera verso i propri cittadini da parte di operatori stranieri non autorizzati (il problema è particolarmente sentito, si ribadisce, con riferimento ai siti che operano in virtù di licenze rilasciate da giurisdizioni *offshore*, la cui affidabilità ed idoneità a fornire un servizio di gioco sicuro e controllato è messa in discussione dalla maggior parte degli Stati economicamente più avanzati). Per far fronte al fenomeno le soluzioni attuate nei vari Stati possono essere essenzialmente due:

- la predisposizione, in accordo con le banche e con le compagnie di carta di credito e di *e-payment solutions*, di

³⁸ In questa fattispecie rientra anche la normativa portoghese, come dimostra il caso analizzato nel Box 1.1.

un blocco delle transazioni finanziarie in entrata e in uscita fra gli operatori non autorizzati e i giocatori residenti nei propri Stati. Tale modalità di contrasto al gioco illegale, applicata secondo procedure diverse in Paesi come la Germania e gli USA, non sembra essere efficace dal momento che non ha concretamente impedito che i cittadini di tali Paesi trovassero metodologie di pagamento alternative e continuassero a partecipare ai giochi via-Internet.

- attuazione del sistema del cosiddetto 'oscuramento', con il quale si impone ai fornitori di servizi di rete (*internet service providers*) di inibire agli utenti provenienti dal territorio di un determinato stato l'accesso ai siti degli operatori di *Online Gambling* non autorizzati. L'oscuramento consiste dunque in un vero e proprio blocco telematico. Esso è stato utilizzato in Italia e in altri Paesi europei per inibire l'accesso dei giocatori ai portali di gioco digitale. Sebbene sia anche questo un divieto aggirabile abbastanza agevolmente tramite la creazione di indirizzi alternativi non compresi nella lista di quelli sottoposti ad 'embargo', esso sembra fornire risultati migliori nella lotta al gioco illegale rispetto al blocco dei pagamenti.

1.3.2 Le giurisdizioni più importanti: l'offerta di licenze offshore

Secondo i dati forniti dal sito specializzato "casinocity.com" esistono nel mondo oltre 2000 *gambling websites*, i quali operano in virtù delle licenze rilasciate in ben 69 giurisdizioni, ossia Legislatori statali che, secondo modalità diverse, regolamentano la

materia del Gioco Online all'interno del proprio ordinamento. La Tabella 1.1 illustra le principali *Online Gambling Jurisdictions* al termine del 2009.

Tabella 1.1 Le 'Top 20 Online Gambling Jurisdictions' (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: www.online.casinocity.com, 2009

Le giurisdizioni sono ordinate non in base al numero di siti di *Online Gambling* 'ospitati', ma in base al volume delle transazioni finanziarie generate in entrata e in uscita da tali siti. E' così spiegato il motivo per cui è presente nella lista l'Isola di Man che, pur a fronte di sole 9 licenze rilasciate, annovera tra i propri siti autorizzati un colosso del settore come "Pokerstars" che genera un elevato traffico. Per la stessa ragione è invece assente l'Italia che, sebbene abbia rilasciato un elevato numero di concessioni in seguito alla regolamentazione del settore, restringe l'accesso ai propri portali ai soli utenti nazionali, riducendo il numero di

transazioni generato. Gli Stati Uniti sono invece presenti fra le *Online Gambling Jurisdictions* perché, pur conservando come detto un approccio proibizionistico al fenomeno, consentono il Gioco Online nei soli comparti delle scommesse ippiche e delle lotterie, i quali producono un volume di transazioni molto elevato.

Come si nota dai dati esposti in tabella, tra le giurisdizioni più importanti figurano proprio quegli Stati che già più volte nel corso del lavoro si sono indicati come i 'padri' dell'*Online Gambling* a livello internazionale. La maggior parte di essi si contraddistingue per un regime di tassazione contenuto e un sistema di controlli molto blando, circostanze queste che, insieme all'incertezza e alla lacunosità che ha caratterizzato e continua a caratterizzare le normative dei Paesi economicamente più avanzati, hanno fatto spesso propendere la scelta degli operatori proprio per tali giurisdizioni *offshore*.

Queste ultime, anche definite '*Rock Jurisdictions*', si sono in molti casi specializzate nel campo delle legislazioni sul Gioco Online e basano buona parte delle loro entrate erariali su *business* di questo tipo. Esse competono tra loro per attirare il maggior numero possibile di siti di *Online Gambling*, cercando di fornire le condizioni organizzative e giuridiche più convenienti ed innovative per l'attività degli operatori. Tra le *Rock Jurisdictions* meritano una menzione:

- Malta: situata al centro del Mediterraneo e Stato membro dell'Unione europea sin dal 2004, ha iniziato a offrire licenze sull'*Online Gambling* nel 2000. L'Autorità competente è la "LGA - Lotteries and Gaming Authority". Il sistema fiscale previsto per i siti di gioco si caratterizza per la previsione di

un tetto annuale per la cosiddetta *gambling tax*³⁹ pari a €400000. Nessun operatore potrà quindi pagare un'imposta annuale superiore a tale cifra;

- Isle of Man: situata nell'Irish Sea, offre licenze dal 2001. L'Autorità competente è la "Gambling Control Commission", la quale si vanta di lavorare in stretto contatto con gli operatori del gioco e di fornire ad essi le migliori soluzioni regolamentari disponibili sul mercato. Si caratterizza per una *corporate tax*⁴⁰ dello 0% e una *gambling tax* variabile a seconda del gioco offerto;
- Alderney: situata nel Canale della Manica, offre licenze sin dal 2001 e lavora in stretta collaborazione con la "Gambling Commission" britannica. L'Autorità competente è la "Alderney Gambling Control Commission", la quale non prevede alcun tipo di *gambling tax* e di *corporate tax*, a fronte tuttavia di una *license fee*⁴¹ piuttosto elevata rispetto alle altre giurisdizioni *offshore* (pari a €90000 annuali);
- Gibraltar: specializzata nell'offerta di regimi fiscali agevolati nei campi dell'*e-commerce* e dei servizi finanziari via-Internet, ha iniziato a concedere licenze specifiche per il Gioco Online nel 1998. L'Autorità competente è la "GRA – Gibraltar Regulatory Authority". La *corporate tax* (10% annuale) è la più alta rinvenibile fra le *rock jurisdictions*, in quanto dal 1.1.2011 Gibilterra è voluta uscire dalla lista dei Paradisi Fiscali, uniformando il proprio regime fiscale ai limiti

³⁹ E' la tassa che viene applicata in percentuale della raccolta complessiva o del fatturato (*Gross Gambling Yield*) a titolo di ritenuta alla fonte sui redditi conseguiti dai giocatori sui siti di *Online Gambling*.

⁴⁰ E' la tassa applicata sui redditi conseguiti annualmente dalle imprese (l'equivalente dell'IRES in Italia).

⁴¹ E' la somma versata (annualmente o *una tantum*) dagli operatori a titolo di compenso per il rilascio della licenza.

minimi imposti dall'Unione Europea. In materia di *gambling* sono tuttavia previste tuttora agevolazioni agli operatori (*gambling tax* pari al solo 1% della Raccolta, massimale fissato a €500000, e *license fee* annuale pari ad appena €2500);

- Antigua & Barbuda: isola situata nell'arcipelago caraibico, è stata la prima ad offrire licenze per l'attività di Gioco Online. L'Autorità competente è la "Financial Service Regulatory Commission". Il regime fiscale si caratterizza per una *gambling tax* pari al 3% del fatturato e una *corporate tax* dello 0%);
- Curaçao: isola caraibica facente parte delle Antille Olandesi, vanta anch'essa una antica tradizione in tema di *Online Gambling*. Le prime licenze furono offerte nel 1996 dal "Departement of Justice", Autorità competente in materia. La legislazione di Curaçao non prevede il pagamento di una *gambling tax* da parte degli operatori.
- Kahnawake Mohawk Territory: territorio sovrano appartenente ai gruppi aborigeni 'Mohawk' situato nella regione del Quebec in Canada, offre licenze per l'*Online Gambling* dal 1999. L'Autorità competente è la "Kahnawake Gaming Commission". E' al momento la giurisdizione che ospita il maggior numero di siti (377). Ciò è dovuto alla facilità con la quale vengono rilasciate le licenze, vista l'esiguità dei controlli preventivi effettuati sui soggetti richiedenti, e alle condizioni offerte agli operatori che sono in assoluto le più convenienti dal punto di vista economico rinvenibili in giro per il mondo (*license fee* di €5000 annuali, *gambling tax* e *corporate tax* inesistenti).

Nella Tabella 1.2 sono riassunti il regime fiscale e le *license fee* che caratterizzano le *rock jurisdictions* analizzate. Una visione d'insieme rende maggiormente l'idea delle significative agevolazioni concesse agli operatori del Gioco Online da queste giurisdizioni. Al riguardo, si vedrà nel prosieguo della trattazione come il *business* dell'*Online Gambling* sia caratterizzato da margini abbastanza contenuti e di come quindi sia molto importante per le imprese godere di una bassa pressione fiscale (il riferimento è soprattutto alla *gambling tax*) per poter competere con successo nel settore.

Tabella 1.2 Le license fees ed il regime fiscale nelle maggiori giurisdizioni offshore (2009)

Giurisdizione	License Fee (€p.a.)	Gambling Tax (%)	Corporation Tax (%)
Malta	€6000	0.5% della raccolta Cap max. €400000	4.17%
Isle of man	€30000 (poker) €45000 (<i>betting</i> , <i>casino games</i>)	1.5% (poker) 10% (<i>betting</i>) 15% (<i>casino games</i>) del fatturato	0%
Alderney	€90000	0%	0%
Gibraltar	€2500	1% della raccolta Cap min. €100000 Cap max. €500000	10%
Antigua & Barbuda	€50000 (poker) €35000 (<i>betting</i> , <i>casino games</i>)	3% del fatturato	0%
Curaçao	€45000	0%	0%-2%
Kahnawake	€5000	0%	0%

Fonte: European Parliament, Department of Policy, Economic and Scientific Policy

1.3.3 L'evoluzione della normativa negli USA

Nel seguito del lavoro si esporranno alcuni dati statistici che dimostrano come gli USA siano, nell'ambito dell'*Online Gambling*, il mercato più grande a livello globale, sia in termini di fatturato che di bacino d'utenza (si stima che oltre il 30% della popolazione

mondiale dei giocatori via-Internet sia costituita da cittadini americani). Si comprende dunque come l'evoluzione della legislazione statunitense sul Gioco Online sia un aspetto che impatta sulle dinamiche competitive e sulle *performance* dell'intera industria e come tale rivesta grande interesse ai fini della trattazione.

Al termine degli anni Novanta, con l'inizio del *boom* del Gioco Online, gli USA si affermarono da subito come il mercato più profittevole per gli operatori muniti di licenze *offshore*. Come tutti gli altri Paesi occidentali economicamente più avanzati, fatta eccezione per il Regno Unito, gli USA tardarono ad affrontare la materia dal punto di vista regolamentare. L'unica legge che riguardava in qualche modo il gioco a distanza risaliva al 1961 ("Wire Act") e proibiva esplicitamente ogni forma di *gambling* transfrontaliero, attuato tramite apparecchiature telefoniche. Ovviamente tale legge non poteva essere applicata al nuovo fenomeno del gioco via-Internet, ragion per cui l'industria USA si sviluppò nel più completo vuoto legislativo fino all'anno 2006. Il 30 Settembre del 2006, infatti, fu varata quella che, nonostante i numerosi tentativi di riforma, risulta tuttora essere la normativa vigente in tema di *Online Gambling* negli USA, ossia la "Unlawful Internet Gambling Enforcement Act" (UIGEA). Con tale intervento il Legislatore americano scelse ufficialmente un approccio proibizionistico al Gioco Online, nell'intento di sradicare ogni forma di *gambling* via-Internet (con l'eccezione delle lotterie e delle scommesse ippiche *online*, forme ludiche la cui erogazione via-*Web* fu esclusa dalle previsioni dell'UIGEA ed è tuttora consentita negli Stati Uniti dietro il rilascio di regolari licenze). La scure del Governo americano si abbatteva sul poker *online*, le scommesse

sportive e i *casino games*. Tuttavia l'impianto dell'UIGEA era piuttosto singolare, in quanto la normativa non era rivolta agli utenti dei siti, non essendo previsto alcun esplicito divieto in capo a tali soggetti. L'UIGEA si rivolgeva invece alle banche USA e alle compagnie offerenti carte di credito e servizi di *e-payment*, proibendo a tali imprese di trasferire fondi tra *gambling websites* e giocatori residenti negli Stati Uniti. Inoltre imponeva ai siti di gioco di non accettare puntate dagli utenti americani.

Ad ormai quattro anni dall'entrata in vigore, l'UIGEA si è rivelata del tutto inadeguata e inapplicabile, non essendo stata minimamente in grado di impedire ai cittadini americani di giocare *online* attuando transazioni finanziarie tramite istituzioni di pagamento che non rientravano nell'ambito del divieto. L'unico risultato prodotto dall'UIGEA è stato dunque quello di aver distorto in maniera importante le dinamiche competitive dell'industria, dal momento che solo una parte degli operatori si è uniformata ai dettami dell'UIGEA, peraltro con conseguenze devastanti sia in termini economici che di quota di mercato⁴². Al momento, secondo un dato fornito da "casinocity.com", soltanto il 51% degli operatori attivi nel poker, nel *betting* o nei giochi da casinò si attengono alla normativa UIGEA ed escludono i cittadini americani dai propri siti. Nel frattempo si sono susseguite negli USA valanghe di iniziative politiche per abolire l'UIGEA⁴³ e riformare l'industria del Gioco

⁴² L'esempio migliore in tal senso è fornito dal mercato USA del poker online. In tale settore l'operatore leader in termini di quota di mercato era fino all'approvazione dell'UIGEA "Partypoker", il quale si attenne alle disposizioni della nuova normativa e si ritirò dal mercato USA: ciò favorì lo sviluppo di due siti in particolare ("Pokerstars" e Fulltiltpoker"). Essi furono tra i pochi a continuare ad accettare scommesse dagli utenti statunitensi e grazie a questo si sono costruiti, negli ultimi quattro anni, una posizione di assoluta leadership che molto difficilmente potrà essere messa in discussione nel futuro dagli altri operatori.

⁴³ Anche l'Unione Europea ha aperto una procedura di infrazione nei confronti degli USA, con l'accusa di aver violato, con il varo della UIGEA, l'"Accordo Generale per il Commercio ed i Servizi" (GATS) della "World Trade Organisation" (WTO).

Online, culminate con la proposta di legge presentata a Maggio del 2009 dal senatore democratico Barney Frank, intitolata "Internet gambling Regulation and Enforcement Act" (IGREA). L'intento è quello di legalizzare e regolamentare il settore sul modello di giurisdizioni europee come l'Italia e la Francia che recentemente hanno attuato la riforma, prendendo atto del fallimento dell'UIGEA che, da un lato, non ha impedito agli americani di fruire i siti di gioco, dall'altro, ha privato le casse dell'erario americano di un flusso in entrata potenzialmente enorme.

Allo stato attuale, tuttavia, a due anni dal proposta di legge, il mercato USA dell'*Online Gambling* non è stato ancora regolamentato e vige tuttora l'approccio proibizionistico seguito dalla UIGEA.

1.3.4 La legislazione italiana: una best practice a livello mondiale

L'industria italiana del Gioco Online, dopo un periodo di vuoto legislativo che ha caratterizzato la prima fase dell'espansione del fenomeno, è stata regolamentata a partire dal 2006. Da quella data la normativa italiana ha riscosso un consenso pressoché unanime a livello internazionale, tanto da essere stata adottata come modello di riferimento per i processi regolamentari che hanno interessato e stanno interessando altri Paesi del mondo (prima fra tutte la Francia che proprio nel 2010 ha definitivamente varato una legislazione in materia di *Online Gambling* che ricalca in numerosi punti la disciplina italiana).

Le ragioni per le quali la normativa italiana sul Gioco Online è considerata una *best practice* risiedono nella efficacia, da essa dimostrata nei quattro anni in cui è stata applicata, nel

raggiungere gli obiettivi che, seguendo un approccio monopolistico, il Legislatore si era prefissato, ossia il contrasto del gioco illegale, basato sulle licenze *offshore*, l'aumento delle *performance* dell'industria ed il conseguente aumento delle entrate erariali⁴⁴.

Il primo intervento in materia di *Online Gambling* in Italia è datato 23 Dicembre del 2005, quando all'interno della "Legge Finanziaria" fu formalizzato il meccanismo dell'"oscuramento dei siti di Gioco Online, affidando all'"Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato" (AAMS), Autorità competente per la gestione del monopolio pubblico dello Stato italiano sui giochi, il potere di richiedere ai *service providers* (fornitori di connettività) di inibire l'accesso dal territorio italiano ai siti di gioco stranieri. Era questo soltanto il primo passaggio non già verso un approccio proibizionistico di chiusura totale verso il nuovo fenomeno, bensì verso la razionalizzazione e la legalizzazione dello stesso, le cui modalità vennero formalizzate nel corso dell'anno successivo con il Decreto Legge del 4 Luglio 2006, il cosiddetto Decreto Bersani.

Il Decreto Bersani ha delineato un sistema nel quale soltanto i soggetti che hanno ottenuto da AAMS una concessione all'erogazione dei servizi di gioco via-Internet possono operare regolarmente nel settore. Con decreti ministeriali successivi al 2006 sono state poi determinate le tipologie di gioco consentite (dapprima furono legalizzate solo scommesse sportive ed ippiche, a partire dal 2008 furono introdotti anche il poker in modalità di torneo e gli *skill games*, infine nel 2009 fu la volta del bingo), i criteri che AAMS deve seguire per il rilascio della licenza, nonché gli *standard* che le piattaforme di gioco dovevano assicurare ai

⁴⁴ Cfr. Paragrafo 2.5.2.

propri utenti. Con riguardo a quest'ultimo aspetto, furono introdotte una serie di misure a tutela del consumatore, con l'obiettivo di fornire agli utenti dei siti un ambiente di gioco sicuro e controllato. In particolare furono previsti dei requisiti minimi di affidabilità, trasparenza e tempestività delle transazioni finanziarie, furono fissati dei massimali di scommessa per ogni tipologia di gioco, con l'intento di scongiurare perdite eccessive in capo ai singoli giocatori. Per i giochi a montepremi fu poi prevista una percentuale minima (pari all'80%) da restituire agli utenti sotto forma di vincita (tale percentuale è definita *payout*). Fu poi stabilita l'imposta unica (equivalente alla *gambling tax* analizzata nei paragrafi precedenti) per ogni tipologia ludica, nonché l'importo unico (a differenza di quanto prevedono le normative delle giurisdizioni *offshore* la *licence fee* va versata *una tantum* e non con cadenza annuale) da versare ad AAMS come corrispettivo in occasione del rilascio della concessione (pari a €300000).

La Tabella 1.3 riassume le disposizioni più importanti contenute nella normativa italiana sul Gioco Online, in modo da rendere possibile un confronto con le equivalenti disposizioni analizzate relativamente alle giurisdizioni *offshore*. Emerge dunque dalla legislazione italiana, come è facile intuire, uno schema opposto rispetto a quello delle normative *offshore* analizzate in precedenza, le quali si caratterizzavano per una prevalenza delle agevolazioni a favore delle imprese piuttosto che delle norme a tutela dei consumatori. Il regime fiscale italiano è di gran lunga più sfavorevole agli operatori rispetto a quello *offshore*, sia dal punto di vista della tassazione d'impresa che dell'imposta unica sul *gambling* versata su ogni singola giocata effettuata dai propri clienti.

Tabella 1.3 La normativa italiana sul Gioco Online (2010)

License fee (€ una tantum)	€300000
Gambling Tax (%)	2.5% della raccolta (<i>betting</i>) 3% della raccolta (poker) 20% del fatturato (poker in modalità <i>cash</i>)* 20% del fatturato (<i>casino games</i>)*
Corporation Tax (%)	27.5%
Massimale di puntata (€ per singola giocata)	€100 (giochi a montepremi) €1000 (posta iniziale per la partecipazione alla sessione di gioco – poker in modalità <i>cash</i>)*
Massimale di vincita (€ per singola giocata)	€50000 (nelle scommesse non è previsto un massimale di giocata ma esso è desumibile dal massimale di vincita)
Payout minimo (%)	80%

*il poker in modalità *cash* e i *casino games* verranno introdotti a partire dal 2011

Ns. elaborazione dati AAMS, 2010

In aggiunta, le previsioni a tutela dei consumatori riguardanti i massimali di puntata, del tutto assenti presso le giurisdizioni *offshore*, rappresentano un limite abbastanza significativo all'operatività dei siti di gioco.

1.3.5 Le evoluzioni normative attese nei prossimi anni

Visto il ruolo centrale che nella *Online Gambling Industry* riveste l'aspetto regolamentare e viste le ripercussioni anche strategiche ed operative che le evoluzioni delle diverse normative hanno sul *business* degli operatori, può essere di grande interesse per gli scopi del lavoro analizzare i principali sviluppi legislativi attesi a livello internazionale per i prossimi anni.

Essi sono presentati in ordine di importanza, dal punto di vista dell'impatto che essi avranno sulle dinamiche competitive del settore:

- la regolamentazione del mercato USA: è lecito attendersi una fumata bianca entro la fine del 2011. Il dibattito parlamentare sull'approvazione del disegno di legge per la legalizzazione del Gioco Online negli Stati Uniti è infatti

oramai in fase molto avanzata. Quella in corso negli USA è una vera e propria battaglia politica tra il partito democratico (favorevole alla legalizzazione) e il partito repubblicano (spaccato al proprio interno in più correnti), ma anche una battaglia economica, dove enormi sono gli interessi contrapposti. In questo caso l'interesse economico confliggente con quello dei siti di Gioco Online alla legalizzazione è quello della potente *lobby* dei casinò *land-based* che, secondo le voci che circolano nell'ambiente, sta tentando di ostacolare l'approvazione della legge sull'*Online Gambling* in ogni modo, preoccupata dalle potenziali ripercussioni negative sui propri ricavi (già adesso in forte declino) che deriverebbero da una accresciuta operatività dei siti di gioco. Tuttavia il dibattito sembra alle battute conclusive, dal momento che anche una buona parte del partito repubblicano si sta convincendo della bontà del disegno di legge. Quel che è certo è che tutta l'industria del gioco guarda con estremo interesse ad una decisione che, in ogni caso, influenzerà le dinamiche competitive del settore per il prossimo decennio;

- il blocco del mercato cinese: in data 9 Maggio 2010 il Ministro della Pubblica Sicurezza Cinese Gu Jian ha minacciato di sottoporre a oscuramento tutti i siti che offrono *gambling* e di bandire ogni forma di Gioco Online per i cittadini cinesi. Il governo cinese è infatti preoccupato, non solo in relazione alla fruizione dei siti di gioco, dall'espansione dell'uso della rete Internet fra la propria popolazione. Lo stesso trattamento promesso per i siti di gioco, infatti, è già da tempo stato applicato ai siti

pornografici e ai maggiori *forum* e *social network* esistenti sul *Web*. Relativamente all'*Online Gambling*, le statistiche parlano di decine di miliardi di "Yuan" spesi dai cittadini cinesi per giocare via-Internet e di un numero sempre maggiore di operatori del settore che offre la lingua cinese sui propri portali. Ciò dimostra che gli utenti cinesi già rappresentano un importante *target* per i siti di gioco. L'oscuramento del *Web* in Cina si rivelerebbe pertanto una tegola per l'intero settore dell'*Online Gambling*, dal momento che tutte le stime prospettiche indicano una forte crescita del mercato asiatico del gioco via-Internet nei prossimi anni;

- le regolamentazioni in Europa: sull'onda del successo ottenuto dalla legislazione italiana, sia in termini di razionalizzazione del fenomeno del Gioco Online sia in termini di aumento del volume delle entrate erariali, sono allo studio dei Governi di Spagna, Grecia, Belgio e Danimarca dei provvedimenti normativi di portata analoga. L'approvazione e l'entrata in vigore di tali leggi è attesa al massimo entro il prossimo biennio;
- l'armonizzazione del mercato europeo: a seguito dell'ondata di regolamentazioni prevista in Europa emergerà uno scenario più omogeneo dal punto di vista giuridico per il gioco via-Internet. D'altro canto, però, visto che si affermerà il modello monopolistico italiano, che prevede l'obbligo di ottenere una licenza distinta da quelle *offshore* possedute da tutti gli operatori e la chiusura dei siti agli utenti stranieri, il settore sperimenterà anche una forte frammentazione degli utenti tra le piattaforme operanti nei vari Paesi. Questo si tradurrà, in ultima analisi, in un grande svantaggio per i

giocatori e per i siti stessi, soprattutto nell'ambito di quei giochi a torneo che necessitano di un elevato numero di partecipanti per riuscire nel migliore dei modi. In Italia, dove il fenomeno in parola è vissuto sulla propria pelle dai giocatori ormai da tre anni, già si sono levate numerose voci a favore di una armonizzazione delle normative a livello europeo e della possibilità di creare dei siti di gioco '.eu' accessibili quanto meno a tutti i cittadini europei, in modo da assicurare un volume di traffico sempre elevato su ogni piattaforma. Sebbene i tempi per una simile evoluzione appaiano molto lunghi, il trend attuale sembra indicare un percorso che inevitabilmente si dovrebbe concludere con l'armonizzazione del mercato europeo negli anni futuri;

- le modifiche nella legislazione italiana: come anticipato nel precedente paragrafo, il 2011 vedrà l'entrata in vigore di nuove disposizioni in tema di Gioco Online. In primis è previsto il rilascio duecento nuove concessioni, al prezzo di €300000 l'una, per l'erogazione del servizio di gioco in Italia. Questo consentirà l'ingresso sul mercato italiano di molti operatori del settore, rinomati a livello internazionale, che hanno atteso di vedere le *performance* registrate nei primi anni dai propri *competitors* per valutare la profittabilità dell'industria italiana. In secondo luogo sono previste specifiche modifiche della normativa che riguarderanno, da un lato, la tipologia dei giochi consentiti (saranno introdotti il poker in modalità *cash*, i *casino games* e il *betting exchange*), dall'altro, i massimali di puntata (sul versante dei giochi a montepremi si passerà dagli attuali €100 per singola giocata a €250). Soprattutto l'avvento del poker versione

cash e dei *casino games* rappresenterà un forte fattore di crescita per il fatturato degli operatori attivi in Italia.

2. ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO ECONOMICO DEL SETTORE

2.1 Un nuovo modo di intendere il gioco

L'ascesa del Gioco Online ha avuto sul comparto del *gambling offline* un impatto ben maggiore rispetto a quello che il generico *e-commerce* ha avuto sulle altre forme di commercio tradizionale. Se infatti la distruzione delle barriere geografiche dei mercati tradizionali grazie allo spazio virtuale fornito dal *web* e la conseguente moltiplicazione dei clienti potenzialmente raggiungibili dalle imprese sono il tratto comune di ogni forma di *e-business*, alcune caratteristiche peculiari dell'*Internet Gambling* meritano un'attenta analisi, in quanto distinguono nettamente la nuova industria nascente dall'industria madre, ossia quella del *land-based gambling* tradizionale. Tale locuzione si riferisce all'attività di tutte quelle aziende, operanti nel settore dei giochi, che erogano i propri servizi avvalendosi in prevalenza di strutture fisiche/terrestri, come possono essere i casinò, le agenzie di scommesse, le sale bingo, ecc.

Innanzitutto vale la pena evidenziare come la maggior parte dei nuovi siti di Gioco Online nati nelle fasi iniziali dell'ascesa del settore fossero stati sviluppati da nuove imprese non aventi nessun tipo di relazione con le *incumbent* del comparto *land-based*. Queste ultime, pur riconoscendo le potenzialità del nuovo mezzo digitale, non furono infatti in grado di cogliere l'occasione rappresentata dai nascenti portali di gioco a causa dell'oscuro *framework* normativo e del mancato riconoscimento dello status di attività legale all'*Online Gambling* nella maggioranza dei Paesi economicamente avanzati. Molti operatori tradizionali, in

particolare nel mercato dei casinò, non se la sentirono dunque di compiere mosse avventate che avrebbero potuto mettere a repentaglio le loro regolari licenze e la loro intera operatività. E' proprio nel campo dei casinò che si è registrata la separazione più marcata tra industria online e industria tradizionale. Mentre, infatti, gli operatori leader nel campo delle scommesse sportive tradizionali sono riusciti per lo più a sviluppare strutture telematiche complementari alle loro attività terrestri che gli hanno consentito di mantenere un certo grado di competitività in entrambi gli ambiti⁴⁵, il solo comparto dei *land-based casinos* ha sperimentato a livello globale una flessione media annuale del 3.6% dei ricavi nell'ultimo decennio⁴⁶, dovuta in parte (anche se le ragioni sono molteplici di natura differente l'una dall'altra) proprio alla perdita di clienti in favore dei nuovi *online casinos*. Ancor più significativo è il dato reso noto dal "Nevada Gaming Control Board", secondo cui i casinò dello Stato del Nevada hanno complessivamente riportato una perdita netta di \$3.4 miliardi nel 2010, \$2.6 miliardi dei quali attribuibili alla sola città di Las Vegas. Tale performance negativa segna tuttavia una leggera ripresa rispetto ai \$5.8 miliardi persi nel 2009, pur confermando la crisi di un mercato come quello del Nevada che non aveva mai conosciuto due anni consecutivi in perdita nella sua storia pluridecennale⁴⁷. Il trend in parola è talmente marcato che negli ultimissimi anni molti degli operatori storici del settore, soprattutto le grandi catene americane di casinò terrestri, stanno timidamente (e

⁴⁵Storici *Bookmakers* britannici come "Eurobet", "William Hill" e "Ladbrokes", agevolati dalla repentina regolamentazione del fenomeno dell'*Online Gambling*" nel Regno Unito, si dotarono di loro portali interattivi già al termine degli anni '90. Sul punto cfr. paragrafo 1.2.1.

⁴⁶"Industry Profile: Global Casinos & Gaming", Datamonitor, Marzo 2010.

⁴⁷"Nevada Casinos report \$3.4 billion loss for 2010", Julio Rodriguez, articolo apparso sul sito www.cardplayer.com il 3.2.2011.

tardivamente) implementando strategie volte ad ampliare la propria attività in ambito digitale, con risultati che solo nei prossimi anni potranno essere apprezzati.

Box 2.1 L'ingresso di "Caesars Entertainment" nell'Internet Gambling



Un esempio perfetto del mutato approccio nei confronti del *business* digitale da parte degli operatori tradizionali è fornito dai recenti orientamenti strategici seguiti dalla "Caesars Entertainment".

La "Caesars Entertainment Corporation", conosciuta fino al 2009 con la denominazione "Harrah's Entertainment" e avente sede a Las Vegas, è una delle più grandi catene di *hotel/casino* nel mondo. Attraverso diversi marchi gestisce più di 40 casinò per una superficie totale di 370000 metri quadrati di sale da gioco, avendo in tale campo recentemente superato la grande rivale "MGM Mirage". E' inoltre proprietaria del marchio "World Series of Poker", l'evento considerato da tutti i praticanti e appassionati il campionato mondiale del gioco del poker, nonché ente organizzatore dell'evento stesso.

Dopo aver fatto registrare, nell'esercizio 2008, una perdita netta che superava i \$200 milioni, il management dell'allora "Harrah's Entertainment" vide nel settore del Gioco Online un'ancora di salvataggio per invertire il trend delle *performance*. Per entrare nel nuovo *business* interattivo si diede vita alla sussidiaria "Harrah's Interactive Entertainment Inc." (ora denominata "Caesars Interactive Entertainment Inc."), la quale aveva l'obiettivo, in attesa della regolamentazione del mercato americano, di esplorare le opportunità offerte dai mercati legalizzati europei (come anche l'Italia) attraverso la creazione e la gestione di propri siti Internet dedicati al *gambling*.

Mitch Garber, CEO della nuova società, in una delle sue prime interviste evidenziò come la sua compagnia avesse intenzione di investire importanti risorse per l'ingresso nel nuovo settore digitale, in modo da valorizzare le forti sinergie esistenti tra *online* ed *offline* e da non farsi trovare impreparata al momento della regolamentazione della materia negli USA. Garber aggiunse poi che la strada intrapresa da "Harrah's" fosse l'unica percorribile dai vecchi *land-based casinos* per riguadagnare un equilibrio economico-finanziario di lungo periodo.

Le opportunità di crescita offerte dalle piattaforme digitali erano potenzialmente enormi, tanto che, secondo le stime della stessa "Harrah's", lo sfruttamento via-Internet del rinomato marchio WSOP⁴⁸, nonché del proprio *Know-how* decennale nel settore, avrebbero potuto

⁴⁸ Con riferimento alla strategia, annunciata da Mitch Garber, di valorizzazione del rinomato marchio WSOP tramite l'industria dell'*online*, è notizia risalente al mese di Dicembre del 2010 quella della stipula di un accordo tra la "Caesars Interactive Entertainment Inc." e la "Microgame". Tale accordo prevede la licenza d'uso in esclusiva del marchio WSOP per il mercato italiano a favore del *network* "Microgaming" (piattaforma attiva nell'industria regolamentata italiana attraverso numerosi portali digitali dedicati all'*Online Gambling*), il quale sarà dunque l'unico soggetto autorizzato all'organizzazione di satelliti per le WSOP via-Internet e dal vivo, nonché alla gestione delle pre-registrazioni ai tornei WSOP per i giocatori italiani.

garantire alla società un flusso di entrate superiore ai \$50 milioni annuali sin dal primo anno di attività.

Si può quindi definire quello della "Caesars Entertainment" un ravvedimento strategico, tardivo ma ugualmente encomiabile.

Al di là dei recenti sviluppi, dunque, si è configurata allo stato attuale una situazione, più marcata nel campo dei casinò rispetto a quello delle scommesse sportive ed ippiche, in cui le imprese dell'*online* e quelle dell'*offline* si trovano a rivaleggiare per la conquista dei *gamblers* di tutto il mondo molto più spesso di quanto implementino strategie integrate per lo sfruttamento delle numerose sinergie esistenti tra i due comparti.

E' interessante quindi analizzare in maniera dettagliata gli aspetti caratterizzanti del Gioco Online che possano spiegare il fragoroso *boom* sperimentato dall'industria e la contestuale erosione di quote di mercato a danno degli operatori del gioco offline⁴⁹. La tabella che segue ne fornisce una esauriente elencazione.

Tabella 2.1 Online Gambling vs Offline Gambling: i tratti peculiari di ciascun comparto

Caratteristiche	Online Gambling	Offline Gambling
Accessibilità/Comodità	Possibilità di accedere da qualsiasi postazione Internet in tutto il mondo 24 ore su 24, con tutto il <i>comfort</i> della propria abitazione.	Possibilità di accesso solo durante gli orari di apertura; diversi fattori di disturbo all'interno delle sale da gioco; atmosfera meno rilassante.
Varietà di giochi	Offerta di ogni tipologia di gioco, comprese forme (<i>betting exchanges</i> e <i>skill games</i> ne sono un esempio) non reperibili in nessuna struttura <i>land-based</i> ; possibilità di cambiare gioco con un semplice click del	Scelta di giochi limitata alle tipologie caratteristiche di ciascuna sala da gioco (<i>casino games</i> e poker nei casinò, scommesse sportive ed ippiche nelle agenzie di scommesse, bingo nelle sale bingo, ecc.).

⁴⁹ Bisogna precisare che, come verrà analizzato più dettagliatamente nei successivi paragrafi, l'industria del gioco online è giovanissima e incide al momento sul mercato mondiale del *gambling* per appena l'8%, essendo il restante 92% dei ricavi globali ancora attribuibili ad operatori tradizionali *offline*. Tutti gli esperti di settore sono però concordi nel ritenere che la crescita relativa del comparto *online* ai danni di quello *offline*, sperimentata nell'ultimo decennio, è un trend che si confermerà, rafforzandosi ulteriormente nel prossimo futuro.

	mouse; grafica interattiva di alta qualità che riproduce esattamente, anche mediante l'utilizzo di animazioni, la visuale e gli effetti sonori del gioco dal vivo.	
Bonus e Payouts	Ampia offerta di bonus per il primo deposito in ragione della elevata competizione per accaparrarsi nuovi clienti; ritenute dei siti sui premi elargiti molto contenute rispetto alle <i>venues offline</i> in ragione dell'intenso gioco concorrenziale all'interno del settore dell' <i>online</i> e dei minori costi di struttura sostenuti rispetto alle piattaforme <i>land-based</i> .	Minori bonus elargiti; maggiori <i>fees</i> della casa sulle vincite a causa dei maggior costi di erogazione del servizio; offerta di <i>jackpots</i> tuttora più competitiva rispetto a quella delle <i>online venues</i> .
Mezzi di pagamento e prelievo/valute accettate	Ampia varietà di mezzi di pagamento accettati (carte di credito, prepagate, bonifici, <i>wire transfer</i> , ecc.); prelievi via-Internet più comodi e sempre più sicuri; ampio spettro di valute accettate.	Contanti e una limitata varietà di carte di credito (non sempre); transazioni solitamente eseguite in una singola valuta.
Sistemi di assistenza al cliente/Customer Support	Offerta di assistenza telefonica, via-fax, via-email; spiegazione accurata delle regole dei giochi e delle procedure di deposito/prelievo.	Assistenza per i giocatori, fornita prevalentemente <i>in loco</i> , abbastanza limitata; assenza di figure professionali specificamente dedicate al <i>Customer Support</i> .
Lingua	Possibilità di impostare il sito Internet su un'ampia varietà di linguaggi.	Utilizzo del linguaggio del Paese in cui è situata la struttura.
Codice di abbigliamento	Non previsto, potendo i giocatori collegarsi ai siti direttamente dalle proprie abitazioni.	Specifici regolamenti e <i>dress code</i> previsti, in special modo con riferimento ai casinò e alle sale bingo; ai giocatori che non rispettano tali requisiti viene impedito l'ingresso nei locali.
Privacy del cliente	Necessità di sottoporsi a una procedura di registrazione dettagliata che prevede l'invio di tutti i dati personali e di quelli relativi alla propria carta di credito/prepagata o al proprio conto in banca; rischio di episodi di <i>phishing</i> .	Possibilità di giocare nel perfetto anonimato con soldi contanti; ambienti di gioco comunque sorvegliati da videocamere interne.
Interazione sociale	Limitata dimensione aggregativa connessa al Gioco Online; possibilità di interazione con gli altri <i>players</i> limitata all'uso degli strumenti di <i>Web 2.0</i> .	Possibilità di interagire con gli altri giocatori e di stringere nuove amicizie frequentando le sale da gioco <i>land-based</i> .
Costi connessi all'erogazione del servizio	Costi di avviamento dell'attività e costi operativi di gran lunga inferiori a quelli sostenuti dagli operatori <i>land-based</i> .	Consistente fabbisogno di capitale per l'inizio dell'attività; costi operativi molto elevati, soprattutto in riferimento ai costi del lavoro e ai costi di struttura.

A completamento delle informazioni contenute in tabella, assumono grande interesse le risultanze di un'indagine⁵⁰ condotta dall'"American Gaming Association" nel 2008, fra gli utenti statunitensi dei portali di *Internet Gambling*, riguardo le motivazioni che li spingevano a frequentare tali siti. Nello specifico, l'84% degli intervistati ha indicato la facilità d'accesso e d'uso del gioco interattivo, seguono la disponibilità di intrattenimento 24 ore su 24 e la varietà di forme ludiche offerte con percentuali, rispettivamente, del 75% e del 66% dei rispondenti. Si segnalano inoltre, tra le altre ragioni, la previsione di numerosi metodi di pagamento (57%), gli alti bonus pubblicizzati in giro per la rete (52%) e l'avversione all'atmosfera e alla clientela delle sale da gioco *land-based* (39%).

Dall'analisi presentata emerge un quadro strategico molto sbilanciato in favore del nuovo *business* digitale. Tra le caratteristiche esaminate figurano numerosi elementi di vantaggio competitivo che i nuovi operatori possono vantare nei confronti di quelli tradizionali, a fronte sostanzialmente di un unico punto di relativa debolezza, legato indissolubilmente alla dimensione *live/offline* del gioco (e perciò difficilmente riproducibile via-Internet), ossia il carattere sociale dello stesso, l'interazione fisica con gli amici o con altre persone che si riscontra nelle sale da gioco tradizionali. Pertanto gli operatori dell'industria *online*, consapevoli che tale aspetto ha da sempre rappresentato un punto di forza distintivo del *business* tradizionale, hanno rivolto maggiore attenzione ai profili relazionali connessi al gioco. Uno dei trend che ha caratterizzato gli ultimi anni di vita del settore è stato proprio rappresentato dalla volontà dei siti di gioco digitale di

⁵⁰ "Motivations for Internet Gambling", American Gaming Association, 2008.

colmare il 'gap sociale' nei confronti del comparto *offline*, tentando di ricreare anche in rete quella dimensione aggregativa che per forza di cose viene a mancare agli utenti seduti di fronte a un PC. Per far questo il percorso intrapreso dai maggiori operatori, come si vedrà in maniera più approfondita nel proseguo della trattazione, è quello dell'incontro tra l'*e-gambling* e le varie forme di *Web 2.0*⁵¹ (*social network* come "Facebook" e "Twitter" su tutte). C'è da scommettere che una tale innovazione sarà al centro dello sviluppo competitivo del settore negli anni a venire⁵².

2.2 Le forme di Gioco Online

Per definizione⁵³ un gioco d'azzardo interattivo (*interactive gambling game*) è un gioco in cui:

- (a) un premio consistente in soldi *cash* o in qualsiasi altro valore economico è messo in palio e può essere vinto secondo le modalità stabilite dalle regole del gioco;
- (b) un giocatore:
 - (i) si iscrive al gioco e partecipa ad esso tramite un dispositivo di comunicazione connesso alla rete Internet;

⁵¹ Il *Web 2.0* è il termine utilizzato per indicare genericamente uno stato di evoluzione di Internet rispetto alla condizione precedente, denominata *Web 1.0* e diffusa sino ai primi anni Duemila, caratterizzata dalla prevalenza di siti statici, senza cioè alcuna possibilità di interazione con l'utente al di là della normale navigazione fra le pagine. Il *Web 2.0* fa invece riferimento all'insieme delle nuove applicazioni online (i *blog*, i *forum*, le *chat*, i *social network* come "Facebook", "Twitter", "Myspace", "Linkedin", ecc.) che consentono uno spiccato livello di interattività sito-utente. Si passa dunque dall'*e-business* al *social business*, ossia l'evoluzione in senso interattivo del modo di fare impresa via-Internet, che contempla sistemi avanzati per favorire la partecipazione del cliente alla vita dei portali.

⁵² Cfr. Paragrafo 3.7.

⁵³ Definizione di "*Interactive Gambling Activity*" fornita da: "American Gaming Association, 2006.

- (ii) paga una somma monetaria o un qualsiasi altro valore economico per iscriversi al gioco ed essere ammesso alla partecipazione;
- (c) il vincitore del premio è determinato:
 - (i) completamente o in misura prevalente dal caso;
 - (ii) da una competizione o attività simile il cui esito è completamente o in misura prevalente dipendente dalle abilità (*skills*) del giocatore.

Gli elementi caratterizzanti un *interactive gambling game* sono dunque l'esistenza di regole del gioco, di un esito dello stesso e l'utilizzo di Internet per partecipare al gioco.

Pertanto, una vastissima varietà di giochi ha i requisiti per rientrare nella fattispecie individuata da una simile definizione. In altre parole, Internet ha il potenziale per introdurre infinite forme di *gambling activities*. Virtualmente ogni evento che presenta un esito verificabile in maniera obiettiva può essere utilizzato per il Gioco Online.

La conseguenza di quanto detto è che la gamma di prodotti che possono essere offerti dagli operatori della *Online Gambling Industry* è sostanzialmente illimitata. E i recenti accadimenti del settore sembrano confermare la tendenza all'innovazione sempre più spinta nel campo dell'offerta dei giochi, con la ricerca di tipologie ludiche sempre più originali, esotiche e talvolta bizzarre. Tuttavia, l'attenzione delle imprese dell'industria rimane saldamente focalizzata su quelle forme di *gambling* che da sempre hanno ricevuto l'apprezzamento del pubblico e che, adesso come per il futuro, rappresentano il *core business* nel Gioco Online. Le tipologie di *gambling* praticabili mediante la rete Internet sono essenzialmente classificate come segue.

(a) *gambling on virtual (computer generated) events:*

si tratta in sostanza del Gioco Online 'virtuale', in quanto comprende le puntate piazzate su eventi/giochi che sono generati dal *software* del sito e il cui esito è determinato dalla tecnologia dal cosiddetto RNG⁵⁴ (*Random Number Generator*, ossia generatore di numeri casuali). L'intera gamma degli *RNG Games* è basata su un'elevata qualità grafica e realistici effetti sonori che tendono a riprodurre nella maniera più accurata possibile (talvolta anche attraverso l'utilizzo di personaggi animati) gli ambienti di svolgimento reali degli eventi/giochi (quali casinò, sale da gioco, ecc.), nonché gli elementi caratteristici dei giochi stessi (*carte, fiches, ecc.*).

(b) *gambling on real (that occur independently) events:*

racchiude tutte le puntate piazzate su eventi/giochi che avvengono realmente in tutte le parti del mondo. E' questa una forma di *Online Gambling* in cui la rete Internet e i singoli siti attivi forniscono solamente una piattaforma di supporto al collocamento delle puntate, non

⁵⁴ Un RNG è un dispositivo progettato per generare sequenze di numeri o simboli prive di qualsiasi prevedibilità, con l'obiettivo di approssimare quanto più possibile la casualità di eventi reali come l'esito del lancio di una moneta o l'ordine delle carte di un mazzo in seguito ad una mescolata. Il funzionamento degli RNG si basa su degli input sonori (come ad esempio impulsi provenienti dal rumore di una radio), termici o radioattivi che generano reazioni a livello atomico e subatomico, la cui imprevedibilità è comprovata dalle leggi della meccanica quantistica, e vengono trasformate dai dispositivi RNG in sequenze di numeri o simboli. La tecnologia di tali dispositivi si è andata sempre più affinando nel corso del tempo, fino a raggiungere livelli di imprevedibilità molto prossimi alla casualità degli eventi reali. Una delle applicazioni di maggior utilizzo degli RNG è proprio quella connessa ai *software* per il gioco online, come dimostra il fatto che la maggior parte dei siti attivi nell'industria offre giochi basati sugli RNG.

Il primo fornitore di *gambling software* basati sugli RNG fu "Microgaming" nel 1995, società che tuttora conserva una posizione dominante nel settore ed è stata insignita dal periodico "EGaming Review" nel 2010 dei prestigiosi riconoscimenti "Miglior fornitore *software* per *online casino*" e "Miglior sistema RNG", ossia di generazione di numeri casuali e imparzialità nel gioco.

essendo quindi anche spazio virtuale nel quale gli eventi/giochi hanno luogo.

Tra le tipologie ludiche appartenenti alla prima delle suddette categorie rientrano le seguenti.

Online Casino Games.

Gli *online casinos* meglio forniti possono arrivare ad offrire più di cento varianti ludiche differenti. Questo dato rende un'idea dell'ampiezza della tipologia in esame, potendo in essa essere ricompresi tutti i giochi che normalmente si svolgono nei casinò terrestri di tutto il mondo con l'aggiunta di forme esotiche create appositamente dai siti di *gambling* digitale per stimolare l'interesse degli utenti. Tra i giochi da casinò più popolari figurano sicuramente la *Roulette*, il *Blackjack*, i *craps* (dadi), il *Baccarat* e le sempreverdi *Slot Machines*.

Online Poker.

L'enorme diffusione del poker online che ha caratterizzato l'ultimo decennio ha avuto il risultato di invertire la tendenza riguardante il tipo di giocatori che approcciavano per la prima volta al mondo del poker. Se, infatti, una volta i *player* provenivano principalmente dai casinò *land-based*, ora solitamente il primo approccio con il poker avviene via-Internet, e lo stesso poker è passato dall'essere uno dei classici *casino games* (come *Roulette* e *Blackjack*) ad aver guadagnato uno status indipendente ed aver dato vita ad un comparto autonomo dell'industria dell'*Online Gambling*, secondo in termini di quota di mercato solo a quello delle scommesse e sostanzialmente equivalente a quello dell'intero complesso degli *online casino games*.

Il successo tra la popolazione di giocatori di tale forma ludica è stato in gran parte dovuto anche alla nascita di *community* e

*forum*⁵⁵ dedicati allo studio ed all'analisi scientifica della disciplina. Un approccio questo che mira ad enfatizzare la parte non aleatoria del gioco del poker, quella cioè attribuibile alle capacità del singolo giocatore. La convinzione che tale abilità sia parte integrante del gioco ha da un lato contribuito in maniera determinante al *boom* del poker, dall'altro ha generato un dibattito circa la reale natura del gioco in parola. Ossia quella di una disciplina, secondo gli esponenti del mondo pokeristico, molto più assimilabile a un gioco di abilità che al gioco d'azzardo (*gambling*) puro, e perciò meritevole di una regolamentazione autonoma e meno stringente rispetto ad altri settori dell'*Online Gambling*⁵⁶. Si fa riferimento alle nuove normative introdotte negli Stati, come Italia e Francia, dove si sta tentando di regolamentare la materia dell'*Online Gambling*. Tali normative pongono, come si è visto nel corso del precedente capitolo, una serie di limiti alle modalità di svolgimento dei giochi e all'ammontare delle puntate, limiti che ovviamente non sono riscontrabili nelle discipline legislative delle giurisdizioni *off-shore* (cui si rifanno la maggioranza degli operatori '*dotcom*'). Una simile situazione restringe evidentemente il campo di operatività delle imprese attive nei nuovi mercati regolamentati e ne limita fortemente le opportunità di crescita e di profitto.

Queste richieste, tuttavia, appaiono ai più come delle forzature, dal momento che l'esito dell'evento "partita di poker" è comunque determinato più o meno significativamente dal caso e che la maggior parte degli utenti dei siti di gioco approcciano al poker

⁵⁵ I più grandi *forum* dedicati al poker in Italia sono www.assopoker.com e www.pokeritaliaweb.org. Entrambi possono vantare oltre 10000 utenti iscritti che partecipano quotidianamente alle discussioni.

⁵⁶ La recente normativa italiana ha riconosciuto al poker lo status di "Gioco di abilità" solo dal punto di vista terminologico. Sono infatti previsti stringenti limiti al *buy-in* massimo e alle modalità di gioco consentite. La rimozione di alcuni di questi limiti sarà l'oggetto delle modifiche in via di introduzione nella disciplina. Sul punto Cfr. Paragrafo 1.3.4.

senza una conoscenza approfondita della disciplina che determini una reale incidenza dell'abilità individuale sulle dinamiche della partita.

Dal punto di vista pratico, l'offerta di poker sui maggiori siti di settore si compone di numerose varianti caratterizzate da differenti modalità di svolgimento del gioco. Le due macro-categorie all'interno delle quali si può ricomprendere ogni forma di poker *online* sono: *cash game* e torneo. La sostanziale distinzione tra una tipologia ludica e l'altra sta nel fatto che, mentre nella modalità torneo i giocatori ottengono, dietro pagamento di una quota fissa di iscrizione uguale per tutti, un numero di *fiches* virtuali e ricevono i premi in danaro a seconda del piazzamento ottenuto nella classifica finale del torneo, nella modalità *cash* i *player* giocano con i propri soldi e tutti i profitti che ottengono durante lo svolgimento di una partita sono costituiti da valori monetari reali e non da *fiches* virtuali.

Online Bingo.

Il bingo è un gioco di origine americana che segue quasi integralmente le regole del tradizionale gioco della tombola (con l'unica variante che si vincono premi solo tramite la cinquina ed appunto il bingo). E' quello del bingo online uno dei comparti più dinamici e di recente espansione, tanto che il numero di siti di *Online Gambling* che offrono tale prodotto è, solo in Italia, raddoppiato nel corso dell'ultima annata⁵⁷. Il bingo è inoltre risultato essere la forma ludica preferita dal pubblico femminile⁵⁸.

Online Skill Games.

I giochi di abilità online rappresentano la categoria di offerta di giochi più variegata e in costante evoluzione, venendosi in essa a

⁵⁷ Dato www.agicos.it, 2010.

⁵⁸ Dato "American Gaming Association", 2009.

configurare la maggioranza delle tipologie esotiche di *Online Gambling* cui si faceva riferimento in apertura della discussione. Il *boom* vero e proprio è tuttavia atteso nei prossimi anni⁵⁹, dal momento che questa forma ludica non si è ancora affermata in pianta stabile sulla maggioranza dei più importanti siti di settore. Così come nel caso del poker online, lo status degli *Skill Games* all'interno del panorama giuridico del Gioco Online è alquanto confuso, in quanto in alcune giurisdizioni il *gambling* è definito come gioco determinato, solo o in prevalenza, dal caso (non essendo in alcun modo contemplata la possibilità che le capacità del singolo giocatore possano incidere più o meno significativamente sull'esito di un evento/gioco). Pertanto la prevista espansione del fenomeno dei giochi di abilità nei prossimi anni sarà necessariamente accompagnata da una miglior definizione della materia a livello regolamentare.

I portali che offrono la forma ludica oggetto di analisi organizzano usualmente lo svolgimento dei giochi sulla falsariga del poker online in modalità torneo. I *player* pagano una somma di ingresso al torneo, e una percentuale degli entranti ha diritto alla riscossione dei premi in danaro in base alla classifica finale dell'evento e al montepremi generato dalle iscrizioni.

Sebbene sia impossibile stilare un elenco completo dei prodotti ludici rientranti nella fattispecie di *Skill Games*, le tipologie più comunemente riscontrabili nel palinsesto dei siti sono *word games*, *puzzle games*, giochi di strategia (tra cui molto diffusi sono gli scacchi e il *backgammon*), giochi di carte che non implicano gioco d'azzardo (quali il solitario e simili) e *video games* (principalmente i *war games* e gli *sports games* più conosciuti e

⁵⁹ Cfr. Paragrafo 3.7.

praticati a livello internazionale). Proprio quest'ultima branca del settore si sta fortemente evolvendo nel corso degli ultimi anni⁶⁰, sfruttando il bacino di milioni di appassionati giocatori di *video games* in tutto il mondo e l'incentivo fornito dall'introduzione di un pizzico di *gambling*, grazie appunto all'organizzazione di tornei con la possibilità di vincere premi in denaro.

Online Lotteries.

E' questa una delle forme di *gambling* più antiche e praticate al mondo. Le *Online Lotteries* consistono nell'acquisizione via-Internet di un *ticket* virtuale, al quale solitamente sono associati dei numeri o dei simboli distintivi, a cui segue un'estrazione che determina il/i *ticket* vincenti, i compratori dei quali hanno diritto all'incasso di una somma proporzionale al montepremi generato.

Le lotterie si dividono in concorsi ad estrazione differita e concorsi ad estrazione istantanea (o anche "Gratta e Vinci"). La partecipazione a tale tipologia ludica tramite la rete comporta la dematerializzazione dei biglietti acquisiti e l'effettuazione della estrazione tramite il *software* RNG utilizzato dal sito.

Anche quello delle lotterie online rappresenta un comparto in costante crescita. Sempre un maggior numero di siti offrono diverse tipologie di giochi a estrazione, alcune delle quali possono arrivare anche a mettere in palio premi materiali di elevato valore (quali automobili, motocicli, viaggi, ecc.) invece che premi in denaro derivanti dal montepremi raccolto. Questo è solitamente possibile grazie al sostegno di sponsor, partner dei vari portali, che offrono i loro prodotti con scopi pubblicitari.

⁶⁰ La *media company* multinazionale "Virgin" ha lanciato nel Giugno del 2010 un sito Internet esclusivamente dedicato al *gambling video games* (www.virgingaming.com), offrendo quotidianamente tornei online (a soldi veri) dei giochi per "Playstation3" ed "Xbox" più apprezzati nel mondo. Sul tema cfr. Box 3.1.

Esplorata la tipologia degli *RNG games* (giochi virtuali), non rimane che descrivere le peculiarità dell'attività di '*gambling on real events*', la cui definizione è stata fornita all'inizio del presente paragrafo. Rientra in tale ambito solo l'amplissima fattispecie delle scommesse piazzate su eventi reali.

*Online Betting/Interactive Wagering*⁶¹.

Il comparto dominante nella *Online Gambling Industry*, in termini di quota di mercato e di utenti attivi, è quello delle scommesse su eventi reali. Per operare in tale comparto gli operatori dell'industria, genericamente definiti "*Bookmakers*", propongono ai giocatori delle quote associate ai possibili esiti di ogni singolo evento su cui è possibile scommettere⁶². Le quote offerte dai *Bookmakers* variano a seconda delle probabilità stimate dei vari esiti e al volume complessivo di giocate sui singoli eventi, in modo da massimizzare, in termini di *trade off* fra rischio assunto e rendimento atteso, l'utilità dei *Bookmakers* stessi.

All'interno di questa forma ludica sono senza dubbio le scommesse sportive (*sports betting*) e le scommesse ippiche (*race betting*) a vantare la maggior diffusione e ad essere offerte indistintamente da quasi tutti i siti attivi nel campo dell'*Online Betting*. Nello *sports betting* ai *player* viene data la possibilità di effettuare puntate sull'esito dei maggiori eventi sportivi locali e internazionali, e nelle più svariate discipline (calcio, tennis, sport motoristici, nuoto,

⁶¹ Dall'inglese "*wager*": scommessa.

⁶² Al momento le imprese operanti nell'ambito del *betting* non riconoscono, tranne in rarissimi casi, alcun compenso agli organizzatori degli eventi (come sono ad esempio le federazioni sportive nazionali ed internazionali) sull'esito dei quali vengono quotate le scommesse. Tuttavia esistono numerose istanze, provenienti soprattutto dal mondo dello sport, che rivendicano il diritto dei soggetti organizzatori a partecipare agli introiti che essi stessi, mettendo in scena gli eventi su cui si scommette, contribuiscono a generare. L'istituzione più attiva in tal senso è la "Sports Rights Owners Coalition" (SROC). L'eventualità dell'introduzione di una tariffa da corrispondere agli organizzatori di eventi per assicurarsi il diritto di poter offrire scommesse sull'esito degli stessi rappresenta senza dubbio uno dei maggiori rischi in chiave prospettica per gli operatori del *betting*.

basket, pallavolo solo per citarne alcuni). Sempre in questo ambito bisogna poi distinguere tra giocate tradizionali, effettuate prima dell'inizio degli eventi, e giocate effettuate in corso di svolgimento degli stessi (*live betting*), rese possibili solo grazie all'avvento della rete, attraverso la quale i *Bookmakers* possono modificare le quote associate ai singoli esiti in tempo reale. E' pertanto quest'ultima una forma di *betting* relativamente nuova, anche se oramai entrata stabilmente nella gamma di prodotti offerti dalla gran parte dei portali di *Online Betting*. Nel *race betting*, la forma di *wagering* più antica, le puntate sono invece effettuate sugli esiti delle corse di cavalli, ma anche di cani e di altri animali (varianti queste ultime molto in voga nel Regno Unito).

Accanto alle due storiche tipologie di scommesse, si sono col passare del tempo fatte strada anche una serie di forme esotiche, derivanti dalle originali trovate che di volta in volta i singoli operatori sviluppavano con l'obiettivo di attirare nuovi clienti, che vanno ricomprese sotto la definizione di *novelty betting*⁶³ (scommesse innovative). Tale dicitura si riferisce alle puntate effettuate sugli esiti degli eventi più disparati (tra cui le condizioni metereologiche, gli *show* televisivi, le rassegne cinematografiche, gli avvenimenti politici nazionali ed esteri sono i meno stravaganti). Tuttavia, nonostante sia un innovativo mezzo per stimolare la fantasia dei giocatori, il *novelty betting* va utilizzato con cautela dalle imprese del settore, in quanto gli esiti di eventi così poco controllati sono molto più prevedibili dagli scommettitori

⁶³ Il *novelty betting* sta spopolando soprattutto nel Regno Unito, i cui *Bookmakers* sono da sempre i più fantasiosi e bizzarri. Nata quasi come una forma di intrattenimento, tale tipologia ludica sta guadagnando rapidamente quote importanti del mercato britannico delle scommesse, tanto che è lecito attendersi un ulteriore sviluppo nei prossimi anni anche al di fuori del Regno Unito.

e molto più soggetti a frode (il riferimento va in particolare agli *show* televisivi) rispetto agli esiti di manifestazioni sportive od ippiche.

In conclusione, non si può non fare menzione di quella che sicuramente è stata l'invenzione con la più ampia portata innovativa degli ultimi anni in tutto il settore dell'*Online Gambling*. Si tratta del *betting exchange*, una pionieristica modalità di *wagering* introdotta per la prima volta nel panorama delle scommesse dalla britannica "Betfair" nel 2002. Il *betting exchange* (scambio di scommesse) è un sistema attraverso il quale il normale scommettitore può diventare esso stesso *bookmaker* ed offrire una quota associata all'esito di un determinato evento sportivo od ippico o, in alternativa, ed è questa l'ultima novità introdotta da alcuni siti tra cui "Betfair", all'esito finale di una mano di poker giocata sul sito stesso. E' dunque questa una forma di *betting* figlia anch'essa (come il *live betting*) dello sviluppo del canale del *Web*, in quanto necessita per il suo funzionamento di una piattaforma digitale che consenta l'incontro della domanda e dell'offerta di quote relative agli eventi tra gli utenti del sito. A dispetto dell'enorme apprezzamento ricevuto da parte del pubblico dei giocatori, il *betting exchange* non ha vissuto una altrettanto vasta diffusione a livello internazionale, a causa soprattutto di vincoli legislativi incontrati da "Betfair" al di fuori del Regno Unito. Il *betting exchange* non rientra infatti nelle forme di gioco consentite anche all'interno di mercati regolamentati come quello italiano, vista la sua complessità e difficoltà di disciplina. E' pertanto attesa per il prossimo futuro, in concomitanza con un

prevedibile riassetto normativo, una forte espansione della tipologia ludica in parola⁶⁴.

Box 2.2 L'ascesa di "Betfair" nel mondo dell'Online Betting



Il caso "Betfair" presenta senza dubbio molti spunti significativi, tanto da aver addirittura ispirato la stesura di un libro intitolato "You bet: The Betfair story and how two men changed the world of gambling", scritto da Colin Cameron e pubblicato nel Luglio del 2009.

Quella di "Betfair" è una storia davvero affascinante, incentrata tutta sulla forza dirompente delle idee innovative e vincenti, che nel *business* economico come in altri ambiti della vita hanno spesso successo. Tutto nacque da un incontro casuale tra gli inglesi Andrew Black, esperto matematico, ed Edward Ray, *broker* di successo della "JP Morgan". La loro idea, per quanto rivoluzionaria, è di una semplicità assoluta: nell'era del *boom* dell'*e-business*, il mondo del *betting* non aveva a loro avviso minimamente sfruttato le potenzialità del nuovo canale del *Web*. Tutti gli storici operatori del settore, infatti, si erano limitati a traslare sulla rete la loro offerta di quote, senza introdurre le minime innovazioni alle modalità di svolgimento delle scommesse. Da qui l'idea di applicare in ambito di *betting* il modello già utilizzato da siti come "Amazon" ed "eBay" nel campo dell'*e-commerce* e di creare una sorta di 'borsa per le scommesse' (da cui il nome *betting exchange*), in modo da permettere agli utenti connessi di scambiarsi quote per le scommesse proprio come in un mercato azionario. Il ruolo tradizionale del *bookmaker*, ossia quello dell'impresa che propone le quote ai clienti e si pone come controparte attiva della transazione (assumendo una posizione di rischio) viene meno nella nuova variante del *betting exchange*, nella quale l'operatore agisce da mero mediatore (predisponendo la piattaforma di scambio) e percepisce solo una commissione su ogni 'transazione'.

Come era nelle attese di Black e Ray, la innovativa modalità di scommesse riscontrò un successo enorme sin dalla sua introduzione, meritandosi addirittura il prestigioso riconoscimento ufficiale della corona denominato "Queen's Award for Enterprise", vinto nel 2003 nella categoria 'innovazione' proprio grazie all'invenzione del *betting exchange*. Da quel momento in poi l'ascesa di "Betfair" sui mercati internazionali fu inarrestabile, anche se fuori dal Regno Unito incontrò degli ostacoli relativi alla legalizzazione del *betting exchange*. Tali problematiche regolamentari limitarono parzialmente la diffusione del nuovo prodotto al di fuori del contesto britannico ma non impedirono a "Betfair" di conquistarsi comunque una posizione di leadership anche nell'industria del *betting* tradizionale. Attualmente "Betfair" è infatti considerata l'impresa di riferimento dagli stessi suoi *competitors* nel campo della formazione delle quote (è prassi nell'industria del *betting* che le quote relative agli eventi sportivi le predisponga "Betfair" e che gli altri operatori si adeguino di conseguenza, vista l'elevata

⁶⁴ Una delle novità contenute nel nuovo decreto in corso di approvazione nel 2011 in Italia è rappresentata proprio dall'introduzione del *Betting Exchange* tra le tipologie ludiche legalizzate.

competenza in materia che è riconosciuta alla società britannica).

Di seguito sono riportate solo alcune delle cifre che descrivono le eccellenti *performance* di "Betfair" e la posizione competitiva d'avanguardia nel campo del *betting*:

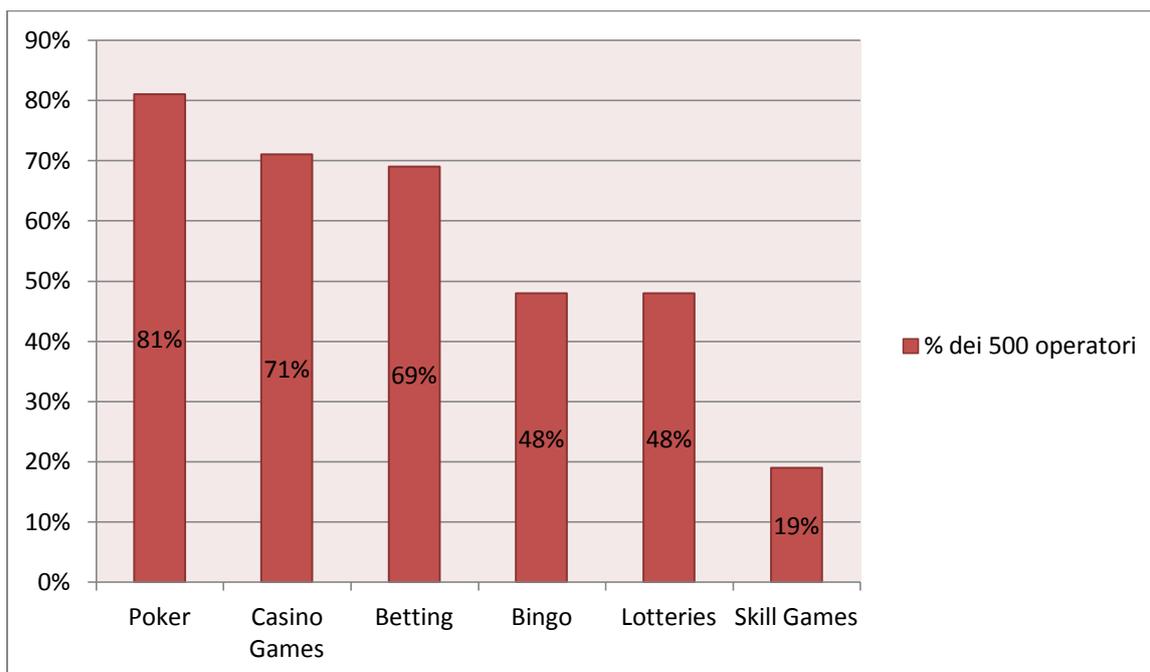
- quota del mercato britannico del *betting exchange* superiore al 90%;
- *online betting community* più grande del mondo, con più di 3 milioni di utenti registrati;
- 5 milioni di transazioni giornaliere (scambi di scommesse) sulla propria piattaforma di *betting exchange* (una quantità maggiore a quella di tutti i mercati azionari europei messi insieme);
- quote degli eventi sportivi mediamente migliori (più convenienti per gli scommettitori) del 20% rispetto agli altri operatori;
- *brand loyalty* dei clienti più elevata nel settore;
- *Gross Gambling Revenue* pari a £340.9 milioni nel 2010.

2.2.1 L'offerta di giochi delle imprese del settore

Una volta descritte le principali forme di *Online Gambling*, può risultare interessante analizzare quali sono concretamente le scelte di prodotto delle imprese, ossia l'ampiezza della gamma di giochi offerti nonché le tipologie ludiche più di moda fra i vari siti Internet. La figura 2.1 espone i risultati di una ricerca condotta nel 2009 dalla "GBGC" su una base di 500 tra i più importanti operatori attivi sui mercati americani ed europei.

Dall'esame dei dati appare immediatamente evidente come la maggior parte dei siti di gioco interattivo offrano molteplici giochi. C'è sempre più la tendenza dunque alla nascita di veri e propri portali universali, che erogano l'intera gamma di servizi di *Online Gambling*. La percentuale associata all'offerta del poker (81%, la più alta riscontrata) è un chiaro indice della forte competizione che si è creata all'interno del comparto. Infatti, mentre è facile incontrare siti Internet (anche molto importanti come "Pokerstars" e "Fulltiltpoker") specializzati solo sul poker *online*, è ormai molto rara la presenza di portali mono-comparto incentrati sul *betting*.

Figura 2.1 I giochi offerti dai maggiori operatori internazionali (base: 500 operatori)



Fonte: GBGC, 2009

Nonostante quello delle scommesse rimanga il segmento più grande, potendo vantare il 40.3% delle entrate totali globali della *Online Gambling Industry*, i recenti sviluppi hanno evidenziato la tendenza dei maggiori siti di *betting*, ma anche degli *online casinos*, a dotarsi di una propria piattaforma di poker digitale, come dimostrano i casi di "Bwin", "Eurobet" e "Ladbrokes"⁶⁵, tre storici operatori del comparto scommesse che hanno da tempo fatto il loro ingresso sul mercato pokeristico. Un altro dato significativo è quello riguardante la percentuale ancora molto bassa, da un lato, dei siti che offrono la tipologia innovativa del *betting exchange* (pari al solo al 11% dei soggetti che operano nel campo dell'*Online Betting*), dall'altro, degli operatori impegnati nell'ambito degli *Skill Games* (pari ad appena il 19%). Per

⁶⁵ "Ladbrokes", storico operatore di gioco inglese, ha iniziato ad offrire il poker tra i suoi giochi digitali nel 2007. Proprio ad inizio 2010, inoltre, è avvenuto l'ingresso nel mercato pokeristico italiano in seguito all'accordo con "Microgaming", il colosso dell'industria internazionale dei *software* di gioco.

entrambi i segmenti in parola si prevede a stretto giro di posta una crescita sia in termini dimensionali che di presenza nel palinsesto dei portali di *e-gambling*.

2.3 La gestione delle transazioni finanziarie

La tradizionale raccolta delle puntate presso le agenzie e le sale da gioco terrestri è caratterizzata dal completo anonimato dello scommettitore, il quale non ha un obbligo di identificazione e può effettuare le giocate pagando anche in contanti. La raccolta a distanza presuppone invece la preventiva identificazione dello scommettitore, il quale è tenuto a fornire le proprie generalità complete e può eseguire transazioni finanziarie soltanto tramite il canale telematico. E' questo un aspetto che accomuna tutti i cosiddetti *e-business*, dal momento che la gestione dei pagamenti via-Internet è una tematica molto delicata che porta con sé diverse criticità, relative alla *privacy* dell'utente, alla sicurezza delle transazioni e alle modalità di gestione delle stesse.

Lo strumento unico e generale per la partecipazione a distanza a qualsiasi forma di *gambling* è rappresentato da un conto di gioco nominativo, subordinato alla stipula di un apposito contratto tra operatore e consumatore. Il conto di gioco è utilizzabile in modo flessibile per la partecipazione ai diversi giochi offerti dallo stesso operatore. Tutta l'industria dell'*e-commerce*, *e-gambling* compreso, ruota dunque intorno alla stipula di un contratto telematico, concluso cioè via-*Web*. La normativa sul contratto elettronico è abbastanza omogenea a livello internazionale⁶⁶ (è proprio grazie a tale sostanziale armonia che il commercio digitale si è affermato con largo anticipo rispetto al Gioco Online). La

⁶⁶ In Europa vige la Direttiva 2000/31/CE dell'8 Giugno 2000.

prassi in sede di stipula del contratto è quella di inviare all'utente contraente il documento informatico contenente la proposta di contratto presso l'indirizzo di posta elettronica dichiarato. L'accettazione deve essere comunicata all'operatore secondo le medesime modalità. Trattandosi di gioco d'azzardo, la maggior parte delle discipline che regolano l'*Online Gambling* (comprese quelle facenti capo a giurisdizioni *offshore*) richiedono, al momento della registrazione, l'auto-attestazione dell'utente di aver raggiunto l'età minima consentita per la partecipazione al *gambling* (al riguardo è perciò il contraente ad essere responsabile dell'esattezza delle informazioni fornite all'operatore e ad essere tenuto alla tempestiva comunicazione di ogni variazione). Una volta stipulato il contratto, l'utente si registra presso il sito dell'operatore e diventa titolare di un unico conto di gioco identificato da un codice PIN. Tale conto di gioco, il cui utilizzo è gratuito, rappresenta a tutti gli effetti lo strumento di pagamento che permette al cliente di effettuare i depositi, le giocate sul sito e i prelievi. Su di esso vengono registrate tutte le operazioni di gioco (puntate, vincite, rimborsi di puntate, bonus accreditati, ecc.).

La gestione concreta delle transazioni finanziarie in entrata (depositi) e in uscita (prelievi) dal conto di gioco avviene tramite il cosiddetto metodo *'point and click'*, che è la forma di conclusione delle transazioni finanziarie più diffusa nell'*e-commerce*. La procedura di perfezionamento dell'accordo prevede l'attribuzione di rilevanza giuridica alla condotta consistente nella semplice pressione, con i tasti del mouse e del computer, di un tasto negoziale virtuale in segno di accettazione delle condizioni della transazione. Nei portali di gioco, così come nelle pagine *Web* dei siti di *e-commerce* è dunque presente un tasto virtuale la cui

pressione rappresenta un segno inequivocabile di intesa da parte del cliente e determina la conclusione incondizionata dell'affare.

Dal canto loro gli operatori della *Online Gambling Industry*, consapevoli che il successo nel loro *business* si fonda anche sulla predisposizione di sistemi di deposito e prelievo che soddisfino il più possibile le diverse esigenze dei titolari dei conti di gioco, si affidano per lo più a imprese esterne specializzate nelle soluzioni interattive di pagamento (*e-payment solutions*) per gestire uno degli aspetti più importanti e delicati dell'intera attività. Tali soggetti si occupano concretamente di tutti gli aspetti legati alla sicurezza e alla *privacy* delle transazioni elettroniche. In particolare offrono:

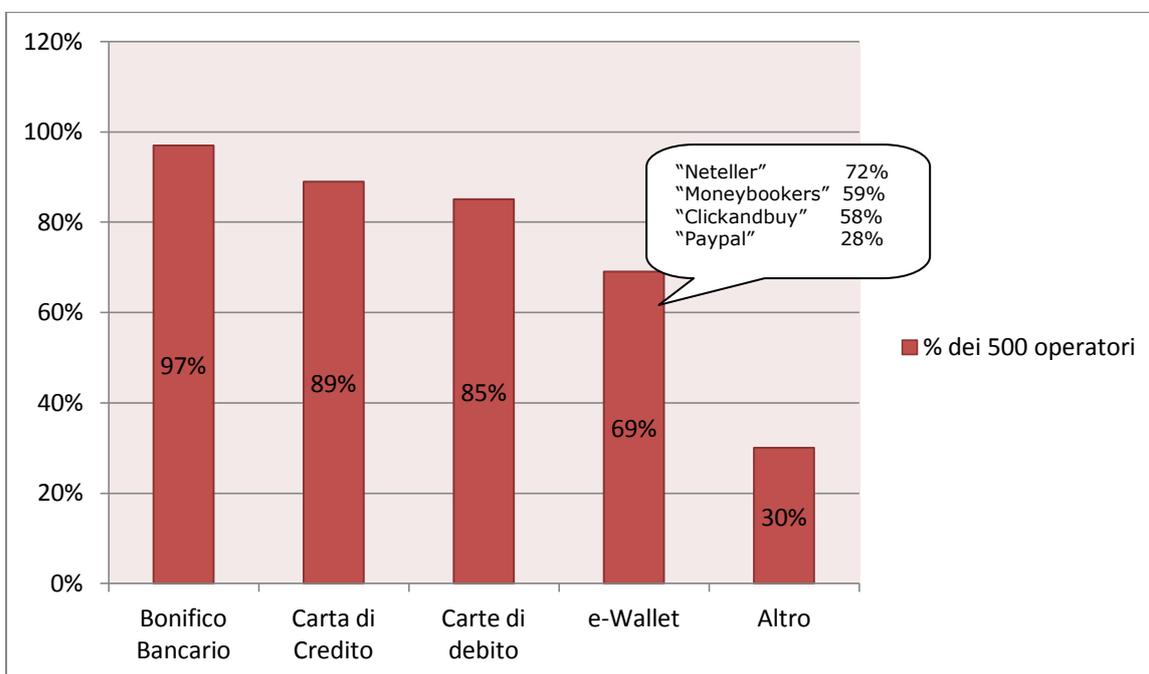
- sistemi di autenticazione degli utenti, tra i quali sono compresi gli apparecchi di identificazione portatile (denominati 'e-key' o 'digipass') che generano una 'one time password' valida solo per un periodo di tempo limitato a pochi secondi;
- servizi di *processing* delle carte di credito e di debito, fornendo soluzioni tecnologiche che garantiscono i più elevati *standard* di qualità, continuità e sicurezza;
- gestione dei trasferimenti bancari, tramite sistemi di pagamento con servizi di *clearing*, soluzioni di *corporate banking* interbancario e servizi di sistema.

Il tutto nell'intento di rispondere alle esigenze dei consumatori, che richiedono soluzioni facili da utilizzare, efficienti, sicure e disponibili ovunque, e a quelle degli esercenti, i quali necessitano di strumenti affidabili per fidelizzare la propria clientela.

I dati esposti nella Figura 2.2 sono forniti ancora una volta da una ricerca condotta dalla "GBGC" nel 2009 su un campione di 500 tra

i maggiori portali di *e-gambling* a livello internazionale e sono relativi agli strumenti di pagamento più utilizzati dagli operatori del settore.

Figura 2.2 Gli strumenti di pagamento nell'Online Gambling (base: 500 operatori)



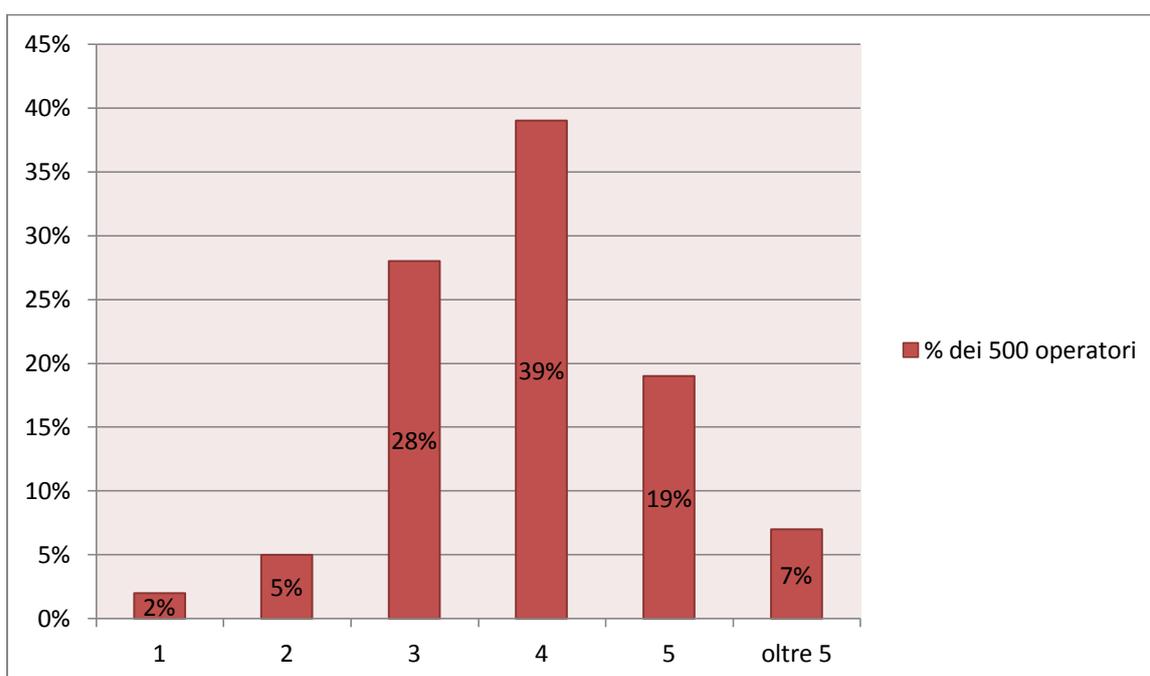
Fonte: GBGC, 2009

Il trasferimento bancario, offerto dalla quasi totalità degli operatori, rimane lo strumento universalmente riconosciuto come il più sicuro. Accanto ad esso, le carte di credito e quelle di debito sono comuni soprattutto come sistema di deposito (molto meno come sistema di prelievo). La maggior parte degli operatori, inoltre, per ampliare la gamma dei mezzi di pagamento, offre varie soluzioni di *e-Wallet*⁶⁷. Nell'industria del Gioco Online il più diffuso portafoglio elettronico è "Neteller", impresa specializzata

⁶⁷ Gli *e-Wallet* (portafogli elettronici) sono nati come strumento di supporto di tutte le forme di commercio digitale. Essi sono conti elettronici creati online tramite apposite compagnie operanti nel settore ("Paypal", "Moneybookers", ecc.) e gestiti dagli utenti solo via-Internet. Il denaro versato su tali conti è poi utilizzabile per la conclusione di transazioni finanziarie, essendo la tecnologia degli *e-Wallet* offerta tra le opzioni di pagamento dei maggiori siti di *e-commerce*.

nelle soluzioni di pagamento per l'Online Gambling e, in quanto tale, scelta dal 72% degli operatori. Al contrario "Paypal", l'e-Wallet di gran lunga più diffuso e utilizzato nell'e-commerce, non gioca ancora un ruolo importante nel settore dei giochi, avendo attuato, considerate le incertezze normative che riguardano i sistemi di pagamento verso i siti di Online Gambling (si fa riferimento in particolare al caso USA con l'UIGEA) una strategia di ingresso nel settore piuttosto prudentiale.

Figura 2.3 Il numero di strumenti di pagamento offerti per operatore (base: 500 operatori)



Fonte: GBGC, 2009

Dallo studio della "GBGC" emerge con chiarezza un ulteriore dato: l'offerta di un elevato numero di sistemi di pagamento è un fattore indispensabile per competere con successo nel business oggetto di esame. Ciò permette al maggior numero possibile di giocatori di depositare denaro sui conti di gioco e consente diverse opzioni per il prelievo, in modo da venire incontro alle esigenze di tutti gli

utenti. Motivo per cui il 67% degli operatori offre almeno 3 o 4 diversi sistemi di pagamento (Figura 2.3).

2.4 Gli strumenti di Customer Support

Tra i fattori determinanti per valorizzare i servizi offerti dai siti di gioco e per gestire al meglio la relazione con i clienti (*Customer Relationship Management*) figurano gli strumenti di *Customer Support*, intesi come i mezzi predisposti dagli operatori per fornire ai giocatori la migliore assistenza possibile nella fruizione dei loro portali interattivi.

L'assistenza può riguardare diversi aspetti del rapporto tra sito Internet e utenti. Tra questi, sono più comunemente oggetto delle richieste informative dei giocatori:

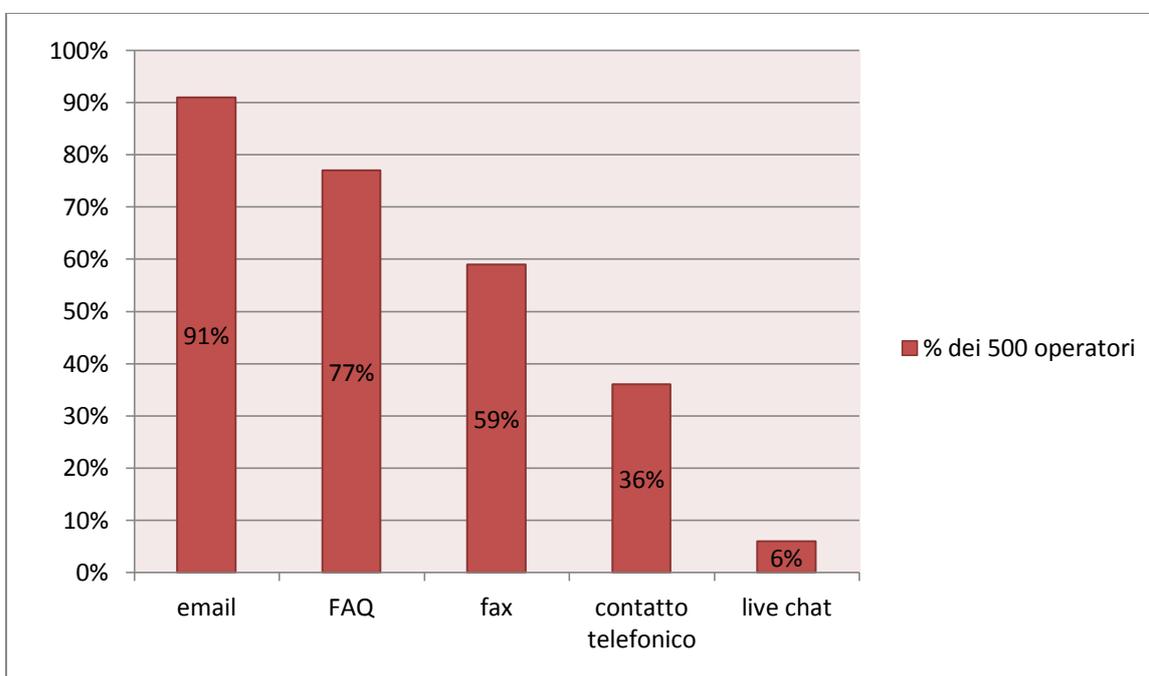
- le regole di funzionamento dei vari giochi e di gestione delle fasi di svolgimento degli stessi, nonché le modalità di valutazione e calcolo delle relative vincite;
- le procedure di registrazione e di apertura del conto di gioco, nonché le modalità di gestione dello stesso;
- i sistemi di gestione delle transazioni finanziarie, con le relative specifiche riguardanti i tempi e le modalità di deposito e prelievo sui conti di gioco;
- le disposizioni di sicurezza adottate dal sito in materia di protezione del conto utente, *privacy* e operazioni di pagamento;
- gli aspetti giuridici riguardanti le condizioni generali del contratto, la normativa di riferimento in tema di *gambling* e le licenze regolarmente possedute dall'operatore.

La predisposizione di un efficace sistema di supporto agli utenti dei siti rappresenta una variabile strategica importante in funzione

della creazione di valore per il cliente. Infatti, come si vedrà meglio nel corso del Capitolo 4, il *Customer Support* si configura come uno di quei prodotti complementari necessari a valorizzare l'attività *core* di un'impresa (in questo caso l'offerta di *gambling*) e a costruire e preservare una solida base clienti.

Utilizzando ancora una volta i dati emersi dallo studio condotto dalla "GBGC" su una base di oltre 500 tra i maggiori operatori attivi sui mercati americani ed europei, la Figura 2.4 mostra gli strumenti di *Customer Support* più diffusi nell'industria dell'*Online Gambling*.

Figura 2.4 Gli strumenti di *Customer Support* utilizzati dai maggiori operatori internazionali



Fonte: GBGC, 2009

E' l'assistenza via-email il mezzo più utilizzato fra le imprese del settore, seguito dalle *Frequently Asked Questions* (FAQ), le quali non si pongono in alternativa agli altri strumenti di *Customer Support* in quanto forniscono, tramite apposite sezioni dei portali

di gioco, informazioni generiche che solitamente sono quelle più richieste dagli utenti. I restanti metodi di supporto, email compresa, prevedono invece l'impiego di personale dipendente che risponde in merito a quesiti più dettagliati e specifici. Dal grafico risalta inoltre uno scarso utilizzo di uno strumento di supporto molto in voga tra i siti di *e-commerce*, ossia quello della *live chat*, che consiste nella possibilità dei clienti di interpellare un addetto all'assistenza *via-chat*.

2.5 Il mercato del Gioco Online

L'analisi integrata dei dati statistici e degli indicatori di performance relativi al mercato dell'*Online Gambling* a livello globale ed europeo è stata effettuata sulla base delle informazioni contenute nei Rapporti di settore pubblicati a vario titolo dalle società di consulenza specializzate "H2GC", "GBGC" e "Christiansen Capital Advisor"⁶⁸. Con riferimento al solo mercato italiano, la ricerca si è poi avvalsa dei dati più dettagliati forniti da "AAMS", "Sogei" e dal Rapporto stilato dall'"Osservatorio sul Gioco Online" del "Politecnico" di Milano⁶⁹.

⁶⁸ "H2 Gambling Capital" è la società di consulenza leader nell'industria del gioco, fornendo sin dal 2001 materiale informativo di elevata qualità e supporto decisionale non solo alle aziende del settore ma anche ai Governi americani ed europei, nonché alle riviste specializzate.

"Global Betting and Gaming Consultants" è un'impresa specializzata sul mercato britannico ed europeo del gioco dal 1998, potendo vantare collaborazioni con oltre 100 operatori del settore. Oltre all'attività di consulenza, "GBGC" fornisce annualmente un'ampia varietà di *reports* sulla *Online Gambling Industry* che risultano tra i più richiesti a livello internazionale.

"Christiansen Capital Advisor LLC" è uno studio di consulenza indipendente con sede a New York che fornisce dati e supporto alle decisioni manageriali, specializzandosi nell'industria dell'intrattenimento e del tempo libero.

⁶⁹ L'"Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato" esercita dal 2002 in Italia le funzioni statali in materia di regolazione e controllo dell'intero comparto dei giochi e continua a svolgere le tradizionali competenze in materia di accise e di distribuzione dei prodotti da fumo.

"Sogei", società di ICT del Ministero dell'Economia e delle Finanze, è partner tecnologico dell'Amministrazione finanziaria italiana con la quale coopera nel governo del sistema fiscale nazionale.

La quantificazione dei vari mercati e comparti esaminati si è basata su alcuni indicatori economici che sono ampiamente utilizzati dalle imprese e dagli addetti ai lavori del *gambling* all'interno dell'informativa societaria e dei Rapporti destinati alla diffusione. Si fa riferimento alle cosiddette 'voci di ricavo modificate'. Tali accorgimenti sono utili a rappresentare meglio la *performance* delle imprese, vista la peculiare dinamica dei ricavi che si registra nelle società operanti nel *business* del gioco. Diversamente da quanto avviene nei settori economici tradizionali, infatti, i soggetti di qualsiasi tipo operanti nella *Gambling Industry* non possono trattenere al proprio interno tutte le entrate monetarie derivanti dalle puntate dei giocatori, ma devono altresì restituirne una parte sotto forma di vincite. Esistono dunque numerosi indicatori economici, ognuno dei quali atto ad evidenziare un aspetto della complessa dinamica dei ricavi delle società di *gambling*. Nella presente analisi verranno utilizzati quattro indicatori, con i relativi significati che saranno specificati nelle prossime righe.

*Total Amount Staked/Turnover*⁷⁰ (TAS, Raccolta).

Rappresenta il totale dei soldi movimentati dagli utenti dei siti attraverso i propri conti di gioco al lordo delle vincite prelevate (ossia il totale delle somme scommesse al lordo delle vincite restituite ai giocatori).

L'"Osservatorio sul Gioco Online" fa parte di un'ampia rete di organismi simili ("Osservatori ICT & Management", www.osservatori.net) istituita dalla "School of Management" del "Politecnico" di Milano. In particolare si occupa di offrire una fotografia accurata e aggiornata sul nascente mercato dell'*Online Gambling* in Italia. Il primo, e al momento unico, Rapporto è stato pubblicato nell'Aprile del 2010 e si intitola "Gioco Online: è boom. Tra innovazione e regolamentazione".

⁷⁰ Anche se nel linguaggio economico il termine *Turnover* indica solitamente il fatturato delle imprese, nel settore dell'*Online Gambling*, vista la particolare dinamica dei ricavi che lo contraddistingue, esso assume il significato di 'giro di affari complessivo', di 'entrate lorde' dell'azienda. In lingua italiana è sovente tradotto come 'raccolta'.

Gross Gambling Revenue/Gross Win (GGR).

Rappresenta il totale dei soldi scommessi al netto delle vincite restituite ai giocatori. Indica l'ammontare dei ricavi che rimangono all'interno dell'impresa. Per questo è anche denominato *Gross Win*, in quanto è di fatto la somma vinta dal sito e persa dai clienti.

Net Gambling Revenue (NGR).

Equivale al risultato della seguente somma algebrica:

$GGR - [gambling\ tax + license\ fees^{71} (eventuali)] - customer\ bonuses$ (corrispondono a tutti i bonus elargiti a vario titolo ai clienti nell'ambito dei sistemi di bonus predisposti da ogni singolo operatore).

Gross Gambling Yield (GGY, Fatturato).

E' un indicatore calcolato con la seguente formula:

$GGR + altri\ ricavi$ (ossia quelle entrate non ascrivibili direttamente all'erogazione dei vari giochi).

2.5.1 Il mercato globale: un'analisi comparata

Il mercato globale dell'*Online Gambling* non ha risentito del grave trend recessivo sperimentato dall'economia internazionale nell'ultimo biennio⁷². Ciò è dovuto principalmente, da un lato, alla fase del ciclo di vita che il settore sta attraversando, coincidente

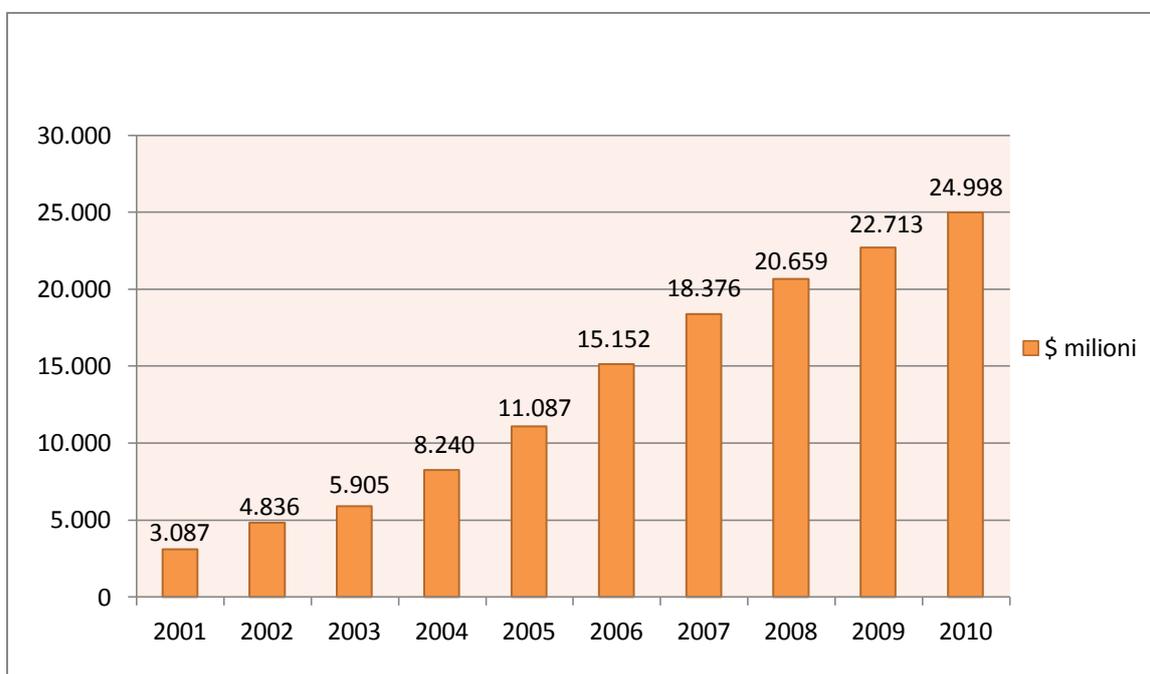
⁷¹ Cfr. Paragrafo 1.3.2.

⁷² Molti autori hanno sostenuto nel corso del tempo una strutturale anticiclicità del mercato del *gambling*, il quale avrebbe mostrato spesso una tendenza alla crescita in concomitanza con le stagioni di crisi.

Tra di essi Gianpiero Lugli, che nel suo libro "Neuroshopping", pubblicato nel gennaio del 2011, sostiene la tesi secondo cui quello del gioco è il mercato anticiclico per eccellenza. A supporto di tale tesi viene addotta la motivazione secondo la quale i giocatori, più che un bene di consumo o un servizio, la cui domanda scende drasticamente in periodi di recessione, acquistano con le scommesse una potenziale vincita immediata, ossia una sorta di investimento che potrebbe avere un rendimento molto elevato nel brevissimo termine, essendo inoltre la psiche umana molto più vulnerabile al richiamo del gioco proprio in periodi non floridi dal punto di vista economico.

con le dinamiche espansive che seguono il lancio e lo sviluppo iniziali, dall'altro, alla spinta fornita dalle regolamentazioni di importanti mercati europei come quello italiano e francese. I GGR globali annuali dell'industria hanno raggiunto nel 2010 i \$24.998 miliardi, con un aumento del 10.1% rispetto ai \$22.713 miliardi del 2009. La figura 2.5 mostra la crescita, in termini di GGR, del settore sin dall'anno 2001. Dai dati si evince come l'anno del *boom* vero e proprio sia stato il 2006, con un incremento fragoroso del 36.7% fra gli \$11.087 miliardi del 2005 e i \$15.152 miliardi del 2006.

Figura 2.5 Global Internet Gambling Gross Gambling Revenues (2001-2010)



Ns. elaborazione dati Christiansen Capital Advisor, 2010

Il *Gross Gambling Yield* globale annuale si attesta invece sui \$29.95 miliardi nel 2010, in crescita del 12.5% rispetto ai \$26.62 miliardi dell'anno precedente. I dati prospettici per il biennio 2011-2012 prevedono una ulteriore crescita media annua del 13% per i

prossimi due anni, con il *Gross Gambling Yield* che dovrebbe raggiungere i \$36 miliardi nel 2012⁷³.

I segmenti del Bingo e dei *casino games* hanno fatto registrare la *performance* migliore nel corso del 2010, superando di gran lunga le previsioni formulate dagli esperti di settore al termine del 2009. Il *Gross Gambling Yield* attribuibile al Bingo ha sperimentato una crescita record del 28.4%, attestandosi sui \$2.67 miliardi a fronte dei \$2.08 miliardi del 2009. Le entrate dei *casino games* sono invece cresciute del 13.3%, arrivando alla cifra complessiva di \$5.74 miliardi.

I comparti delle Lotterie e degli *Skill Games* hanno prodotto rispettivamente \$2.62 miliardi e \$1.3 miliardi di *Gross Gambling Yield*, con un incremento 2010 su 2009 intorno al 9% per entrambi i giochi. Aumento del numero degli utenti ed elevatissimi tassi di crescita si attendono per gli anni a seguire soprattutto nell'ambito del mercato degli *Skill Games*⁷⁴.

Il segmento *betting* conferma la sua leadership dimensionale nell'industria globale del Gioco Online, facendo registrare un *Gross Gambling Yield* di \$12.06 miliardi, con un aumento del 10.8% rispetto al 2009 favorito anche dallo stimolo fornito agli scommettitori dai Mondiali di calcio svoltisi in Giugno in Sudafrica. I dati prospettici relativi al campo del *betting* sembrano confermare un trend espansivo anche per il biennio 2011-2012, grazie soprattutto al traino del *Betting Exchange*, tipologia ludica per la quale è prevista una forte impennata nel prossimo futuro. Il valore atteso del comparto delle scommesse per il 2012 è di \$13.7 miliardi⁷⁵.

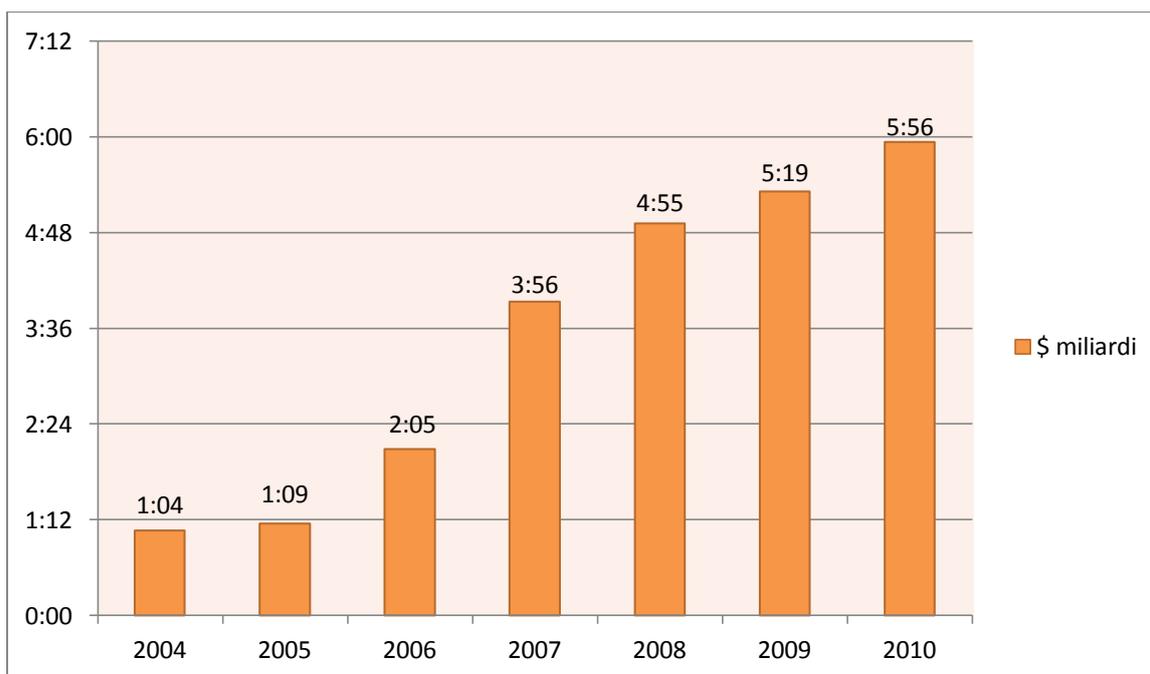
⁷³ Dato "H2 Gambling Capital", 2010.

⁷⁴ Cfr. Paragrafo 3.3.

⁷⁵ Dato "Global Betting and Gaming Consultancy", 2010.

E' invece il comparto del poker ad aver fatto registrare il tasso di crescita minore nel mercato *dell'Online Gambling* per il 2010, con un 7.1% che è una performance di tutto rispetto per qualsiasi altra industria in un periodo di crisi ma che sbiadisce di fronte ai risultati ottenuti dal poker online negli anni precedenti (Figura 2.6).

Figura 2.6 Global Internet Poker Gross Gambling Yield (2004-2010)



Ns. elaborazione dati H2 Gambling Capital, 2010

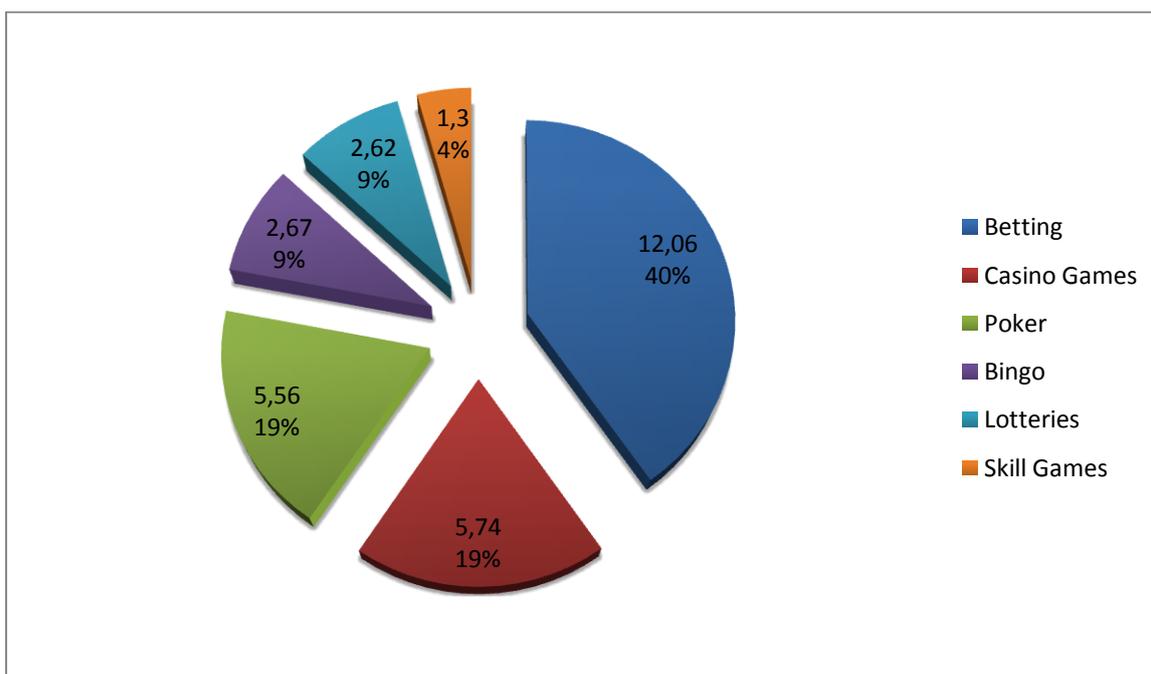
Come si evince dal grafico, il *boom* del poker online in termini di crescita c'è stato tra il 2005 e il 2007, un biennio nel quale il valore del mercato globale è si è più che triplicato passando dagli \$1.09 miliardi del 2005 ai \$3.56 miliardi del 2007. L'espansione è poi ripresa grazie al traino delle regolamentazioni in materia di *Online Gambling* introdotte da Stati europei come Francia e Italia, anche se le stime prospettiche non promettono una nuova fase di crescita a doppia cifra. La competizione all'interno del comparto del poker è infatti la più alta riscontrabile in tutta l'industria, come

dimostra il dato, contenuto nella Figura 2.1, secondo cui il prodotto poker è il più presente nell'offerta degli operatori.

Il trend è ancor più evidente se si analizzano i dati relativi ai NGR (*Net Gambling Revenues*, calcolati cioè al netto dei bonus concessi ai giocatori) del comparto poker, i quali sono aumentati molto più lentamente rispetto al *Gross Gambling Yield* nel 2010, ovvero a un tasso del 4.9% contro il 7.1% del GGY. Una prova questa della forte pressione concorrenziale che porta alla attuazione di strategie promozionali molto aggressive, incentrate sull'offerta di bonus sempre più elevati, le quali però si traducono per le imprese in un'erosione dei margini di ricavo.

E' ora possibile, sulla base dei dati presentati, tracciare una mappa del mercato globale del Gioco Online suddiviso per quote attribuibili ai diversi segmenti che lo compongono (Figura 2.7).

Figura 2.7 Global Gross Gambling Yield per prodotto (\$ miliardi - 2010)



Ns. elaborazione dati H2 Gambling Capital, 2010

Il mercato più ampio risulta essere di gran lunga quello del *betting* nelle sue varie forme, il quale raggiunge nel 2010 un valore globale di \$12.06 miliardi⁷⁶. E' questa una tipologia di gioco storicamente apprezzata dai consumatori e che non sembra passare mai di moda. Ciò anche grazie agli elementi di innovazione introdotti nel recente passato (primo fra tutti il *Betting Exchange*), i quali garantiscono rosee prospettive future e una ulteriore espansione del comparto negli anni a venire. Ancora poco valorizzato è invece il segmento degli *Skill Games*, che rappresenta una quota del solo 4% del mercato complessivo. L'evoluzione dei giochi di abilità e la crescita del relativo GGY è uno degli sviluppi attesi per il prossimo futuro nella *Online Gambling Industry*.

Spostando il focus dell'analisi su un piano prettamente geografico, è possibile dividere il mercato in sei grandi macroaree ed esaminare i dati relativi a ciascuna di esse. La Tabella 2.2 mostra la ripartizione per continente dei GGY totali e di prodotto registrati nel 2010. Dall'analisi comparata delle cifre si evince che il mercato maggiore come quota di fatturato è di gran lunga quello europeo, il quale con i suoi \$13.45 miliardi complessivi rappresenta nel 2010 il 44.9% del mercato globale, con una crescita superiore al 20% rispetto al 2009 (Figura 2.8). Dai dati forniti emerge poi che il più importante segmento dell'industria europea è nettamente la Gran Bretagna, il cui GGY di \$3.2 miliardi costituisce il 10.7% del GGY mondiale.

⁷⁶ Il 20% (\$2.43 miliardi) del GGY del comparto *Online Betting* è prodotto dalle scommesse ippiche (*horseracing*). E' questa una tipologia di *gambling* tra le più antiche che però, a dispetto di una incidenza tuttora superiore alle scommesse sportive nel campo del gioco *offline*, ha perso molto *appeal* con l'avvento del digitale e sembra essere destinata a una lenta ed inesorabile perdita di popolarità.

Tabella 2.2 GGY totale e di prodotto per continente (\$ miliardi – 2010)⁷⁷

Prodotto/Area	Europa	Nord America	Centro/Sud America	Asia	Africa	Oceania	Totale
Betting	4.06	2.08	0.2	5.4	0.06	0.26	12.06
Games (casino games, bingo, lotteries, skill games)	6.52	2.96	0.28	1.92	0.11	0.54	12.33
Poker	2.87	2.03	0.15	0.14	0.04	0.33	5.56
Totale	13.45	7.07	0.63	7.46	0.21	1.13	29.95

Ns elaborazione dati H2 Gambling Capital, 2010

Seguono molto staccati, nell'ordine, la Germania, la Svezia e l'Italia (la quale si vedrà nel prossimo paragrafo aver tratto enorme giovamento dalla regolamentazione del mercato e aver sperimentato una fragorosa crescita negli ultimi anni). Il mercato tedesco, pur a fronte di un divieto assoluto sull'*e-gambling* a carico dei cittadini, è il secondo in termini dimensionali a livello europeo. Esso tuttavia supera di poco il miliardo di dollari ed è pari ad appena un terzo dell'industria britannica. Questa netta supremazia dell'industria UK nel Gioco Online è spiegata da due fattori: in primis la grande tradizione che storicamente i cittadini britannici possono vantare in tema di *gambling* e soprattutto di scommesse, comparto questo che ha da sempre avuto il suo cuore pulsante oltremarica⁷⁸; in secondo luogo il fatto che le Autorità competenti britanniche abbiano legalizzato e regolamentato

⁷⁷ L'intera ricerca è basata, come è ovvio, sulla localizzazione dei giocatori e non delle società proprietarie dei siti (altrimenti i risultati sarebbero enormemente distorti dalla concentrazione geografica, in particolar modo nel Centro America, delle sedi operative della maggioranza delle imprese del settore).

⁷⁸ I *Bookmakers* più vecchi e rinomati sono tutti britannici ("Ladbrokes", "William Hill", ecc.). Dei \$4.06 miliardi prodotti dal comparto *betting* in Europa nel 2010, ben \$1.2 miliardi (quasi il 30%) sono ascrivibili al mercato d'oltremarica, che detiene quindi una leadership ancor più marcata in ambito di scommesse.

Online Gambling sul proprio territorio in tempi molto più rapidi rispetto a tutti gli altri grandi Paesi europei (la maggior parte dei quali non hanno tuttora provveduto a disciplinare la materia). L'inizio della sistemazione giuridica del fenomeno in Gran Bretagna, infatti, risale addirittura alla fine degli Anni Novanta, circostanza questa che impedì da subito il proliferare di operatori *offshore* e favorì uno sviluppo ordinato del settore con largo anticipo rispetto ad altri contesti.

Ragioni diametralmente opposte relegano invece il mercato USA in una posizione molto lontana dal suo effettivo potenziale. Con i suoi \$5.7 miliardi di fatturato nel 2010⁷⁹ esso rappresenta comunque il più grande mercato nazionale del mondo, sia in termini di dimensioni che di bacino di utenza, producendo circa l'80% del GGY Nordamericano. E' tuttavia fuor di dubbio che il settore stia vivendo una fase di stallo dovuta in prevalenza al varo della legislazione UIGEA nel 2006 e alle vicende che ne sono seguite⁸⁰. Quanto detto è ampiamente dimostrato dai contenuti tassi di crescita registrati nel mercato Nordamericano negli ultimi anni, con il dato 2010 su 2009 (3.8%, Figura 2.8) che risulta essere il più basso a livello globale. L'attesa modifica della normativa in senso liberale non potrà che giovare al contesto USA nel prossimo futuro.

Sul fronte asiatico si osserva un dato molto sorprendente, ossia la enorme dimensione del relativo mercato del *betting* (ben \$5.4 miliardi). Tuttavia, la stessa "H2 Gambling Capital", società che ha fornito i dati oggetto della presente analisi, precisa che la maggior

⁷⁹ Così come la Gran Bretagna è la patria dei *Bookmakers* e delle scommesse, gli USA sono da sempre stati la culla del poker in tutte le sue forme. Gli Americani detengono tuttora una leadership incontrastata nel comparto poker, come dimostra il GGY di \$1.8 miliardi prodotto nel 2010 dal poker negli USA. Tale cifra rappresenta da sola circa un terzo dell'intera industria dell'*Online Gambling* statunitense.

⁸⁰ Sulla legge UIGEA e i successivi propositi di riforma si rimanda al Paragrafo 1.3.3.

parte di questi introiti sono derivanti da scommesse ippiche, tipologia ludica popolarissima a quelle latitudini, gestite in maniera accentrata e prevalentemente via-Internet da appositi organismi statali gestori del monopolio (tra i quali la "Japanese Racing Association" in Giappone e "The Hong Kong Jockey Club" ad Hong Kong). Tale circostanza annacqua parzialmente il significato di una cifra così roboante. Tuttavia, il potenziale di crescita del mercato asiatico non va assolutamente sottovalutato. L'area asiatica e medio-orientale infatti rappresenta, in prospettiva, il più grande bacino di utenza del mondo (al riguardo basti pensare alla Cina e all'India, due Paesi in fase di modernizzazione che sono al centro delle mire strategiche di tutti i settori dell'economia, visto l'enorme dimensione dei rispettivi mercati). Il fattore che più ha ostacolato fino ad ora la 'fioritura' della *Online Gambling Industry* nelle regioni in parola è stata senza dubbio la mancanza di infrastrutture telematiche moderne e, di conseguenza, la scarsa penetrazione del mezzo interattivo fra le fasce medie della popolazione. Tali situazioni si stanno comunque evolvendo in direzione di un sempre maggiore progresso tecnologico dell'area. Ragion per cui la maggior parte degli esperti del settore prevede una duratura fase espansiva del mercato asiatico per i prossimi anni (con tassi di crescita annuali ben superiori al 9% fatto registrare nel 2010)⁸¹.

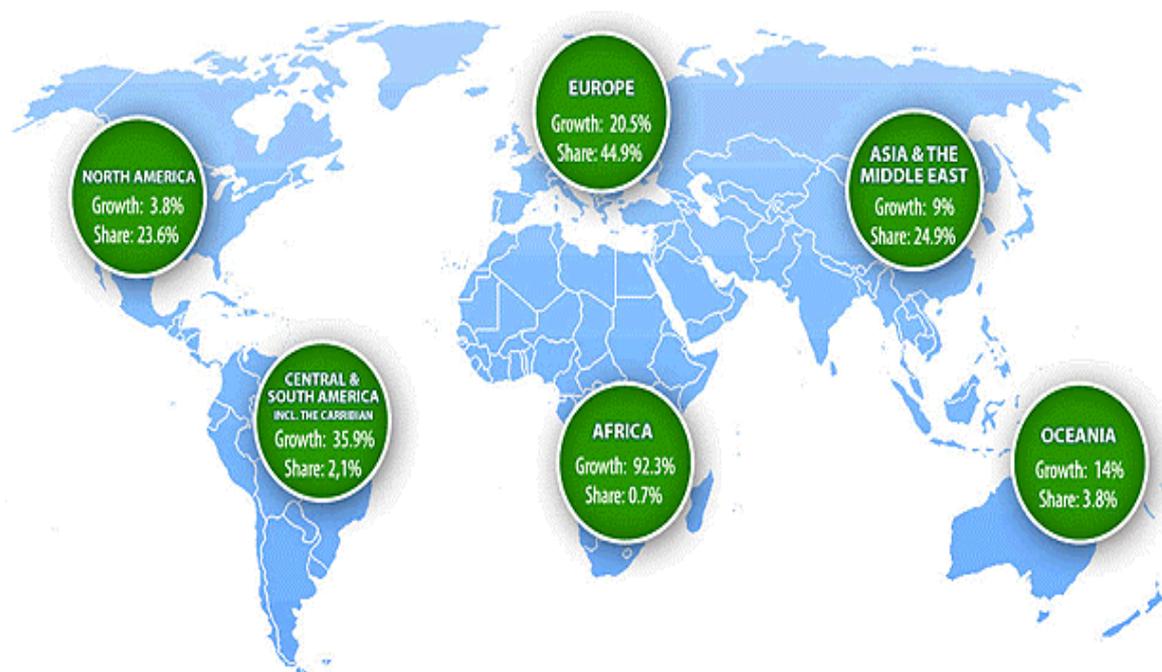
Spostando l'attenzione verso le regioni oceaniche, riveste particolare interesse il caso del mercato australiano. Nella terra dei canguri infatti, a dispetto di un divieto vigente su tutti le tipologie di gioco digitale, fatta eccezione per alcuni tipi di scommesse sportive, l'industria è abbastanza florida e ha

⁸¹ Sul tema cfr. Paragrafo 3.2.

raggiunto nel 2010 un GGY di circa un miliardo di dollari (con una crescita del 14% rispetto al 2009), facendo però curiosamente registrare le *performance* migliori proprio nell'ambito dei giochi proibiti, come il poker e i *casino games*. Anche per l'Australia è dunque valido il concetto poc'anzi espresso in relazione agli USA: il potenziale del mercato è molto elevato ma la definitiva affermazione dello stesso non potrà non coincidere con una riorganizzazione degli assetti giuridici dell'*Online Gambling* in senso più liberale.

La Figura 2.8 illustra la quota del mercato globale dell'*Online Gambling* relativa alle diverse macroaree geografiche, specificando per ognuna di esse il tasso di crescita registrato nell'anno 2010 rispetto al 2009.

Figura 2.8 Quota di mercato e crescita per continente (GGY – 2010)



Fonte: Viaden Media, 2010

2.5.2 Il mercato regolamentato italiano

Il mercato italiano del Gioco Online è stato negli ultimi quattro anni oggetto della massima attenzione da parte di tutti gli esperti e addetti ai lavori a livello internazionale. Come ampiamente discusso, la riforma del settore attuata in Italia ha rappresentato il primo compiuto esperimento di legalizzazione e regolamentazione dell'*Online Gambling* secondo canoni moderni, dal momento che pressoché tutte le normative che finora avevano in qualche modo aperto al gioco via-Internet facevano capo alle cosiddette giurisdizioni *offshore*. In altre parole, in tema di Gioco Online quello italiano è stato il primo esempio di regolamentazione di tipo '*onshore*' (ossia emanata da uno Stato economicamente avanzato non appartenente alla cerchia dei cosiddetti Paradisi Fiscali) realizzata seguendo un approccio monopolistico⁸².

L'Italia è vista pertanto da tutti gli operatori internazionali come un importante banco di prova per i possibili scenari futuri dell'industria. Da un lato si vuole osservare la transizione da un regime chiuso e protezionistico ad uno parzialmente liberalizzato e controllato, verificando l'effettiva applicabilità delle disposizioni della normativa in un contesto competitivo tanto complesso; dall'altro si vogliono misurare i benefici complessivi che un tale cambiamento può garantire agli operatori, sia in termini di razionalizzazione dell'attività sia in termini di *performance* operative.

Al riguardo, a margine della discussione sullo sviluppo dei siti di gioco presso le giurisdizioni *offshore*, non si è finora adeguatamente sottolineato che la scelta dei Paradisi Fiscali come base operativa da parte delle aziende del settore non è stata

⁸² Per una definizione dell'approccio monopolistico alla regolamentazione dell'*Online Gambling* cfr. Paragrafo 1.3.1.

unicamente dettata da ragioni di carattere fiscale, ma è dipesa anche dalla circostanza che i Legislatori di tali Paesi siano sempre stati gli unici nel mondo ad offrire licenze per l'attività di *Online Gambling*. Infatti, accanto ai benefici derivanti dal basso regime di tassazione e dallo scarso sistema di controlli, la regolamentazione *offshore* è altresì foriera di numerose problematiche di carattere giuridico ed operativo. Questo perché, come è ovvio che sia, gli Stati economicamente più avanzati, che rappresentano anche i bacini di utenza più importanti per le imprese dell'industria, non hanno mai riconosciuto la validità delle licenze *offshore* e hanno sempre tentato in ogni modo di limitare l'accesso dei propri cittadini ai portali di gioco non autorizzati (si pensi al meccanismo del cosiddetto "oscuramento" discusso nel corso del Paragrafo 1.3.1). Una simile condizione pone l'attività delle imprese nell'ambito della assoluta illegalità in numerosi Paesi. Ciò rende meno agevole e più rischioso l'accesso dei giocatori ai *gambling websites*⁸³, riducendo considerevolmente il mercato dei potenziali utenti in tutto il mondo ed esponendo gli operatori a controversie di carattere legale con Governi e organismi internazionali (nel corso degli anni numerose battaglie processuali hanno infatti avuto come protagonisti i siti *offshore*).

Alla luce di quanto detto, per le imprese dell'*e-gambling* la legalizzazione del proprio *business* non può che rappresentare una grande opportunità sia per ridurre i cosiddetti 'rischi regolamentari' sia per attrarre nuovi giocatori in un ambiente pienamente in regola e controllato. Sono anzi da sempre gli stessi operatori a spingere per la regolamentazione della materia in più Paesi, nella convinzione che gli svantaggi di natura fiscale

⁸³ In molti Stati sono tuttora vigenti disposizioni di carattere penale contro quei cittadini che accedono illegalmente ai siti di *Online Gambling*.

derivanti da un regime di tassazione di gran lunga più oppressivo rispetto a quello delle giurisdizioni *offshore* possano essere più che compensati dai vantaggi in termini di superiore penetrazione del mercato. Ciò è dimostrato dal massiccio ingresso sul mercato italiano di operatori internazionali che si è registrato allorquando il nuovo assetto normativo è entrato in vigore.

La situazione italiana rappresenta dunque un ambito di avanguardia le cui dinamiche competitive rivestono grande significato sotto molti punti di vista. Il mercato, seppur giovanissimo, ha nel giro di pochi anni evidenziato una complessità strategica ed operativa che lo rende oggetto di studio da parte di numerosi soggetti operanti nell'*Online Gambling*. Nel corso della trattazione si tornerà più volte sulla situazione italiana in quanto, oltre a caratterizzarsi per un maggior numero di rilevazioni statistiche e una maggior attendibilità delle stesse (vista la supervisione dell'Autorità AAMS che fornisce dati ufficiali), essa presenta una serie di criticità di grande interesse per l'esposizione di alcune tematiche che verranno affrontate nei capitoli successivi. Per il momento ci si limiterà ad analizzare le *performance* realizzate negli ultimi anni dalle imprese operanti in Italia, con l'intento di misurare l'effettiva profittabilità del *business* del Gioco Online in un conteso regolamentato e di conseguenza verificare l'idoneità dei mercati legalizzati ad incarnare il modello di sviluppo futuro dell'industria.

Innanzitutto va fatta una doverosa premessa: l'Italia ha da sempre rappresentato un grande bacino di giocatori. Le attività di *gambling* nel Belpaese hanno avuto negli anni una grande penetrazione tra la popolazione. Al riguardo, sono sufficienti due dati per dimostrare una marcata propensione al gioco da parte

degli italiani. Il primo riguarda l'industria del gioco tradizionale (svolto cioè presso locali fisici e non via-Internet). Ebbene, nonostante in Italia sia assolutamente risibile la dimensione del settore dei casinò (essendo autorizzate soltanto cinque strutture in tutto il territorio), il mercato dell'*Offline Gambling* è il più grande in Europa e il terzo nel mondo (avendo in ciò sopravanzato la Gran Bretagna fin dall'anno 2006) con un valore di \$16.9 miliardi nel 2009⁸⁴. Questo dato si spiega soprattutto con l'enorme popolarità in Italia delle lotterie di Stato tradizionali e delle *Slot Machines*, tipologia ludica quest'ultima che è stata svincolata dal legame con i casinò e che ha ottenuto una regolamentazione autonoma. Il secondo dato attiene invece all'ambito dell'*Online Gambling* ed era stato fornito già nel precedente paragrafo. In soli tre anni di vita a pieno regime l'industria italiana del Gioco Online, nonostante uno svantaggio decennale rispetto ad altri Paesi, ha già sostanzialmente raggiunto la Svezia e la Germania in termini di valore del mercato, ponendosi alle spalle, a livello europeo, della sola Gran Bretagna, il Paese europeo di gran lunga dominante in tema di *e-gambling*.

Il dubbio che si poneva poc'anzi riguardo al reale beneficio economico che potesse derivare dalla regolamentazione di un settore è dunque presto risolto. Sebbene infatti non esistano cifre ufficiali e attendibili circa il valore del mercato in Italia antecedente alla legalizzazione, le maggiori società di consulenza specializzate sul Gioco Online a livello europeo ed internazionale sono tutte concordi nel ritenere che, a seguito della legalizzazione del *betting* online prima (2007) e di alcune modalità di poker poi (Settembre 2008), l'industria italiana è quella che ha sperimentato

⁸⁴ "Industry Profile: Casino and Gaming in Italy", "Datamonitor", Marzo 2010.

i tassi di crescita di gran lunga più consistenti a livello mondiale, confermando con ciò la bontà del sistema della regolamentazione come metodologia per attrarre nuovi giocatori ed allargare la domanda. Con riferimento all'espansione del mercato, la "H2 Gambling Capital" ha stimato un tasso composto di crescita annuale (*Compound Annual Growth Rate, CAGR*⁸⁵) del GGY italiano pari al 63% nel periodo che va dal 2006, ultimo anno pre-legalizzazione, al 2010.

Per quanto riguarda invece l'efficacia reale della regolamentazione di un settore come l'*Online Gambling*, non già dal punto di vista economico bensì da quello attuativo, c'erano delle perplessità riguardo alla predisposizione di un sistema di controlli che garantisse l'applicazione concreta delle previsioni normative e la riduzione del numero di operatori non riconosciuti (*offshore*) attivi sul mercato italiano. A tal proposito, fornisce una precisa descrizione della tematica la stima compiuta dalla società "GBGC", illustrata graficamente nella Figura 2.9. Dal grafico si evince come in pochi anni sia avvenuta una transizione quasi integrale dai siti *offshore* a quelli *onshore* in Italia. La percentuale di *turnover* realizzata sui portali non autorizzati sta diminuendo a vista d'occhio e si è attestata attorno al 24% nel 2010. Tuttavia, le previsioni per il prossimo biennio sono ancora più rosee, dal momento che, come già anticipato, a partire dal 2011 ci sarà la definitiva legalizzazione e la successiva introduzione sul mercato italiano del poker in modalità *cash* e soprattutto dei *casino games*. Questi ultimi, essendo forme ludiche tuttora non autorizzate,

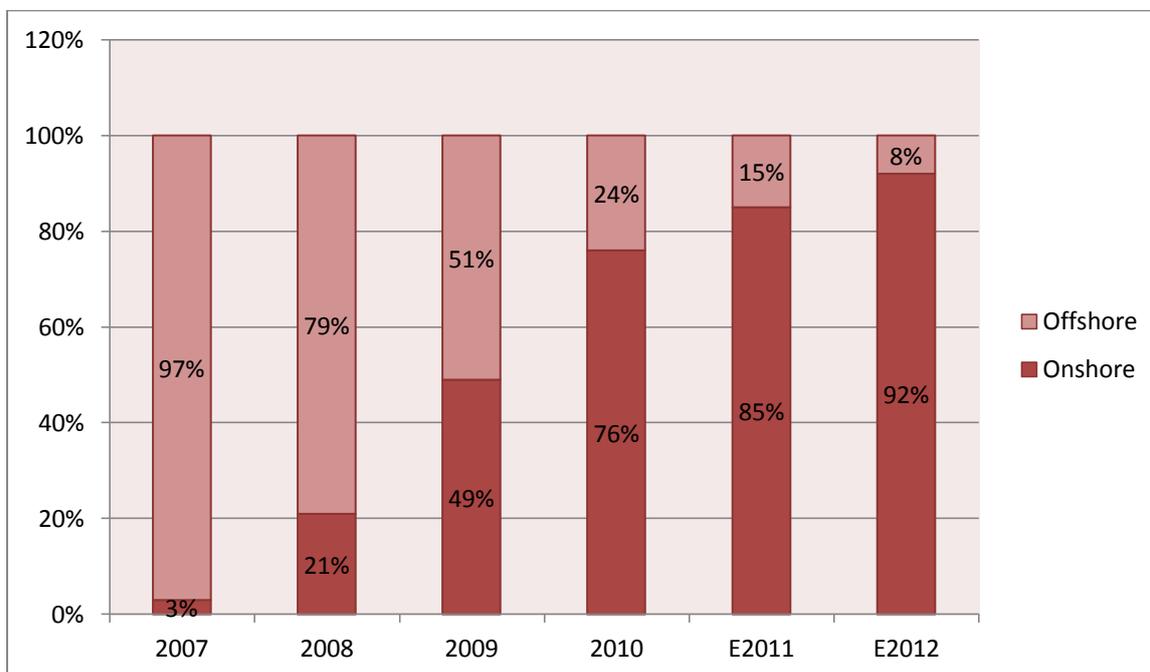
⁸⁵ Il CAGR prende in considerazione il tasso di crescita *year-over-year* su un determinato lasso temporale. La formula per il calcolo è la seguente:

$$\text{CAGR} = (\text{valore finale} / \text{valore iniziale})^{(1/\text{numero di anni})} - 1$$

Il CAGR in sostanza descrive il tasso annuale al quale un valore sarebbe aumentato se si fosse registrata una crescita annuale costante.

rappresentano la principale motivazione per cui i giocatori italiani si connettono a siti *offshore* che invece li offrono illegalmente.

Figura 2.9 Offshore vs Onshore Gambling in Italia (2007-e2012)



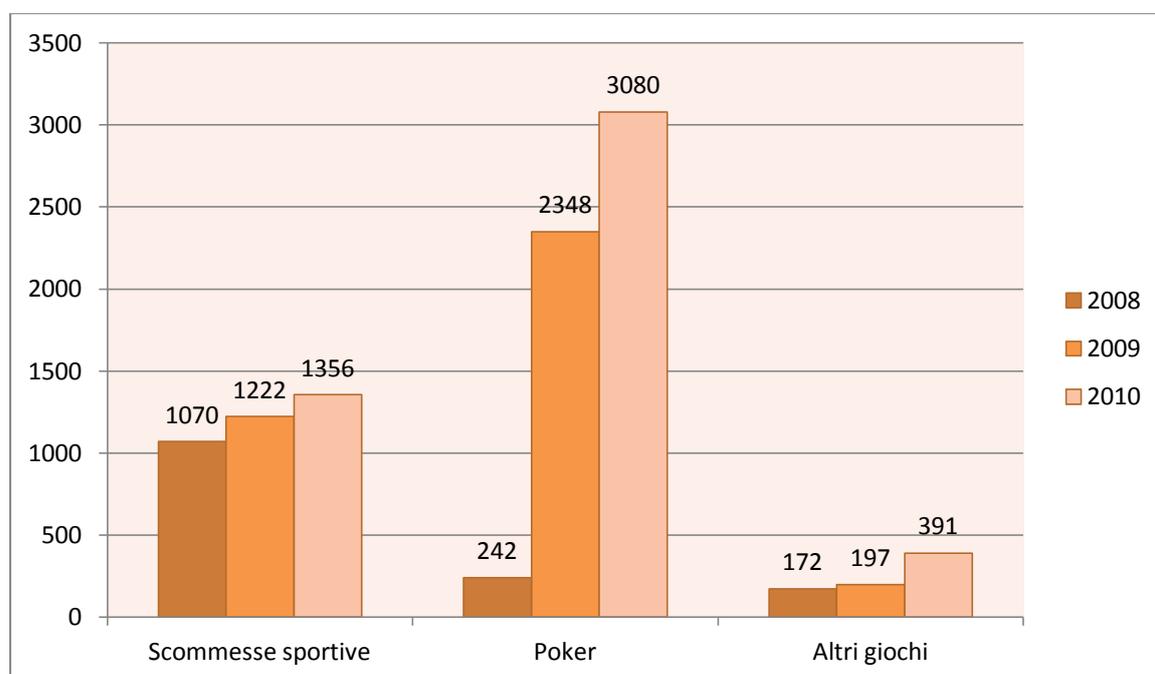
Ns. elaborazione dati GBGC, 2010

La stima della "GBGC" prevede una percentuale di gioco *onshore* nell'industria italiana superiore al 90% a partire dal 2012. Si potrà a quel punto parlare di una legalizzazione portata a compimento in tutto e per tutto dalle Autorità italiane.

Fatte queste doverose premesse, sono ora presentati i dati statistici più significativi riguardanti la *Online Gambling Industry* italiana. Si tratta di valori ufficiali forniti dall'Autorità AAMS, a differenza di quelli fin qui dibattuti in relazione al mercato globale che avevano una accuratezza minore in quanto non provenienti da un organismo di controllo ufficiale. Proprio grazie a questa circostanza, sul mercato italiano si può calcolare con precisione il dato del *Total Amount Stacked* (o anche *Turnover*), ossia della raccolta dei siti al lordo delle vincite restituite ai giocatori, che era

invece di difficile reperibilità (e scarsamente attendibile) con riguardo al contesto internazionale. In Italia è infatti AAMS a gestire, con la collaborazione di "Sogei", l'intero volume di puntate effettuate dai giocatori. La Figura 2.10 illustra l'andamento della raccolta nello scorso triennio. Dal grafico si nota come il *boom* vero e proprio del mercato italiano del Gioco Online sia avvenuto tra il 2008 e il 2009, a seguito della legalizzazione del poker.

Figura 2.10 La dinamica della raccolta per tipologia di gioco (€ milioni; 2008-2010)



Ns. elaborazione dati AAMS, Sogei, Osservatorio sul Gioco Online del Politecnico di Milano, 2010

La raccolta del 2009 si attesta sui €3.765 miliardi, in crescita del 154% rispetto ai €1.484 miliardi del 2008. L'impatto del poker è molto contenuto nel 2008, essendo stato introdotto solo nell'ultimo trimestre dell'anno, mentre nel 2009 genera oltre €2.3 miliardi di raccolta e arriva subito a collocarsi nettamente al primo posto nella classifica dei giochi digitali in Italia. Nel 2010 la crescita del settore è stata, come era prevedibile, più contenuta

ma comunque significativa, essendo pari al 28% rispetto al 2009, per una raccolta complessiva di €4.827 miliardi. Scommesse e poker crescono rispettivamente dell'11% e del 33% nel 2010, mentre un trend ancor più espansivo lo fanno registrare gli altri giochi, trainati dall'introduzione del bingo a metà 2009, che si attestano sui €391 milioni raccolti (+98% rispetto al 2009).

La prossima introduzione dei *casino games* e del poker in modalità *cash*, oltre a contribuire in maniera decisiva alla riemersione della quota di illegalità ancora esistente, darà un nuovo stimolo alla crescita del settore, leggermente rallentata nel 2010. La "H2 Gambling Capital", all'interno di uno studio sulle prospettive dell'industria italiana, ha stimato che le due predette novità, unite all'innalzamento del massimale di *buy-in*⁸⁶ dagli attuali €100 a €250, garantiranno agli operatori, a partire dal 2012, degli introiti più che raddoppiati rispetto ai valori correnti⁸⁷.

Grazie alla esaustività e precisione delle rilevazioni statistiche fornite dall'AAMS per il mercato italiano, è anche possibile formulare un giudizio sulla stagionalità che caratterizza le entrate degli operatori della *Online Gambling Industry* (la considerazione è estendibile non solo al contesto italiano ma all'intero settore a livello internazionale). Dai dati di AAMS si apprende come non vi siano significative oscillazioni sui valori della raccolta nei diversi periodi dell'anno. Esiste tuttavia un trend ricorrente, seppur di entità differente a seconda della tipologia di gioco, a ridosso dei mesi estivi i quali, a causa delle vacanze e del gran caldo, fanno stabilmente registrare un esodo generalizzato dai PC. Nello

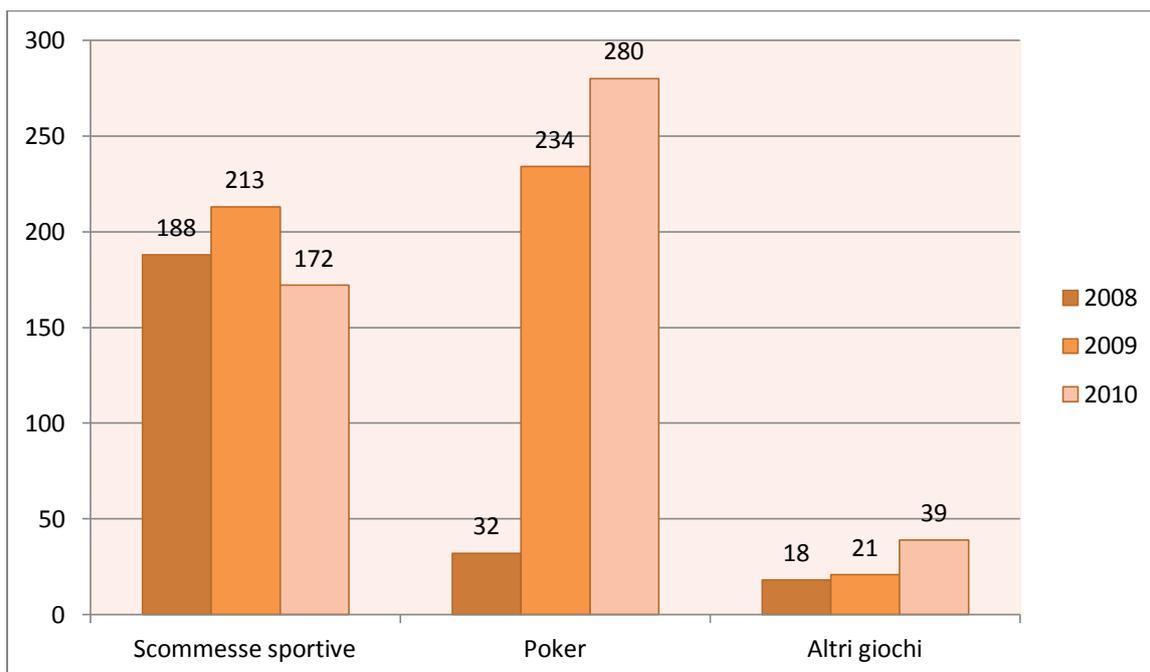
⁸⁶ Il *buy-in* è la quota di iscrizione ad una tipologia di *gambling* svolta nella forma del torneo (*players vs players*).

⁸⁷ La "H2GC" precisamente stima un fatturato complessivo che superi gli €1.4 miliardi nel 2012, grazie soprattutto all'apporto dei *casino games*, che nel loro primo anno a pieno regime (che sarà il 2012 visto che l'introduzione ufficiale avverrà dal Settembre del 2011) dovrebbero garantire oltre €600 milioni.

specifico, le scommesse sportive sono il segmento che risente maggiormente di un discreto calo di raccolta nei mesi estivi, a causa della diminuzione del numero di eventi su cui effettuare le puntate. Nell'ultima estate, tuttavia, il Mondiale di calcio svoltosi in Sudafrica ha invertito tale tendenza, facendo registrare addirittura un aumento della raccolta nei mesi di Giugno e Luglio. In ambito poker, invece, si è rilevata nei due anni successivi alla sua introduzione una raccolta del mese di Agosto rispettivamente di €174 milioni nel 2009 e di €221 milioni nel 2010, entrambe cifre pari al 5.7% medio in meno rispetto alla raccolta degli altri mesi dell'anno. E' dunque il lieve rallentamento estivo l'unico blando elemento di stagionalità che si registra nella dinamica dei ricavi degli operatori del Gioco Online.

Passando a questo punto ai dati definiti nel Rapporto dell'Osservatorio sul Gioco Online 'fatturato', e perciò assimilabili all'indicatore del GGY utilizzato nelle analisi sul mercato globale compiute nel paragrafo precedente, si registra una dinamica leggermente differente rispetto a quella della raccolta (Figura 2.11). La contestuale disponibilità di dati riguardanti la raccolta e il GGY consente di compiere un'analisi comparata delle due grandezze e di mettere in luce le interessanti dinamiche competitive che influiscono sulla determinazione della quantità dei soldi scommessi che viene trattenuta al proprio interno dalle imprese del Gioco Online.

Figura 2.11 La dinamica del fatturato (GGY) per tipologia di gioco (€ milioni; 2008-2010)



Ns. elaborazione dati AAMS, Sogei, Osservatorio sul Gioco Online del Politecnico di Milano, 2010

Il fatturato degli operatori cresce nel 2009 del 96%, passando dai €238 milioni del 2008 ai €467 milioni del 2009. L'aumento del fatturato, per quanto consistente, è quindi inferiore all'aumento della raccolta nello stesso periodo (+154%). Ciò è principalmente imputabile al *payout*⁸⁸ più alto che ha il poker, tipologia di gioco che ha visto una forte crescita proprio nel 2009, rispetto alle scommesse. Il fenomeno è confermato dalle cifre relative al 2010, con il fatturato complessivo che si attesta sui €491 milioni, con una crescita di poco superiore al 5% rispetto al 2009 a fronte di un +28% fatto registrare dalla raccolta nello stesso arco temporale. A tal proposito, è molto importante esaminare la quota della raccolta incassata dagli operatori per tipologia di gioco. Infatti, mentre i livelli di *payout* delle scommesse, come si vedrà

⁸⁸ Il *payout* indica la quota dell'ammontare scommesso che viene restituita ai giocatori sotto forma di vincite. Sulle dinamiche di formazione del fatturato delle imprese di *Online Gambling* si tornerà in maniera dettagliata nel corso del Capitolo 4.

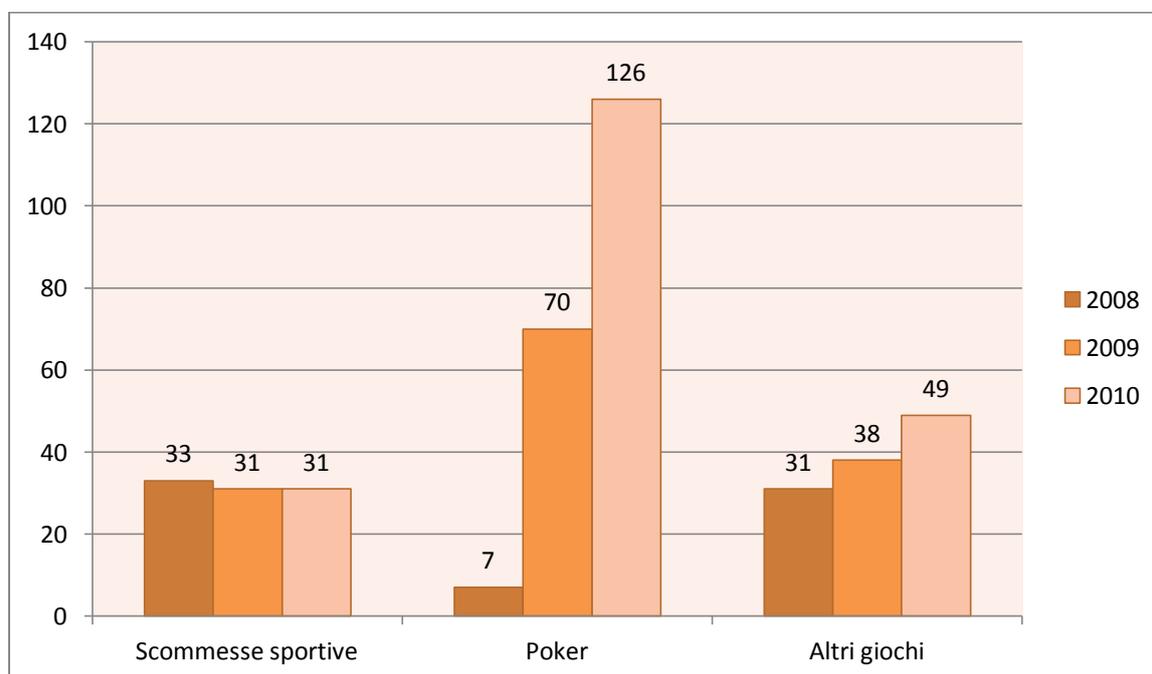
nel prosieguo del lavoro, sono influenzati per una buona parte anche da variabili aleatorie, il *payout* dei giochi in forma di torneo è fisso, in quanto non è minimamente soggetto a nessun tipo di casualità ma è determinato a priori dagli operatori a seconda delle proprie politiche interne. Pertanto il calo del fatturato del comparto scommesse, dai €213 milioni del 2009 ai €172 milioni del 2010 (che corrisponde ad un trend negativo del 19%), e la contestuale riduzione della quota di raccolta incassata dagli operatori dal 17.5% del 2009 al 12.6% del 2010, è frutto quasi esclusivamente del caso, ossia di maggior fortuna dei giocatori nel piazzare le scommesse. Discorso inverso vale nell'ambito dei giochi in modalità *players vs players*. La quota di raccolta incassata dagli operatori (definita *rake* in gergo pokeristico) nel comparto poker è in forte diminuzione, essendo passata dal 13% del 2008 al 9.1% del 2010, a fronte di una quota costante attorno al 10.4% incassata dagli altri giochi nell'arco del medesimo triennio. Ciò sta ad evidenziare la forte tensione concorrenziale che si registra tra le imprese operanti nel campo del poker, circostanza questa già rilevata nei precedenti paragrafi. I *competitors* del settore in parola stanno infatti conducendo una forte battaglia sui 'prezzi', utilizzando il *payout* come elemento di attrazione dei clienti rispetto alla concorrenza. Tale riduzione si ripercuote direttamente sui margini già ridotti per le elevate spese di marketing che caratterizzano il mercato dell'*Online Gambling* (e in particolare del segmento poker).

Di grande interesse ai fini del presente lavoro sono infine le cifre relative al prelievo erariale che, considerata la natura particolare del settore oggetto di analisi, forniscono una significativa rappresentazione sull'incidenza che i diversi regimi di tassazione

hanno sulla profittabilità delle imprese. La normativa italiana sul Gioco Online prevede aliquote fiscali diversificate per ogni singola tipologia ludica. Sono inoltre ricomprese all'interno del prelievo erariale anche delle quote destinate, in base a leggi speciali, ad AAMS⁸⁹ ed agli organismi "U.N.I.R.E." e "Istituto per il Credito Sportivo". La Figura 2.12 illustra la dinamica del prelievo erariale relativa all'ultimo triennio del mercato del Gioco Online italiano.

L'ammontare complessivo del prelievo fiscale è pari a €140 milioni nel 2009, con un aumento del 94% rispetto al 2008. Nel 2010 esso supera i €200 milioni e conferma la tendenza alla forte crescita annuale (+47%).

Figura 2.12 La dinamica del prelievo erariale per tipologia di gioco (€ milioni; 2008-2010)



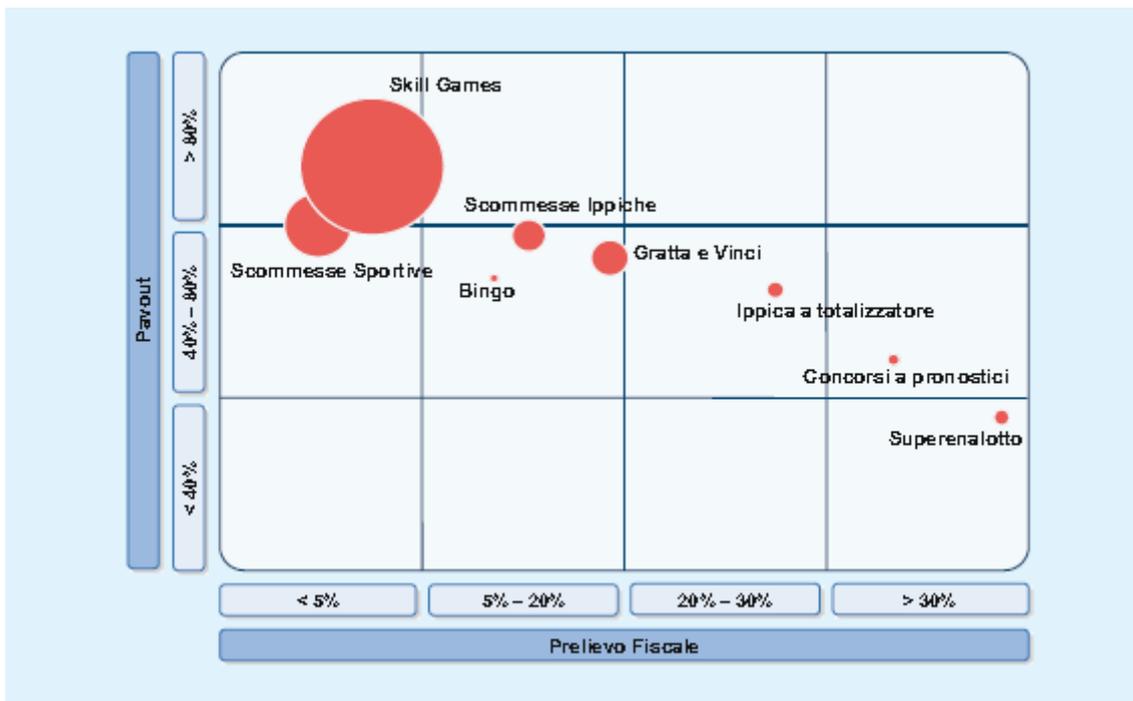
Ns. elaborazione dati AAMS, Sogei, Osservatorio sul Gioco Online del Politecnico di Milano, 2010

Entrando nel merito delle diverse forme di gioco si nota un chiaro trend in atto, ossia un abbassamento delle aliquote fiscali a fronte di un incremento notevole dei volumi di raccolta. L'abbassamento

⁸⁹ Tale quota rappresenta la remunerazione di AAMS, che non è un ente *no-profit*, per l'attività di supervisione e controllo svolta sul settore dei giochi.

dell'aliquota di tassazione sulle scommesse sportive, avvenuto a novembre 2008, ha fatto sì che il prelievo medio su tale tipologia ludica scendesse dal 3% (33/1070) della raccolta nel 2008 al 2.5% (31/1222) nel 2009. Il gettito fiscale generato dal comparto scommesse ha perciò subito una riduzione del 6% nell'anno 2009, nonostante un incremento della raccolta nel medesimo spazio temporale. Il poker si afferma come il gioco digitale che contribuisce maggiormente al prelievo erariale. Questo a causa sia di volumi di raccolta più elevati sia di un'aliquota leggermente superiore (pari al 3% della raccolta nel 2010) a quella delle scommesse. Il dato senza dubbio più sorprendente che emerge dalla presente analisi è tuttavia quello relativo agli altri giochi. Infatti, nonostante il loro peso limitato in termini di raccolta, la categoria residuale delle tipologie ludiche fruibili sul *Web* rappresenta una voce importante per quanto riguarda il prelievo erariale, che con i €38 milioni nel 2009 e i €49 milioni nel 2010 supera anche in valore assoluto il gettito fiscale relativo al comparto scommesse sportive, grazie ad una aliquota mediamente più elevata, anche rispetto a quella del poker (il gioco che presenta in assoluto la percentuale di prelievo maggiore è il "Superenalotto", il cui esercizio via-Internet è stato introdotto a Luglio del 2009).

Figura 2.13 Payout e prelievo fiscale a confronto



Fonte: Osservatorio sul Gioco Online del Politecnico di Milano, 2010

La Figura 2.13 mappa i vari giochi, e la loro raccolta⁹⁰, sulla base del *payout* medio e del prelievo fiscale medio. E' interessante notare come l'effetto combinato di questi valori sia quello di garantire alle casse degli operatori somme, misurate in percentuale della raccolta, molto diverse fra gioco e gioco. Nello specifico, la quota di raccolta mediamente trattenuta al proprio interno dalle imprese del settore nel triennio 2008-2010 oscilla tra l'8% e il 18%.

2.6 Alcuni confronti con mercati affini

Per meglio interpretare le dinamiche in atto nel giovane mercato del Gioco Online, nei successivi paragrafi verranno proposti alcuni confronti con quanto accaduto e sta accadendo in settori che presentano alcune affinità strategiche ed operative con l'industria in esame. L'*Online Gambling*, come già anticipato, si caratterizza

⁹⁰ La superficie dei cerchi nella Figura 2.10 rappresenta il volume della raccolta dei diversi giochi nel 2010.

proprio per un certo grado di poliedricità che ne rende difficile un'inquadratura univoca e lineare all'interno di un solo ambito economico, presentando esso una serie di tratti comuni con diversi settori per così dire 'limitrofi'.

Infatti, non è esagerato dire che il Gioco Online sia, in un certo senso, il frutto della precedente evoluzione di tali settori, in quanto lo stesso presupposto della sua nascita e sviluppo è stata l'affermazione presso il pubblico, in epoche diverse, di mercati come quello del *gambling* tradizionale e dell'intrattenimento da un lato e dell'industria digitale (*e-commerce* e similari) dall'altro.

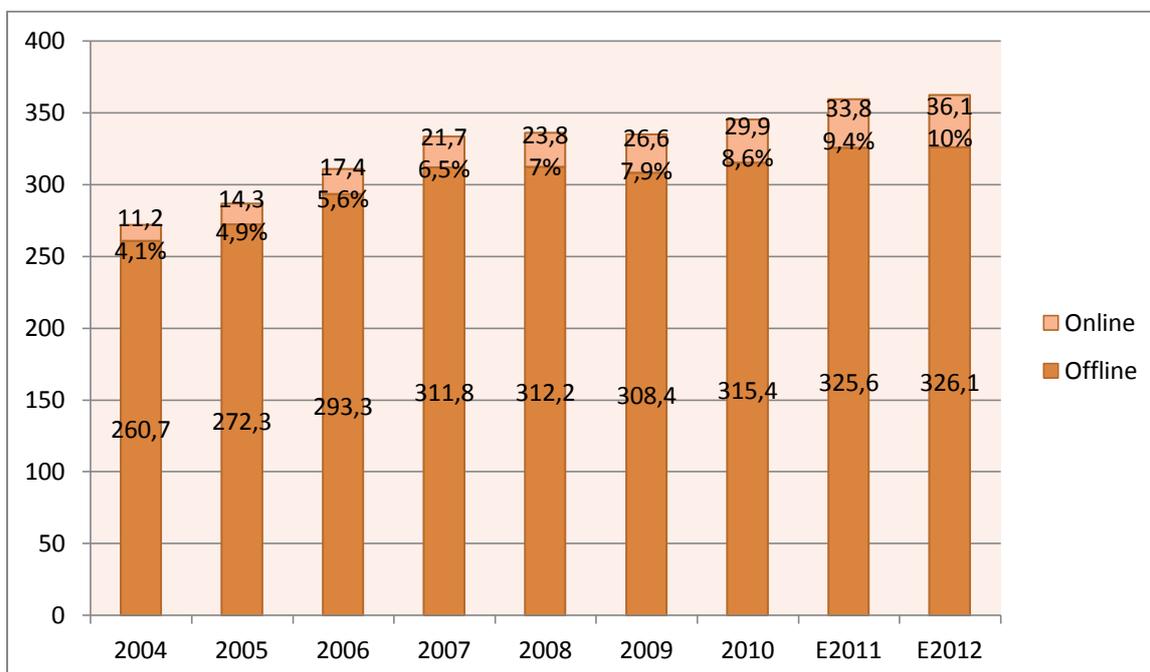
2.6.1 Gioco Online versus Gioco Offline

Nel corso della trattazione si è già più volte proposto l'accostamento tra il Gioco Online e quella che di fatto rappresenta la sua industria madre, ossia il gioco tradizionale o *land-based*. Si sono elencate le principali peculiarità che contraddistinguono i due *business*, inserendo la discussione in un'ottica strategico-competitiva ed evidenziando i punti di forza e debolezza relativa di un comparto nei confronti dell'altro. Si procederà ora ad impostare il confronto da un punto di vista numerico e statistico, proponendo un'analisi quantitativa dei settori in parola.

Sebbene si sia fin qui sottolineata a più riprese la prepotente ascesa dell'*Online Gambling*, nonché gli enormi cambiamenti che le tecnologie digitali hanno introdotto nell'intera industria globale del gioco, il settore oggetto del presente lavoro è tuttora minuscolo in termini dimensionali rispetto al settore *offline*. I quindici anni scarsi di vita del Gioco Online, infatti, sono un'inezia se paragonati alla storia secolare del *gambling land-based*. Nel 2010 l'*Online Gambling*, con il suo GGY di \$29.95 miliardi,

rappresentava appena l'8.6% del GGY globale dell'industria (pari a \$353.4 miliardi). Nella Figura 2.14 è stato riassunto il trend del *Gross Gambling Yield* globale, specificando la percentuale attribuibile all'*online*.

Figura 2.14 GGY globale della Gambling Industry: Online vs Offline (\$ miliardi; 2003-E2012)



Ns. elaborazione dati H2 Gambling Capital, 2010

E' interessante notare come il dato sulla percentuale di incidenza dell'*online* sul mercato globale sia, aldilà della dinamica annuale dei valori assoluti dei due settori, in costante crescita nell'ultimo decennio, essendo passato dal 4.1% del 2004 all'8.6% attuale. Le stime prospettiche formulate dalla "H2GC" prevedono una prosecuzione della crescita relativa del comparto *online* rispetto a quello *offline* nel prossimo biennio. Nel 2012 il GGY stimato del mercato digitale dovrebbe superare i \$36 miliardi, arrivando a rappresentare il 10% dell'industria complessiva. Restringendo il campo di indagine a singoli segmenti geografici, il maggior tasso

di penetrazione del digitale si registra nel Regno Unito dove, secondo i dati della "H2GC", oltre il 20% dei giochi sono svolti via-Internet. In Italia la quota è molto più bassa e si attesta attorno al 5% nel 2010. Tale cifra è spiegata dal fatto che il settore *offline* italiano, nonostante un contenuto giro di affari di casinò e sale da gioco terrestri, rappresenta il terzo mercato mondiale grazie all'apporto di lotterie e *slot machines*. Tuttavia l'introduzione dei *casino games* all'interno del palinsesto dei siti di gioco italiani a partire dal 2011 dovrebbe dare, come discusso nei precedenti paragrafi, un ulteriore impulso alla crescita dell'*online*, facendo salire la percentuale di incidenza del gioco digitale sull'industria italiana del *gambling* al 7.3% nel 2012 (sempre secondo le stime della "H2GC").

Figura 2.15 La Gambling Industry globale per tipologia di gioco⁹¹ (% del totale; 2009)



Fonte: H2 Gambling Capital, 2009

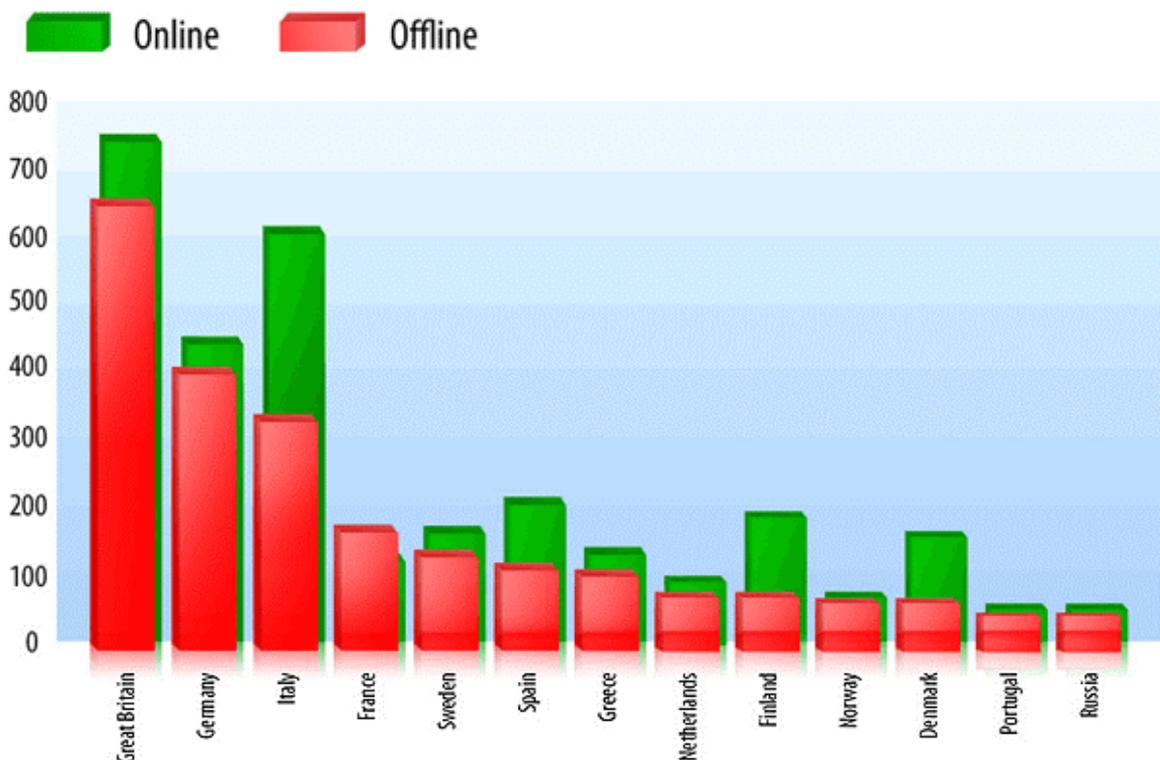
⁹¹ All'interno del grafico la tipologia dell'*Horseracing* (scommesse ippiche) è considerata separatamente dalle scommesse sportive. L'*Horseracing* rappresenta tuttora il 7% del GGY globale dell'industria, ma appare destinata a ridimensionarsi molto nel corso del tempo, seguendo il trend al ribasso registrato negli ultimi anni. Esplose decenni orsono in molti Paesi del mondo quando erano una delle poche forme di *gambling* autorizzate, le scommesse ippiche sono forse il prodotto che più ha risentito dell'ampliamento della gamma dei giochi offerti, da un lato, e dell'avvento del gioco via-Internet, dall'altro.

Sul fronte delle forme di gioco praticate, lo scenario è nettamente diverso rispetto a quello analizzato con riferimento al solo comparto interattivo del *gambling*. La Figura 2.15 mostra la distribuzione per tipologia ludica del GGY pari a \$335 miliardi conseguito nel 2009 dall'intera industria globale del gioco. La fetta maggiore della torta è rappresentata dai casinò che, nonostante un calo dei ricavi sperimentato nell'ultimo decennio, producono ancora più del 30% del GGY globale dell'industria (ossia una somma pari a \$104.5 miliardi). Tuttavia tali proventi non sono distribuiti equamente dal punto di vista geografico, dal momento che le sole Macao e Las Vegas (capitali mondiali del settore dei casinò) nel 2009 hanno fatto registrare rispettivamente un fatturato annuale di \$14.7 miliardi e \$10.4 miliardi⁹². Quasi 2/3 del GGY globale proviene dall'attività dei casinò e da lotterie di vario tipo. Se a questi si aggiungono gli introiti derivanti dalle cosiddette "*non-casino gaming machines*", che sono appunto tutte le forme di *slot machines* situate all'interno di locali pubblici e sale da gioco diverse dai casinò, si arriva ad oltre l'80% del GGY totale. Ciò significa che il mercato terrestre è incentrato su giochi molto meno diffusi in ambito digitale. Si è infatti già visto nel corso del lavoro come le lotterie non abbiano tuttora 'attecchito' nell'industria *online*. Esse rappresentano una forma ludica molto diffusa in zone del mondo dove le infrastrutture telematiche sono ancora carenti. Inoltre sono una tipologia di *gambling* per così dire 'immediata', la quale, a differenza delle altre, non presuppone un certo dispendio di tempo per essere praticata ma si esaurisce nel mero atto di acquisto di un *ticket*. A tal proposito, alcuni esperti

⁹² Il dato relativo a Las Vegas è addirittura in forte calo. Negli ultimi 5 anni i casinò della città del Nevada hanno sperimentato una diminuzione dei ricavi media annuale pari al 3%.

del settore sostengono che il comparto delle lotterie, unito anche a quello delle *slot machines* terrestri, dovrebbe essere distinto in fase di analisi dal resto dell'industria del gioco, in quanto i fruitori di tali prodotti ludici si differenziano tendenzialmente dal tipo di utenti dei restanti giochi. Le stesse dinamiche competitive sono diverse e questo implica anche la necessità di diversi approcci alla materia. E' per questo che fra le risultanze del suo studio sulla penetrazione del digitale sull'industria globale del *gambling* la "H2GC" propone anche un'analisi 'depurata' dagli elementi 'distorsivi', i quali gonfiano enormemente il GGY dell'industria *offline*, di cui si è appena discusso. La Figura 2.16 prende in considerazione il solo settore europeo dei casinò *land-based* mettendolo a confronto con i soli ricavi derivanti da *casino games* via-Internet nel mercato europeo.

Figura 2.16 GGY per nazione della Casino Industry europea: Online vs Offline (€ milioni; 2012)



Fonte: H2 Gambling capital, 2010

I dati illustrati dal grafico sono in un certo senso sorprendenti. Infatti, non appena si è incentrata l'analisi sul solo comparto europeo dei giochi da casinò, si è subito ribaltata la situazione, con la pur giovane industria *online* che già sopravanza in termini di fatturato quella *offline*, peraltro con il solo apporto dei ricavi prodotti dai *casino games*. Il divario più marcato si registra proprio sul mercato italiano, dove la "H2GC" stima che, grazie alla legalizzazione a partire dal Settembre del 2011, i giochi da casinò produrranno oltre €600 milioni nel primo anno a pieno regime, doppiando il GGY dei casinò *land-based*. Il Regno Unito mantiene la leadership europea in entrambi i comparti, con un fatturato attribuibile ai *casino games* digitali che nel 2012 dovrebbe attestarsi sui €748 milioni, superando così di oltre \$100 milioni il fatturato *offline*. Da notare infine che il solo Paese europeo per il quale la "H2 Gambling Capital" stima per il 2012 un valore del GGY digitale inferiore a quello terrestre è la Francia, che proprio lo scorso anno ha regolamentato il mercato escludendo categoricamente i *casino games* dall'elenco dei giochi autorizzati. Da queste ultime considerazioni appare dunque evidente come il comparto del gioco *land-based* che in futuro potrebbe essere maggiormente penalizzato dall'ascesa dell'*online* è probabilmente quello dei casinò. Le altre tipologie di *gambling* appaiono abbastanza legate all'uno o all'altro canale di fruizione. Vi sono cioè alcuni giochi, come il poker o gli *skill games*, che sembrano più adatte al canale digitale, mentre altri, come le lotterie e le *slot machines* che sono tradizionalmente legate a una esperienza 'dal vivo'. I *casino games* sono senz'altro una tipologia di *gambling* tradizionalmente *live*, che però si adatta molto bene anche alla fruizione sul *Web*. Essa è pertanto destinata ad affermarsi

prepotentemente via-Internet vista la frequente indisponibilità, soprattutto nel contesto europeo, di casinò terrestri facilmente accessibili dai giocatori. La minaccia di una perdita costante di clienti a favore delle piattaforme digitali è perciò quanto mai concreta nell'industria dei casinò più che negli altri comparti. Starà a questo punto agli operatori *land-based* cercare di cogliere le opportunità offerte dal *business* interattivo e alternare strategie competitive a strategie collaborative con l'industria *online*. Orientamento questo che peraltro è stato già intrapreso negli ultimi anni, seppur in maniera tardiva, da alcune delle maggiori aziende di casinò terrestri a livello internazionale⁹³.

2.6.2 Gioco Online versus e-Commerce

Per meglio interpretare le dinamiche in atto nel giovane mercato dell'*e-gambling* può essere interessante effettuare un'incursione nel più ampio ambito del commercio digitale (*e-commerce*). La diffusione su scala globale del cosiddetto '*shopping online*' ha fatto sì che si affermasse tra i consumatori la propensione a spendere denaro tramite il canale del *Web*, favorendo l'introduzione di procedure di gestione ed implementazione delle transazioni finanziarie via-Internet. E' questo l'aspetto che più d'ogni altro accomuna i due settori e rende interessante un'analisi comparata dei relativi mercati. Gioco Online e Commercio Online sono sicuramente due *business* molto distanti per peculiarità operative e normative di riferimento e tantomeno sono industrie in competizione fra loro come può essere il caso di *gambling* ed *entertainment* che si approfondirà nel paragrafo successivo. L'*e-commerce* non rappresenta affatto un'alternativa all'*e-gambling*,

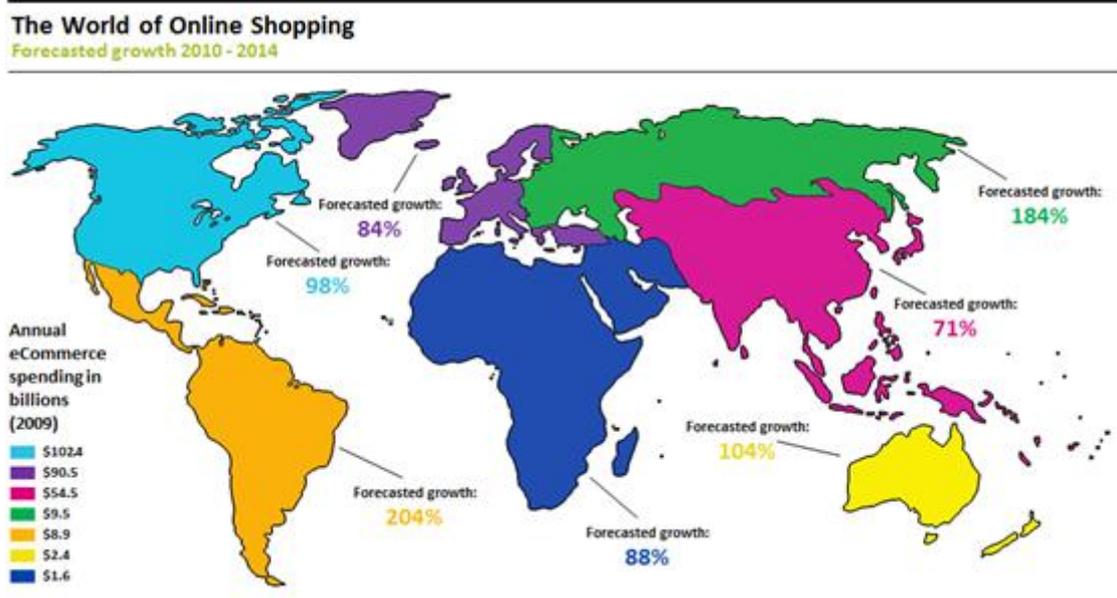
⁹³ Una di queste aziende è proprio la "Caesars Entertainment", che a partire dal 2009 ha implementato un strategia di l'ingresso sul mercato digitale. Sul punto cfr. Box 2.1.

né esiste necessariamente una condivisione di clienti tra un mercato e l'altro. Tuttavia i due settori presentano numerose dinamiche strategiche ed operative condivise, dovute al fatto che entrambi appartengono all'universo dei *B2C e-business*, ossia quelle attività economiche che utilizzano il *Web* come piattaforma di commercializzazione di prodotti e servizi tra imprese e consumatori finali. Pertanto lo sviluppo di un'industria va di pari passo con quello dell'altra. L'esistenza di una fascia di utenza a livello mondiale che manifesta interesse nello sfruttare la rete per effettuare acquisti di beni e servizi non può che essere vista favorevolmente dagli operatori dell'*Online Gambling*, così come il sempre crescente popolo di giocatori via-Internet è visto come una opportunità di crescita e come un potenziale bacino di clienti per tutta l'industria digitale. Gli scommettitori online sono una categoria di consumatori tendenzialmente più propensa ad esplorare le possibilità offerte dalla rete, ossia a clickare sugli annunci pubblicitari, a rispondere alle indagini di marketing e in ultima analisi ad effettuare transazioni finanziarie via-*Web*. In altre parole, il prototipo di giocatore online è considerato un grosso *target* per le aziende di *e-commerce*.

La Figura 2.17 offre una stima della dimensione del mercato globale del commercio interattivo suddiviso in macroaree geografiche. Il mercato globale dell'*e-commerce* risulta valere in totale \$269.8 miliardi nel 2009, con una netta supremazia del segmento nordamericano. Solo negli USA infatti sono stati spesi nello *shopping online* più di \$90 milioni. I tassi di crescita prospettici prevedono una forte espansione soprattutto nell'area asiatica e sudamericana, le quali dovrebbero sperimentare

nell'arco temporale 2010-2014 un aumento della spesa online pari rispettivamente al 184% e al 204%.

Figura 2.17 Il mercato globale dell'e-commerce per area geografica: dimensione e crescita attesa 2010-2014 (\$ miliardi; 2009)



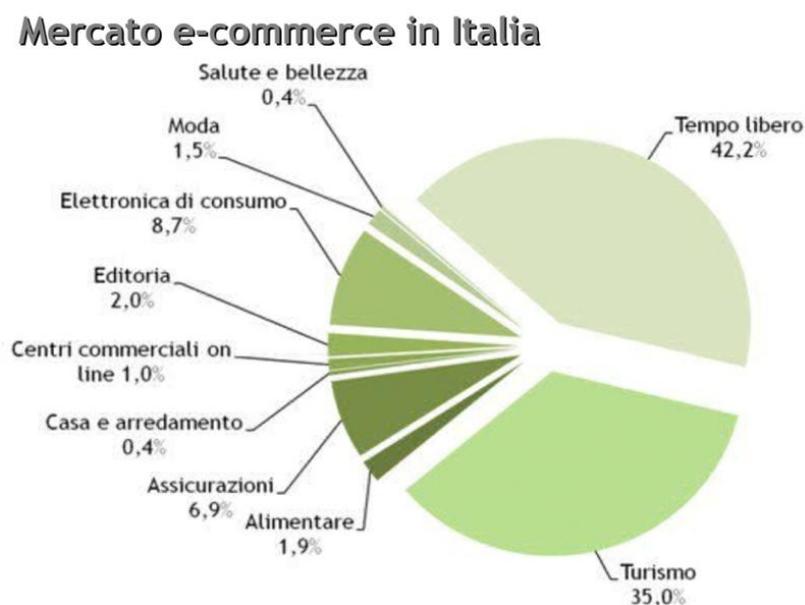
Fonte: Euromonitor International, 2009

I ricavi dell'*Online Gambling* non sono stati inseriti nel calcolo effettuato dalla "Euromonitor International", in quanto l'indagine è prettamente incentrata sul commercio via-Internet di beni al dettaglio. Ricomprendendo invece nel mercato dell'*e-commerce* anche il dato del GGY del Gioco Online globale relativo al 2009 (\$26.62 miliardi) si otterrebbe un valore pari a \$296.4 miliardi e si scoprirebbe che l'*e-gambling* rappresentava nel 2009 ben l'8.9% delle transazioni finanziarie digitali a livello globale. Un dato molto rilevante, vista la espansione più recente del gioco via-Internet rispetto al generico settore del commercio digitale.

Prendendo in considerazione il solo mercato italiano, esistono dati aggiornati secondo i quali la spesa per l'*e-commerce* è stata pari nel 2010 a circa €4.2 miliardi, il 42.2% della quale dedicata al

comparto del tempo libero (Figura 2.18), del quale il Gioco Online rappresenta una parte significativa.

Figura 2.18 Breakdown del mercato italiano dell'e-commerce (2010)



Fonte: Osservatorio sul Gioco Online del Politecnico di Milano, 2010

E' infine interessante notare che, mentre la spesa dei consumatori per il commercio digitale corrisponde al fatturato delle imprese dell'industria, la spesa complessiva dei giocatori sui siti di *e-gambling*, come si sa, corrisponde non al fatturato degli operatori ma alla raccolta complessiva, dato questo ultimo disponibile per il mercato italiano e pari nel 2010, come già esposto nel paragrafo 2.5.2, a €4.82 miliardi. Dunque, in termini di spesa *online* complessiva dei consumatori, l'industria italiana del Gioco Online ha superato nel 2010 quella dell'*e-commerce*⁹⁴.

⁹⁴ E' tuttavia quest'ultimo un dato poco significativo dal momento che la spesa per l'*Online Gambling* include il fenomeno del rigioco delle vincite da parte del medesimo consumatore. Il dato che perciò è più indicativo è quello del GGY (fatturato) del settore.

2.6.4 Gioco Online versus altri mercati dell'entertainment

L'ultimo confronto proposto, ossia quello con gli altri mercati dell'intrattenimento, è probabilmente quello che riveste il maggior interesse in chiave strategica. Infatti, come si tratterà in maniera approfondita all'interno dell'analisi competitiva del settore⁹⁵, il ruolo di *competitors* esterni degli operatori della *Online Gambling Industry* è recitato in prevalenza da tutte le imprese che in qualche modo gravitano attorno al mondo dell'*entertainment*, essendo ogni attività ludico-ricreativa un potenziale prodotto sostitutivo del gioco via-Internet. I mercati in parola, pertanto, rappresentano le alternative più diffuse, in una prospettiva ampia e per un utente che voglia dedicare un po' del suo tempo libero e dei suoi soldi allo svago.

Nella fattispecie sono stati presi in considerazione i seguenti mercati⁹⁶:

- il gioco tradizionale⁹⁷;
- la spesa al botteghino per gli eventi calcistici;
- la spesa al botteghino per il teatro;
- la spesa al botteghino per il cinema;
- il settore *videogame & console*;

Ebbene, lo scenario che emerge dalla ricerca è quello di un Gioco Online che gode di ottima salute e di prospettive migliori rispetto agli altri settori esaminati. Questi ultimi hanno fatto registrare nel 2009 dinamiche contenute, se non addirittura negative rispetto all'anno precedente. La crescita più fragorosa è di gran lunga

⁹⁵ Cfr. Paragrafo 4.1.3.

⁹⁶ Vista l'indisponibilità di dati relativi ai mercati globali dell'intrattenimento, l'analisi è stata condotta sulle cifre della sola industria italiana. Le conclusioni trattate sono tuttavia estendibili con buona approssimazione all'intero contesto internazionale.

⁹⁷ Nell'ambito del gioco tradizionale sono state considerate, come nell'analisi compiuta nel Paragrafo 2.6.1, tutte le attività di *gambling* giocate *offline* (comprese lotterie e *slot machines*, che rappresentano un grandissimo *business* in Italia e gonfiano enormemente la dimensione del mercato del gioco tradizionale).

quella dell'*Online Gambling* (+96%), che con i suoi €467 milioni di fatturato raggiunge una dimensione prossima alla spesa per il botteghino del cinema (pari a €511 milioni nel 2009, con un misero 2% di crescita annuale), quasi doppia rispetto alla spesa per il botteghino del teatro (€255 milioni, +6% sul 2008) e addirittura tripla rispetto alla spesa per il botteghino degli eventi calcistici, la quale si attesta al livello più basso fra i mercati considerati (€114 milioni, seppur con un tasso di crescita annuale pari al 22%). Un settore molto florido, come si è già ripetutamente visto nei paragrafi precedenti, rimane quello del gioco tradizionale, grazie soprattutto al traino di Lotterie istantanee (come i "Gratta e Vinci") e differite (come il "Superenalotto" il quale, sebbene sia stato introdotto nel palinsesto dei siti di gioco, rimane una tipologia ludica più praticata nelle sale terrestri) e *slot machines*. Il valore assoluto dell'industria *offline* italiana supera gli €11 miliardi, con una crescita del 29% nel 2009. Il settore che più ha risentito della crisi è stato senza dubbio quello dei *videogame & consolle*, con un calo del 10% che ha portato il valore complessivo del mercato al termine del 2009 a €1.1 miliardi. La Figura 2.19 riassume le risultanze dell'analisi compiuta, incrociando i tassi di crescita con la dimensione dei comparti oggetto della ricerca.

Alla luce dei dati esaminati, è abbastanza difficile ipotizzare che gli altri mercati dell'*entertainment* rappresentino una forte minaccia competitiva per l'industria del Gioco Online, dal momento che sono tutti ambiti economici molto datati e maturi, ognuno dei quali sembra aver superato da tempo la fase di espansione che invece sta sperimentando l'*Online Gambling*. Inoltre, come si è già fatto notare, con l'avvento del gioco digitale, l'intrattenimento, da

concetto 'passivo' che contempla ad esempio la fruizione di cinema e teatro, si è arricchito a livello mondiale di 'risvolti attivi' che prevedono la partecipazione dell'utente all'attività di svago e la possibilità di vincere del denaro.

Figura 2.19 Mercati dell'entertainment a confronto: tasso di crescita e dimensione (€ milioni; 2009)



Fonte: Osservatorio sul Gioco Online del Politecnico di Milano, 2010

Sotto questo punto di vista, sembra essere difficile un confronto in chiave competitiva con le industrie fin qui esaminate, fatta eccezione per il solo gioco tradizionale, i cui punti di contatto con il Gioco Online sono molteplici ed evidenti. Dunque, come già si era accennato all'inizio del presente capitolo, appare sensato prevedere un futuro in cui le due industrie sorelle dell'*online* e dell'*offline* si contenderanno la fetta di consumatori che legano il concetto di svago e tempo libero ai predetti 'risvolti attivi' che solo il *gambling* può offrire.

3. GLI SCENARI FUTURI DELLA ONLINE GAMBLING INDUSTRY

Obiettivo di questo capitolo è quello di individuare i più importanti sviluppi, sotto il profilo competitivo e tecnologico⁹⁸, che potrebbero influenzare nel prossimo futuro la *Online Gambling Industry* a livello globale. Premettendo che è sempre molto difficile predire con esattezza l'evoluzione di un settore così dinamico come quello oggetto di esame, i principali fenomeni in atto saranno discussi, in chiave critica, sulla base delle risultanze di una approfondita analisi, compiuta avvalendosi dei dati prospettici diramati dalle società di consulenza leader dell'industria e dei pareri espressi dagli addetti ai lavori a margine di interviste, articoli di periodici e *reports* d'azienda.

3.1 La prosecuzione del trend espansivo dei ricavi

Il varo nel 2006 della legislazione proibizionistica negli USA, il più grande mercato in termini di utenti del gioco online, e la forte fase recessiva sperimentata dall'economia globale nell'ultimo triennio non sono stati in grado di arrestare la straripante ascesa dell'industria del *gambling* digitale. Tali potenziali ostacoli allo sviluppo del settore si stanno lentamente ridimensionando ed è perciò legittimo attendersi una ulteriore crescita dei ricavi per il prossimo futuro. Al riguardo si nota che è in atto negli Stati Uniti un forte dibattito interno sulla necessità di regolamentare il comparto del gioco via-Internet e una svolta in tal senso è attesa a stretto giro di posta⁹⁹. Inoltre la ripresa economica a livello

⁹⁸ Per un'analisi delle evoluzioni in atto in ambito legislativo si rimanda al Paragrafo 1.3.

⁹⁹ Per una trattazione più approfondita della materia cfr. Paragrafo 1.3.3.

mondiale si è già attivata e sarà ancor più significativa nei prossimi anni.

Al di là di queste circostanze, ci sono alcuni aspetti che fanno pensare a una continuità, se non ad un rafforzamento, del trend espansivo del settore nel prossimo decennio. In primis, l'esplosione in corso del mercato del gioco è frutto anche di una positiva attitudine crescente da parte delle popolazioni occidentali verso i consumi di prodotti di intrattenimento, tempo libero e gioco inclusi. Come rilevato nel precedente paragrafo, intrattenimento e *gambling* sono ormai da considerarsi due facce della stessa medaglia, destinate ad aumentare costantemente il loro peso nell'economia. Le economie occidentali, infatti, saranno indotte nei prossimi anni "a concentrarsi su settori produttivi meno tangibili ma capaci di assorbire le risorse di cui Europa e USA sono ancora ben dotate in abbondanza: disponibilità finanziarie e tempo libero"¹⁰⁰. In aggiunta a quanto detto, c'è un dato che risulta essere particolarmente significativo: nonostante l'esplosione fin qui analizzata, nonché la convenienza e la comodità percepita fra gli utenti delle forme di Gioco Online rispetto a quelle di gioco tradizionale, il tasso di penetrazione dell'*Online Gambling* fra la popolazione adulta dei Paesi occidentali è tuttora molto basso, attestandosi fra il 2% e il 5%¹⁰¹. Una percentuale molto più bassa rispetto a quella delle persone che partecipano correntemente, sotto varie forme, a giochi *offline*. E' perciò ipotizzabile un ulteriore sviluppo dell'industria digitale in concomitanza con quella che sarà una maggiore penetrazione del nuovo mezzo interattivo tra la popolazione di giocatori.

¹⁰⁰ "Il mercato del gioco 'traina' l'economia italiana", Marco Baranzelli, 2010.

¹⁰¹ Christiansen Capital Advisor, 2010.

In ogni caso, il fattore determinante per la crescita prevista per il prossimo quinquennio sarà, è utile ribadirlo, l'incremento del numero dei mercati online dei singoli Paesi europei ed americani che saranno regolamentati (oltre al predetto caso degli USA sono infatti attesi gli interventi legislativi in tal senso promessi dai governi di Belgio, Danimarca, Grecia e Spagna). Come ha dimostrato il caso italiano, infatti, la legalizzazione non può che portare a un'espansione del mercato che ne è oggetto, sia in termini di ricavi dell'industria sia in termini di numero complessivo di utenti dei siti.

Alcuni indicatori economici possono fornire una idea più chiara del fenomeno in parola. I dati prospettici parlano di un valore complessivo dell'industria globale dell'*Online Gambling* in termini di fatturato destinato a elevarsi fino ai \$36 miliardi nel 2012, ed un trend di crescita a due cifre (13% medio annuo) previsto almeno fino al 2015¹⁰².

3.2 Il boom del mercato asiatico

L'espansione del mercato dell'*Online Gambling* sarà trainata soprattutto dall'area Asiatica. In tale zona, a dispetto di una popolarità storicamente enorme del gioco d'azzardo e di un mercato del *land-based gambling* fiorente¹⁰³, il gioco interattivo non è ancora entrato nell'uso comune, soprattutto tra le fasce medie della popolazione.

¹⁰² Dati "H2 Gambling Capital", 2010.

¹⁰³ Nell'industria globale dei '*Land-based Casinos and other Gaming*', l'area Asiatico-Pacifico detiene la quota di mercato relativamente più alta, secondo i dati di "Datamonitor 2009", con il 37.1% dei ricavi mondiali di settore, piazzandosi davanti alle Americhe (33.2%) e all'Europa (29.7%). E' un mercato quello Asiatico trainato dal centro gambleristico di Macao, rinomato in tutto il mondo e considerato la Las Vegas dell'Est.

Si prevede un salto di qualità nell'industria digitale orientale grazie soprattutto a) allo sviluppo di infrastrutture di telecomunicazione moderne; b) all'incremento nella fruizione di Internet fra le popolazioni orientali; c) alle mire espansionistiche, comuni a molti operatori del settore, in direzione del mercato Asiatico, visto potenzialmente come fonte di enormi profitti¹⁰⁴.

Permangono tuttavia preoccupazioni e dubbi riguardo a misure restrittive, rivolte all'industria del Gioco Online, paventate di recente da alcuni governi asiatici come quello cinese¹⁰⁵. Una simile eventualità bloccherebbe di fatto il processo evolutivo delle regioni in parola.

3.3 La crescita del *betting exchange* e degli *skill games*

Il successo dell'innovazione introdotta da "Betfair" non è destinato a diminuire nei prossimi anni, bensì a confermarsi. Tale trend è ascrivibile, da un lato, al crescente apprezzamento di tale forma ludica tra gli scommettitori, dall'altro all'aumento del numero dei siti che, sulla scia dell'*exploit* registrato da "Betfair" e di una migliore regolamentazione del fenomeno, entreranno nel campo del *betting exchange*¹⁰⁶. Questo si tradurrà nell'aumento della competizione all'interno del neonato e profittevole comparto e nella conseguente parziale erosione dei margini di profitto delle aziende *incumbent* come "Betfair". A ciò si aggiungerà un miglioramento dell'offerta al cliente con l'introduzione di ulteriori tipologie di eventi per le quali sia consentito lo scambio di quote

¹⁰⁴ "Online Gambling: Today's Possibilities and Tomorrow's Opportunities", Massimo Manzin; Roberto Biloslavo, 2008.

¹⁰⁵ Cfr. Paragrafo 1.3.5.

¹⁰⁶ Al momento attuale gli operatori impegnati stabilmente nel campo del *betting exchange* sono un numero molto ristretto di soggetti (pari al solo 11% del numero complessivo di siti di *Online Betting*), tra i quali i più importanti sono, oltre al creatore e leader di mercato "Betfair", la svedese "Betsson", la inglese "WBX" e l'irlandese "Betdaq".

fra gli utenti (come dimostra la recente ammissione del poker alla piattaforma di *betting exchange* di "Betfair").

Sul fronte degli *skill games* applicati al *gambling*, si registra invece la tendenza fra gli appassionati dei giochi *multiplayer* via-Internet¹⁰⁷ (i cosiddetti MMORPG) e dei video-giochi da *consolle* tradizionali ad avvicinarsi al comparto oggetto di trattazione, attratti sia dalla crescente varietà di tipologie di gioco offerte sia dalle prospettive di guadagno economico ad essi connessi. I numeri che accompagnano tali attività ludiche sono impressionanti in termini di bacino di utenza. Il mondo dei *video-games* è infatti composto da milioni di appassionati e praticanti, la maggior parte dei quali caratterizzati da una elevata propensione al consumo. Non c'è da stupirsi, dunque, se molti operatori del settore del Gioco Online inizino ad intravedere delle possibili convergenze tra l'*e-gambling* e l'industria del *gaming*. Gli utenti abituali di video-giochi per *consolle* e di MMORPG presentano numerosi tratti comuni con gli utenti dei siti di *gambling* e rappresentano per questi ultimi una importante opportunità di allargamento della propria *customer base*. Una prova di tale apertura verso il *business* del *gaming* è data dai recenti orientamenti strategici di imprese come "Virgin", che ha lanciato nel Giugno 2010 il sito www.virgingaming.com interamente dedicato ai tornei di *videogames* per *consolle* a soldi veri¹⁰⁸, e come "Bwin", che ha acquisito nel Settembre del 2009 il pacchetto di maggioranza della "United Games"¹⁰⁹, società leader nella progettazione e nello

¹⁰⁷ Prendono il nome di "MMORPG" (*Massive Multiplayer Online Role Playing Games*) quei giochi sviluppatasi sulla rete Internet in cui un vasto numero di utenti interagisce all'interno di un mondo virtuale (il più diffuso e rinomato di essi, "World of Warcraft", vanta oltre 12 milioni di iscritti al sito).

¹⁰⁸ Sul punto cfr. Paragrafo 2.2, Box 3.1.

¹⁰⁹ La "United games" è una società fondata in Olanda nel 2007 che in pochi anni si è affermata a livello internazionale nel campo dei MMORPG. A Settembre 2009 il bacino

sviluppo di MMORPG. Quello di "Bwin" rappresenta il primo caso di ingresso nel campo MMORPG da parte di un'impresa del gioco digitale; i trend del mercato degli *skill games* e le sinergie attivabili tra *gambling* e *gaming* suggeriscono che nei prossimi anni molti altri operatori seguiranno l'esempio di "Bwin" e di "Virgin".

Al momento tuttavia, lo sviluppo di nuove forme ludiche nel settore degli *skill games* si sta orientando verso la prevalenza degli aspetti di intrattenimento e divertimento puro rispetto a quelli di gioco d'azzardo, venendosi così a configurare la volontà degli operatori di differenziare la propria offerta a beneficio anche dei soggetti più interessati al profilo ricreazionale dei giochi stessi. I giochi rientranti nella categoria *skill games* offerti nei siti sono per ora infatti tipologie ludiche molto poco elaborate come *word games*, *puzzle games* e giochi di strategia vari (tra cui gli scacchi). I prossimi anni forniranno un quadro più univoco sull'evoluzione dell'industria in esame, ferma restando la marcata eterogeneità che da sempre contraddistingue i giochi di abilità, i quali rimarranno sempre il comparto del *gambling* più aperto al cambiamento e all'innovazione.

3.4 L'ingresso di nuovi operatori provenienti da settori limitrofi

La maggior parte degli operatori presenti attualmente nel settore del Gioco Online è rappresentata da soggetti autoctoni, ovvero nati e cresciuti all'interno del mondo del *gambling*.

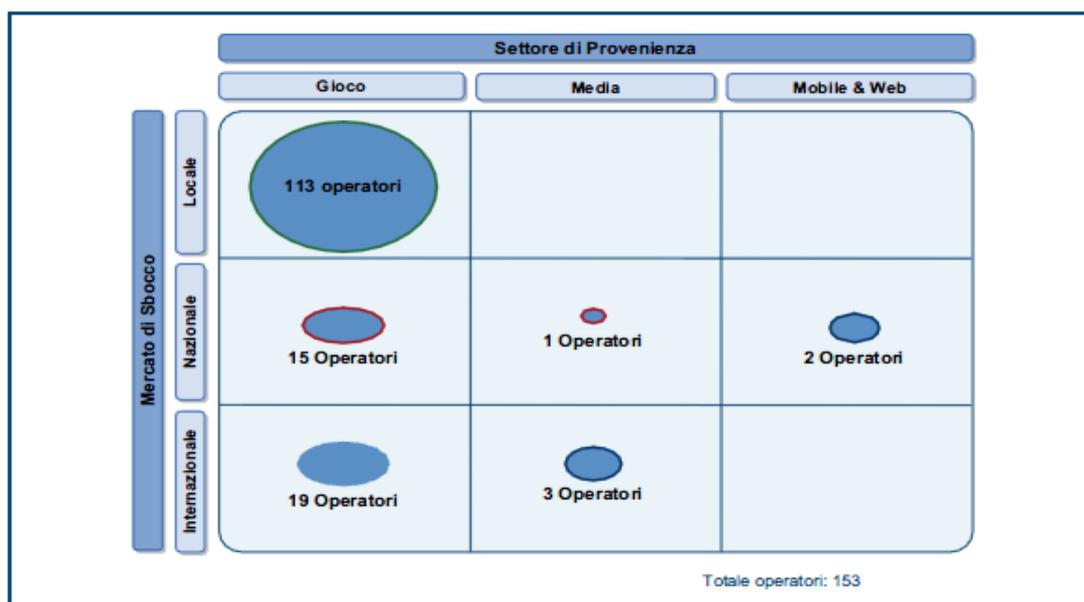
Tuttavia nel futuro prossimo è lecito attendersi l'ingresso sul mercato di imprese provenienti da settori per così dire 'limitrofi',

di utenza complessivo dei giochi da essa sviluppati raggiungeva la cifra impressionante di 17 milioni di persone provenienti da 178 Paesi.

quali ad esempio *Media Company*, operatori *Telco*¹¹⁰, *Web Company*, *Mobile Content* e *Service Providers*. Tali soggetti dispongono di una serie di asset strategici su cui puntare, ossia la disponibilità di una potenziale *customer base* convertibile in giocatori, una comprovata capacità di comunicare, *brand* già affermati sul mercato *consumer*, ecc. Il possesso di simili caratteristiche rende questo tipo di aziende, a tutti gli effetti, dei potenziali nuovi entranti.

Pur non avendo a disposizione i dati completi relativi al mercato internazionale, un'analisi significativa della composizione attuale dell'offerta nell'industria dell'*Online Gambling*, in termini di settore di provenienza degli operatori, può essere compiuta con riferimento al solo contesto italiano. La Figura 3.1 mostra le risultanze di un'indagine condotta sul mercato italiano sulla base di 153 *business operators*.

Figura 3.1 Il settore di provenienza degli operatori attivi sul mercato italiano del Gioco Online



Fonte: Osservatorio sul Gioco Online del Politecnico di Milano, 2010

¹¹⁰ La locuzione "Telco" sta per *Telephone Company*, e si riferisce alle imprese operanti nel campo dei servizi di telecomunicazione.

Il grafico conferma quanto rimarcato poc'anzi, ossia la scarsa presenza di soggetti provenienti da settori digitali 'affini' all'*Online Gambling*, anche in un mercato aperto e regolamentato come quello italiano. La stragrande maggioranza (147 operatori, il 96% del totale) è costituita da soggetti nati all'interno del mondo del gioco. Ci sono però dei casi, al momento isolati, che confermano la tendenza di imprese dotate di importanti *know-how* in ambito di ICT¹¹¹ ad esplorare le possibilità offerte dal *business* del gioco interattivo. Tali imprese sono in particolare *Media Companies* straniere, tra cui la più rinomata è senza dubbio la "Virgin", che ha fatto il proprio ingresso sul mercato italiano tramite un particolare accordo di filiazione *white labels* (anche definita *skin*¹¹²).

Box 3.1 L'ingresso della "Virgin" nella Online Gambling Industry



La "Virgin Group Limited" è una azienda conglomerata fondata da Richard Brunson sul finire degli anni '70. Nata come società specializzata nel settore *Music & Media* (il primo punto vendita aperto fu infatti un negozio di dischi musicali), la "Virgin" è attualmente l'impresa più diversificata del mondo. Essa opera infatti in una moltitudine di comparti industriali attraverso più di 200 società, spaziando dalla telefonia mobile all'editoria, dall'elettronica ai servizi finanziari, dai cosmetici alle bevande energetiche, dagli articoli

domestici all'intrattenimento e all'organizzazione di eventi. L'intero gruppo vanta un fatturato che ha sfiorato i \$19 miliardi nel 2009 ed oltre 50 mila dipendenti in tutto il mondo.

Nessuno come la "Virgin", dunque, ha la tendenza ad esplorare nuovi contesti competitivi, e l'esperienza accumulata nel corso degli anni ha garantito alla multinazionale delle competenze specifiche in svariati settori economici. Alla luce di simili premesse non sorprende la scelta della "Virgin" di entrare nell'industria del Gioco Online. Tale mossa fu basata proprio sull'esistenza di forti sinergie tra l'*e-gambling* e quello che è sempre stato uno dei *core business* di "Virgin", ossia quello dei *Media & Telco*.

L'ingresso nell'*Online Gambling* è avvenuto nel 2004, in pieno *boom* del mercato, con il lancio di www.virgingames.com. Il sito fu dapprima dedicato solo ai *casino games* e al poker, ma già dal 2005 l'offerta fu ampliata con il bingo e nel 2007 fu completata con le scommesse. In quest'ultimo comparto la "Virgin" si è specializzata nel campo del *novelty & entertainment betting*, ossia quelle scommesse alternative e stravaganti di cui si era trattato nel corso del

¹¹¹ Acronimo che sta per "Information & Communication Technology".

¹¹² Cfr. Paragrafo 4.8.3.

secondo capitolo. "Virgin" seppe reggere la forte competizione degli operatori specializzati nel Gioco Online proprio grazie allo sfruttamento delle predette sinergie con gli altri *business* dell'impresa e del *Know-how* d'avanguardia in campo digitale. Da un lato, infatti, il sito www.virgingames.com introdusse per i propri utenti la possibilità unica di guadagnare giocando i cosiddetti "*V-points*", punti utilizzabili per l'acquisto dell'enorme varietà di prodotti "Virgin" di altri settori; dall'altro, la "Virgin" fu la prima impresa operante nel campo dell'*e-gambling* a comprendere le enormi possibilità offerte dagli strumenti di *Web 2.0* e offrì sin dal lontano 2008 ai propri utenti la possibilità di creare una propria *community* sui *social network* più diffusi. I risultati economici non potevano che essere lusinghieri. L'ultimo dato disponibile risale al 2009 e parla di una raccolta annuale pari a oltre £450 milioni per il sito della "Virgin" dedicato al gioco, con una crescita che raggiunge il 20% rispetto all'anno precedente.

La strategia di espansione nell'industria del gioco digitale è poi culminata con l'ingresso nel mercato regolamentato italiano a settembre del 2009, attraverso una particolare modalità di affiliazione definita *skin*, e con il lancio nel Giugno 2010 del sito www.virgingaming.com, specializzato nell'offerta dei *gambling video-games*. Il portale offre quotidianamente tornei con in palio soldi veri dei giochi per "Xbox" e "Playstation3" più praticati nel mondo. Dopo pochi mesi di attività, il sito conta già oltre 10 mila utenti attivi in tutto il mondo e, per esplicita ammissione del responsabile dell'area *gambling* di "Virgin" Simon Burridge, le *performance* del nuovo comparto vanno aldilà delle più rosee aspettative. E' per questo in fase di progettazione un ulteriore allargamento dell'offerta degli *skill video-games* sul neonato sito.

Queste parole, oltre a mettere in luce la sempre lungimirante e innovativa strategia operativa di un'impresa come la "Virgin", confermano il più volte citato trend espansivo del segmento *skill games* e le enormi opportunità offerte agli operatori dell'*Online Gambling* dall'evoluzione di tale mercato.

3.5 La cristallizzazione delle posizioni di potere

La fase espansiva del ciclo di vita del settore del Gioco Online, come più volte ribadito, è tuttora in corso e probabilmente proseguirà ancora per molti anni. Tuttavia gli ultimi sviluppi mostrano una marcata tendenza alla concentrazione delle forze competitive. E' un passaggio naturale che ogni industria sperimenta con il passare del tempo, allorquando la fase del consolidamento di mercato inizia e gli operatori più grandi acquisiscono sempre maggior potere a danno di quelli rivelatisi più deboli.

La conseguenza naturale di una simile dinamica competitiva è solitamente rappresentata da un'ondata di acquisizioni e fusioni

che consentono alle società dominanti di consolidare le proprie posizioni di forza e alle società minori di vendere il proprio complesso aziendale, ritirandosi da un *business* nel quale non sarebbero più state in grado di essere competitive.

Il dato fornito in precedenza¹¹³ circa il ristretto numero delle società proprietarie dei siti di *Internet Gambling* attivi nel 2008 a fronte del numero di quasi cinque volte superiore dei portali stessi, indica che spinte alla concentrazione si registrano all'interno del settore già da qualche anno. Ulteriore riprova ne è la frequenza sempre maggiore con la quale gli operatori più importanti del settore annunciano l'implementazione di operazioni straordinarie aventi per oggetto fusioni o acquisizioni di aziende più piccole.

Il soggetto più attivo nel campo delle M&A nell'ultimo periodo è stato, come si è già detto, il colosso austriaco "Bwin", il quale ha proprio in questi giorni formalizzato una fusione con "Partygaming", altra impresa di successo dell'industria¹¹⁴.

Accanto agli aspetti appena descritti, va sottolineata l'impossibilità per le imprese del settore di mantenere gli alti livelli di profittabilità finora registrati. La tendenza nell'industria è infatti quella all'affermazione, in particolare a livello di singolo mercato di prodotto o geografico, di pochi operatori maggiori, spesso concentrati in grandi *network* operativi, accanto ai quali ci sarà una nutrita pletera di *followers* che avranno sempre meno possibilità di emergere. La conseguenza del consolidamento nel settore sarà quindi la creazione di un numero ristretto di poli operativi realmente competitivi e l'inizio di una nuova fase in cui, pur a fronte della cristallizzazione delle posizioni di potere e della riduzione del numero di *competitors*, il grado di tensione

¹¹³ Cfr. Paragrafo 1.2.1.

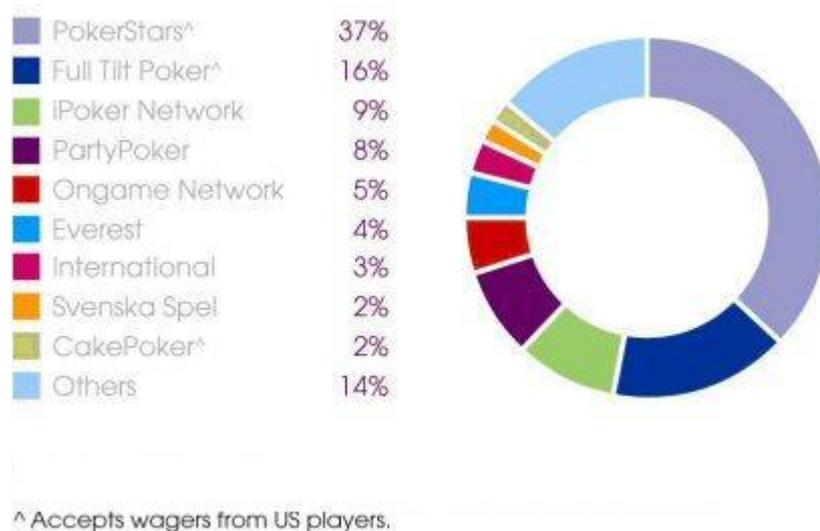
¹¹⁴ Cfr. Paragrafo 5.3.

concorrenziale sarà sempre più elevato fra la ristretta cerchia di imprese leader di mercato. Ciò porterà inevitabilmente all'implementazione di strategie di marketing mix più aggressive, che comporteranno guerre sui *payout*, sulle quote e sui bonus offerti, nonché articolati programmi di comunicazione sostenuti da investimenti pubblicitari sempre più onerosi. Il tutto non potrà non tradursi in una riduzione permanente dei margini di profitto all'interno dell'industria. Il comparto di prodotto che al momento più si avvicina ad una configurazione conforme a quella descritta è sicuramente quello del poker, come dimostra il trend al ribasso¹¹⁵ fatto registrare dai relativi NGR negli ultimi due anni. Il settore è già adesso quello che presenta i livelli competitivi più alti in assoluto, con conseguente trend al ribasso dei margini di profitto. Esso si contraddistingue infatti già da qualche anno per la presenza di un paio di operatori nettamente superiori agli altri in termini di quota di mercato, i quali hanno costruito la loro leadership anche grazie alla legislazione proibizionistica UIGEA varata negli USA nel 2006, cioè continuando, a differenza della maggior parte degli altri siti, ad accettare giocate dagli utenti statunitensi. Nella Figura 3.2, i cui dati risalgono a fine 2009, non è stato calcolato l'impatto che avrà sull'industria globale del poker la fusione tra "Party Poker" e "Bwin" (proprietaria del *network* "Ongame"). Essa produrrà una ulteriore cristallizzazione delle posizioni di potere all'interno del settore, con la creazione del terzo polo nel campo del poker con una *market share* del 13%. Tale nuova configurazione innalzerà moltissimo i livelli di concentrazione dell'industria, in quanto i primi tre operatori (ossia "Pokerstars", "Fulltiltpoker" e il nuovo polo "Party Poker"-

¹¹⁵ Cfr. Paragrafo 2.5.1.

“Ongame”) possiederanno da soli oltre i 2/3 delle quote di mercato.

Figura 3.2 Market shares globale (in termini di quota del fatturato) del comparto poker (2009)



Fonte: www.pokerscout.com, 2009

3.6 L'affermazione dei canali alternativi di Remote Gambling

I trend tecnologici in atto nel settore condurranno sempre di più alla configurazione di un'offerta realmente multicanale, capace di integrare in modo sapiente i diversi canali digitali che, accanto a quello tradizionale (Internet), si stanno evolvendo sempre di più: i *Mobile Phones* e le TV interattive.

A tal riguardo, assumono grande interesse i dati emersi da una ricerca condotta nel 2009 dalla società di consulenza specializzata GBGC. Lo studio, intitolato "Remote Gambling Market Channels", offre una stima della quota del mercato del gioco con partecipazione a distanza attribuibile a ciascuno dei tre canali. La quota è calcolata come percentuale dei ricavi totali del settore

(GGR), offrendo una fotografia dell'evoluzione registrata negli ultimi anni e del trend atteso per il futuro.

Tabella 3.1 Quota di mercato (% dei GGRs) di pertinenza di ciascun canale: l'evoluzione nel periodo 2003-E2012

	2003	2009	E2012
Internet	81%	70.4%	60.8%
Mobile Phones/other¹¹⁶	12.9%	21.8%	29%
iTV	6.1%	7.8%	10.2%

Ns. elaborazione dei dati GBGC

Dalle risultanze dell'indagine si evince una chiara crescita dei canali alternativi ad Internet, crescita che risulta ancor più repentina se proiettata nel prossimo futuro. Tale trend emerge anche dal confronto dei dati relativi all'incremento dei rispettivi ricavi nel periodo 2003-E2012. Infatti, a fronte di un seppur roboante +152.5% fatto segnare dalle entrate ascrivibili al canale Internet, lo studio registra un +450% e un +415% sul fronte rispettivamente dei *Mobile Phones* e della *iTV*.

Il dato è spiegato dalla circostanza che le due nuove tecnologie in parola stanno entrando nell'uso comune proprio in questi ultimi anni, molto in ritardo rispetto alla diffusione del *web*, ma il fatto che stiano crescendo a velocità tripla rispetto al più classico canale della rete Internet fa presumere che un tale trend possa avere un impatto consistente sulle dinamiche competitive del settore. Da un lato, infatti, la trasformazione in atto dei servizi su telefono cellulare condurrà all'affermazione del paradigma del *Mobile Internet* e degli *Application Store*, dall'altro gli sviluppi tecnologici nel campo della TV interattiva, quali la cosiddetta *Over-the-top-tv*,

¹¹⁶ Sono ricompresi nella categoria, oltre ai telefoni cellulari, tutti quegli apparecchi digitali *wirelessly connected* (connessi senza fili), quali ad esempio i *tablet PC* come l'"iPad".

i decoder universali e i *widget* nei televisori solo per citarne alcuni, cambieranno pesantemente le potenzialità del canale televisivo¹¹⁷. Nello specifico ambito del *gambling via-mobile-phones*, si rileva che la maggiore crescita è attesa soprattutto in riferimento alle tipologie di gioco del poker e delle scommesse sportive.

Dal punto di vista delle imprese operanti nel settore dell'*Online Gambling*, il trend appena analizzato rappresenta una potenziale minaccia ma anche una grande opportunità di crescita, a condizione che si sappiano cogliere le possibili sinergie con i nuovi canali di comunicazione e sfruttarli, in maniera integrata con il canale rappresentato da Internet, sia per l'erogazione dei giochi che per la gestione del cliente.

In aggiunta, l'importanza per gli operatori di saper trarre vantaggio da tali trend tecnologici è accresciuta dal fatto che questi nuovi canali presentano una maggiore penetrazione fra la gente rispetto al computer, soprattutto in alcune fasce della popolazione globale potenzialmente interessate a giocare ma ancora escluse dal mondo PC-centrico (a causa della loro età o della loro provenienza sociale e culturale).

Box 3.2 La strategia di "Bwin" nel Mobile Gambling

Neanche a dirlo, una delle imprese più pronte nel cogliere le opportunità offerte dai nuovi canali di erogazione dei giochi è stata ancora una volta la società "Bwin".

Nel 2008 l'operatore austriaco è stato un pioniere del settore del *Mobile Gambling*, predisponendo la propria piattaforma di gioco per gli apparecchi mobili. Dapprima l'offerta di giochi *via-mobile phones* si è limitata alle scommesse sportive e ai *casino games*, successivamente è stata ampliata anche al poker.



¹¹⁷ "La iTV è forse l'interfaccia ideale per il *remote betting and gambling* dal momento che permette allo scommettitore/giocatore di piazzare le puntate da una postazione comoda e rilassante e allo stesso tempo seguire in tempo reale l'evento sul quale ha scommesso, godendo anche dell'alta definizione della TV digitale", "Study of Gambling Services in the Internal Market of the European Union", European Commission, 2006.

Nello sviluppo dell'applicazione per il gioco mobile "Bwin" si è avvalsa del *software* fornito dalla "Ongame" (network controllato dalla stessa "Bwin" a seguito dell'acquisizione avvenuta nel 2006), ed ha garantito la compatibilità dell'applicazione stessa con numerose marche di apparecchi telefonici, tra cui la "Nokia", la "Samsung" e la "Sony Ericsson".

In seguito l'attenzione si è spostata sui nuovi apparecchi *smartphones* e, dopo un periodo di prova della durata di circa un anno, nel quale sono state offerte agli utenti delle applicazioni di *Mobile Gambling* in modalità *play-for-fun* (ossia senza la possibilità di scommettere soldi veri), "Bwin" ha annunciato, in data 20 gennaio 2011, il lancio della prima applicazione di poker a soldi veri per l'iPhone, inizialmente dedicata ai soli mercati britannico e austriaco.

In proposito il *product manager* della società austriaca Berthold Kao ha sottolineato come durante l'anno di prova dell'applicazione a soldi finti sull'iPhone il volume di richieste di download è stato tale da far presumere l'esistenza di una forte domanda in tale campo. Lo stesso Kao ha poi aggiunto che, dopo un paio di anni necessari per apprezzare le *performance* del *Mobile Gambling*, qualora tale comparto si dimostrasse sufficientemente profittevole, il management di "Bwin" non esiterà a impegnare nuove risorse in vista di un ampliamento dell'offerta dei giochi e dei confini geografici dell'attività relativa al gioco mobile.

3.7 L'integrazione con le applicazioni di Web 2.0: l'avvento del social gambling

Come già dibattuto nel corso del paragrafo 2.1, uno degli sviluppi più recenti relativi all'industria oggetto d'analisi è la comparsa di forme di cosiddetto "*Gambling 2.0*", termine con il quale si fa riferimento all'utilizzo degli strumenti tipici del *Web 2.0* per supportare e arricchire l'esperienza complessiva di gioco degli utenti. L'intento dichiarato da tutti gli operatori è proprio quello di introdurre all'interno del mondo dell'*Online Gambling* quella dimensione sociale e aggregativa che tuttora rappresenta un punto di debolezza del gioco digitale nei confronti dei settori tradizionali *live/offline*.

Per raggiungere un tale obiettivo i primi passi sono stati compiuti ormai da anni, attraverso la predisposizione di *chat* all'interno dei siti per comunicare in tempo reale con gli altri utenti, nonché la creazione di *community*, *blog* e *forum* dedicati per aumentare il

senso di appartenenza dei clienti e stringere nuove conoscenze tramite i portali stessi.

A tal riguardo merita una menzione quanto fatto nel campo dello *Sports Betting* dalla britannica "Betfair", la quale, in notevole anticipo rispetto agli altri siti, inaugurò un *forum* interamente dedicato alle scommesse sportive e ovviamente al *betting exchange*, in cui venivano espresse opinioni e forniti consigli sulle giocate da effettuare, sia da parte degli utenti del portale sia da parte di esperti del settore appositamente interpellati dagli amministratori del *forum*. Una simile trovata ha portato il "Betfair *betting forum*" ad essere tuttora uno dei forum più frequentati e apprezzati nel mondo delle scommesse sportive, ma soprattutto ha attirato verso il sito dell'operatore britannico centinaia di appassionati giocatori che si sono trasformati in nuovi clienti. La presenza di strumenti come chat e forum è tuttavia un fattore ormai scontato in qualsiasi portale interattivo, anche in ambiti diversi dal Gioco Online.

La nuova frontiera del *social gambling* sembra essere invece rappresentata dall'interazione dei siti di gioco con i *social network*, quali "Facebook¹¹⁸" e "Twitter¹¹⁹", che hanno conosciuto uno sviluppo fragoroso nell'ultimo triennio e possono vantare un bacino di svariati milioni di utenti in tutto il mondo. Essendo un trend molto recente, gli sviluppi sono al momento incerti, anche se è molto facile prevedere una crescente attenzione verso tali

¹¹⁸ Creato da Marck Zuckerberg nel 2004, il *social network* "Facebook" è il secondo sito più visitato al mondo, preceduto solo dal motore di ricerca "Google". Secondo i dati forniti dallo stesso sito, nel 2010 il numero degli utenti attivi ha raggiunto e superato quota 500,000,000.

¹¹⁹ Sviluppato nel 2006 dalla "Obvious Corporation", "Twitter" è un *social network* specializzato in *microblogging*. Nel 2010 è stata superata la soglia dei 100,000,000 di utenti attivi del sito.

immense reti sociali da parte di tutti gli ambiti imprenditoriali, compresa quindi la *Online Gambling Industry*.

Box 3.3 "Pokerstars" e la nuova frontiera del poker: gli Home Games



In tema di sinergie tra *social network* e portali di gioco, una delle innovazioni più interessanti è stata introdotta proprio in questi giorni da "Pokerstars", società con sede nell'Isola di Man specializzata nel comparto del poker online, mercato sul quale vanta una leadership indiscussa a livello mondiale. Nei primi giorni del 2011 l'impresa in parola ha annunciato il lancio degli "Home Games", una nuova tipologia di poker online che consente agli utenti del sito di creare un proprio club privato di poker per invitare gli amici, anche tramite le pagine di "Facebook" e "Twitter", e giocare insieme partite e tornei di poker la cui iscrizione è riservata ai soli membri del club.

Più che un'iniziativa squisitamente commerciale per il management della *poker room* si tratta di un vero e proprio cambio di prospettiva nell'approccio al poker online. *"Paradossalmente il successo degli Home Games potrebbe portare a un piccolo calo di traffico nel palinsesto regolare di tornei del sito, ma il nostro focus è completamente un altro: l'incontro tra il poker online e il social networking. La novità è quella di puntare, per il gioco su Internet, sulla dimensione aggregativa, una caratteristica finora considerata come propria della sola dimensione live del gioco"*. Questo è quanto affermato dal *country manager* di "Pokerstars" per il mercato italiano Giulio Astarita¹²⁰. Dalle parole di Astarita si evince come l'operatore sia disposto anche a rischiare un calo di affluenza ai propri giochi normali pur di promuovere e coltivare l'aspetto sociale del gioco (il *social gambling*), nella evidente convinzione di ottenere nel lungo periodo dei benefici in termini di fidelizzazione della clientela e di capitale reputazionale.

Le immagini in calce forniscono una testimonianza della originale strategia di comunicazione adottata da "Pokerstars" per il lancio degli *Home Games* sul mercato italiano, basata su messaggi, contenenti i loghi di "Facebook", "Youtube" e "Twitter", che mirano esplicitamente ad enfatizzare la possibilità di creare il club privato di gioco proprio invitando gli amici posseduti sui predetti *social network*.

A promotional banner for Home Games. On the left is the Home Games logo (a house with a star) and the text "HOME GAMES". To the right, it says "È UNA NOVITÀ DI" above "PokerStars.it". Further right are logos for "asms" and "Gioco Regolato e Monitorizzato" with "Canc. n. 4214". Below this is a dark bar with the text "Invita i tuoi amici nel tuo Club Privato di poker online". "amici" is in a blue box, "Club Privato" is in a red box, and "online" is in a light blue font.

¹²⁰ Fonte: www.assopoker.com.

Box 3.4 La strategia di "Visionary iGaming": bringing Web 2.0 to life.



'Dare vita al *Web 2.0*', è questo lo slogan della "Visionary iGaming", società con sede in Costa Rica fondata nel 2007. E' molto interessante analizzare l'esperienza di quest'impresa, che è stata capace nel giro di soli tre anni di imporsi in un settore altamente competitivo come quello del Gioco Online.

La condotta innovativa di "Visionary iGaming" può essere assimilata ad una cosiddetta "*blue ocean strategy*", ossia una strategia basata su un'idea rivoluzionaria, dal punto di vista tecnologico od operativo, che possa creare una domanda latente tra i consumatori di un determinato prodotto, rivolgendosi a una nicchia di mercato inesplorata (*blue ocean*) dagli altri operatori del settore e non completamente soddisfatta dai prodotti tradizionali. Creare una nuova nicchia di clienti e imporsi come impresa leader su di essa, sfruttando tutti i vantaggi da *first mover* e la bontà dell'innovazione introdotta nel mercato, è proprio ciò che ha fatto la "Visionary iGaming" nell'industria del *gambling* digitale.

Dare vita al *Web 2.0* è significato essenzialmente divenire impresa leader nel campo dello sviluppo e della fornitura di soluzioni per i *live online casino games*. Detto così può sembrare un ossimoro, ma in tale ossimoro risiede la portata innovativa dell'invenzione di "Visionary iGaming". Quest'ultima ha infatti proposto un nuovo modello di *casino games* digitali, ossia quello del *live dealer gaming*, in contrapposizione ai tradizionali giochi online basati sugli RNG (*Random Number Generator*).

Il *live dealer gaming* consiste infatti nello *streaming* audio e video di una grande varietà di giochi da casinò (tra cui la Roulette, il Blackjack, il Baccarat e il Poker) che ha realmente luogo in tempo reale all'interno di un vero casinò o di uno studio di registrazione (in altre parole le carte di una mano di Blackjack vengono realmente girate o la pallina della Roulette viene realmente lanciata da un *croupier*). L'applicazione sviluppata da "Visionary iGaming", poi, garantisce una trasmissione audio e video, con un ritardo massimo di 2-3 secondi, sul PC dei giocatori, i quali sono in tal modo messi nelle condizioni di effettuare le loro scelte e piazzare le loro puntate in tempo reale. Ulteriore novità, gli utenti dei siti forniti di una simile tecnologia possono impartire disposizioni al *croupier* sulle proprie giocate anche mediante istruzioni audio, così come intrattenere conversazioni con gli altri *players* seduti al tavolo. Si configura pertanto una vera e propria connessione *via-webcam* con il luogo fisico di svolgimento dei giochi, con l'obiettivo di ricreare più fedelmente possibile l'atmosfera, le emozioni e le relazioni sociali del gioco dal vivo.

Martin Reiner, CEO di "Visionary iGaming", intervistato dalla testata specializzata "EGaming Review" il 1.10.2010, sottolinea come la strategia della sua società sia stata vincente ed abbia portato in pochi anni ad una crescita esponenziale dei ricavi e ad un'affermazione del *brand* a livello internazionale. Lo stesso Reiner indica poi la chiave del successo ottenuto dall'innovazione introdotta dalla sua impresa nella capacità di toccare le corde di una duplice tipologia di clienti: da una parte quelli che cercavano un'esperienza che unisse nel miglior modo possibile il divertimento e l'adrenalina del *gambling* dal vivo con i bassi costi e la comodità del

Gioco Online¹²¹; dall'altra parte tutti coloro, e non sono affatto pochi fra il popolo dei giocatori, che hanno da sempre manifestato scarsa fiducia nella regolarità e trasparenza dei giochi digitali tradizionali gestiti con un generatore di numeri casuali.

3.8 L'affermazione di uno standard tecnologico

Quando si parla di *standard* tecnologico si fa riferimento ad una tecnologia che si è imposta sulle altre affermandosi come modello dominante. Il ciclo di vita dei *business* a contenuto tecnologico è quasi sempre caratterizzato da una fase in cui le imprese del settore convergono verso un disegno unico che si afferma come *standard*¹²². Esempi di *standard* sono presenti in qualsiasi settore economico; si va dagli scambi dei binari ferroviari alla tecnologia "GSM" per la telefonia mobile fino ad arrivare al formato digitale "PDF" di "Adobe". La selezione dello *standard* non è un processo automatico e senza conseguenze, essendo quasi sempre preceduto da una 'guerra' che vede contrapporsi le imprese o i gruppi di imprese che hanno investito per imporre il proprio modello tecnologico. La storia moderna è caratterizzata da numerose guerre di *standard*, la più rinomata delle quali è forse quella tra la tastiera "QWERTY" e la tastiera "Dvorak" che vide primeggiare la prima grazie alla sua diffusione e ai conseguenti *switching costs*¹²³. La configurazione "Dvorak" era tecnicamente superiore ma il costo che i dattilografi avrebbero dovuto sostenere per cambiare *standard* e imparare a scrivere velocemente con la nuova tastiera era talmente elevato da non rendere conveniente la transizione. Una delle più recenti guerre di *standard* si è avuta nel

¹²¹ Sul tema ancora Martin Reiner, a margine della medesima intervista, aggiungeva: "Players develop relationships with dealers and other people from all around the world, partly as they do when they are in a live casino and partly as they do when they are on "Facebook" or "Skype".

¹²² "Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change", Philip Anderson; Michael Tushman, 1990.

¹²³ "Clio and the Economics of QWERTY", "American Economic Review", 1985.

mercato dei dischi ottici, fra i "Blu-Ray" di "Sony" e gli "HD DVD" di "Toshiba", con i "Blu-Ray" che hanno avuto la meglio non per meriti tecnici ma grazie all'appoggio delle maggiori case discografiche che li hanno utilizzati per distribuire i loro film.

Fatta questa doverosa premessa, in questa sede è importante capire se nel futuro dell'industria del Gioco Online si affermerà uno *standard* tecnologico. Tale concetto applicato al settore oggetto di esame si traduce nell'affermazione di una piattaforma di gioco, dotata di determinate caratteristiche qualitative, come modalità prevalente e dominante di consumo. Si parla quindi della concreta architettura tecnologica dei portali interattivi di gioco. Nell'*Online Gambling* le tecnologie che stanno alla base delle piattaforme di gioco sono diverse e la guerra per il disegno dominante si sta combattendo sull'imposizione di singole funzionalità, relative a ogni specifico gioco offerto, verso cui le imprese del settore possano convergere per ottenere dei rendimenti crescenti dovuti alla sua diffusione.

Nei vari comparti di prodotto dell'industria, infatti, stanno emergendo degli *standard* tecnologici dai quali sarà sempre più difficile nel prossimo futuro allontanarsi. Nell'ambito del *betting*, ad esempio, le piattaforme leader risultano essere "Betfair" nel campo del *Betting Exchange* e "Bwin" in quello del *Live Betting*. Le soluzioni tecnologiche, interattive ed operative adottate dai predetti operatori si stanno pian piano imponendo come modello per i *followers*, i quali, per competere in futuro sul mercato delle scommesse, non potranno far altro che uniformarsi a tali *standard*, vista la loro diffusione e affermazione fra il pubblico. Allo stesso modo nel comparto poker si stanno rapidamente imponendo, nell'immaginario collettivo, le funzionalità di gioco (il

riferimento è all'organizzazione del palinsesto dei giochi, al *design* grafico dei portali interattivi e più in generale alla funzione d'uso degli stessi) introdotte dai leader di mercato "Pokerstars" e "Fulltiltpoker". Anche in questo caso i *followers* assumeranno nei prossimi anni un ruolo sempre più marginale nella configurazione dei modelli tecnologici dominanti del settore e si limiteranno ad operare sui terreni imposti dagli operatori dominanti, cercando di sfruttare leve competitive differenti da quelle relative alla piattaforma tecnologica (quali le campagne promozionali ed i bonus).

Nell'*Online Gambling*, dunque, è attesa per i prossimi anni l'affermazione di diversi *standard* tecnologici per ogni tipologia di gioco. Il processo sarà trainato dalle imprese leader in ogni singolo comparto (poker, *betting*, bingo, ecc.) e la diffusione di tali prassi tecnologiche tra il pubblico farà sì che gli *switching costs* saranno troppo elevati affinché un cambiamento possa essere ritenuto conveniente dagli operatori dell'industria.

Nei settori economici, infatti, *"una volta selezionato lo standard i produttori concentrano i propri sforzi sul miglioramento dell'efficienza nell'ambito della produzione, della distribuzione, del marketing e delle applicazioni evolutive del progetto, abbandonando i percorsi di sviluppo di disegni o modelli differenti"*¹²⁴.

L'unica alternativa a questa condotta obbligata è quella di porre in essere una strategia di tipo '*Blue Ocean*'. Essa comporta l'introduzione di una innovazione radicale che vada a creare nuova domanda e si rivolga a nuovi segmenti di clientela. Ciò significa di fatto creare un nuovo ambito di competizione nel quale lanciare il

¹²⁴ "Gestione dell'innovazione", Melissa Shilling, 2005.

proprio modello tecnologico e imporsi come impresa di riferimento, con la conseguenza di poter dettare gli *standard* nel nuovo mercato e sfruttare tutti i vantaggi che derivano dall'essere il soggetto *first mover*¹²⁵ (si pensi al caso appena esposto della "Visionary iGaming").

¹²⁵ Cfr. Paragrafo 4.1.2.

4. IL BUSINESS DEGLI OPERATORI DEL GIOCO ONLINE

Il *business* degli operatori della *Online Gambling Industry* presenta diversi tratti comuni a molti altri settori, risiedendo proprio in questa poliedricità il suo carattere distintivo.

L'industria del Gioco Online rientra infatti a pieno titolo nel variegato universo degli *e-business*, e più in particolare dell'*e-commerce*, sviluppatasi a seguito dell'avvento di Internet sulla scena internazionale, condividendo con essi buona parte delle dinamiche relative alla vendita del proprio prodotto tramite il *Web*. A ciò vanno aggiunte ovviamente tutte le specificità derivanti dall'operare nell'ambito del gioco d'azzardo, aspetto questo che porta con sé una serie di risvolti, in primis di natura giuridica e regolamentare, assolutamente non comuni ai generici *business* digitali. E' inoltre ormai opinione diffusa che il Gioco Online vada inteso anche in chiave ludico-ricreativa, inserendosi in tal modo di diritto nell'ambito dei comparti del *leisure* (tempo libero) e dell'*entertainment*. Sotto quest'ultimo aspetto, il confronto si fa ancora più interessante e coinvolge le forme tradizionali di intrattenimento come il cinema, il teatro e gli eventi sportivi, le quali presentano vari elementi di contatto con il *gambling* digitale che possono essere riassunti nella necessità di realizzare una serie di prodotti di qualità in grado di attrarre l'interesse del pubblico. E' dunque quello oggetto di esame un settore molto complesso, le cui peculiarità strategiche e gestionali sono molteplici e variegate. Lo studio svolto nel presente capitolo si pone l'obiettivo di analizzarle nella maniera più dettagliata possibile, in modo da configurare un modello di sviluppo del *business* del Gioco Online che sia condiviso, con le opportune modifiche dovute alle differenti

specificità operative ed ambientali, dalle imprese attive nel settore.

4.1 Analisi competitiva dell'industria

Prima di procedere con l'esame approfondito dei comportamenti operativi adottati concretamente dalle imprese dell'industria, è opportuno compiere un'analisi generale del contesto competitivo e delle dinamiche concorrenziali con i quali gli operatori del Gioco Online devono confrontarsi nello svolgimento della loro attività. Lo studio è stato effettuato utilizzando come riferimento il rinomato modello delle cinque forze competitive¹²⁶, elaborato da Michael E. Porter nel 1980.

Gli attori principali (*key players*) nella *Online Gambling Industry* sono, procedendo da monte verso valle della catena produttiva, le imprese fornitrici di *gambling software*, i soggetti autorizzati ad erogare il servizio Gioco Online (la cui interfaccia con l'utente è rappresentata dai relativi *websites*) e i clienti finali (ossia i giocatori). L'analisi che segue, basata su uno studio condotto dalla società "Datamonitor"¹²⁷ e pubblicato nel Novembre 2010, ha riguardato l'industria globale dell'*Online Gambling*. Gli operatori presi in considerazione sono stati solo quelli impegnati a vario titolo nel *business* digitale, escludendo perciò i soggetti *land-*

¹²⁶ La *Five Force Analysis* è uno strumento utilizzabile dalle imprese per valutare la propria posizione competitiva all'interno del settore di appartenenza. Il modello si propone di individuare le forze che operano nell'ambiente competitivo e di studiarne intensità ed importanza relativa. Tali forze sono: concorrenti diretti, fornitori, clienti, potenziali nuovi entranti, produttori di beni sostitutivi. Nel modello proposto da Porter la capacità di un'impresa di ottenere risultati superiori alla media del settore dipende dall'effetto congiunto delle predette forze e dal posizionamento competitivo dell'impresa stessa.

¹²⁷ La "Datamonitor" è una società di consulenza indipendente fondata nel 1989 che vanta un'esperienza più che ventennale nel campo della *business information* e della *market analysis*. Nel 2009 ha lanciato la propria piattaforma di *e-commerce* e ha iniziato a commercializzare i propri materiali anche via-Internet tramite il *Research Store* del sito www.datamonitor.com.

based. Sul versante dei fornitori sono rientrate nell'indagine tutte quelle imprese specializzate nei servizi tecnologici di supporto al *business* del gioco interattivo, mentre l'esame del potere contrattuale dei consumatori finali è stato condotto basandosi sul singolo utente, essendo quella dei giocatori via-Internet una categoria poco incline a forme di associazione per la tutela collettiva dei propri interessi.

Le risultanze della ricerca, riassunte nella Figura 4.1, saranno discusse nei successivi paragrafi.

Figura 4.1 Le forze competitive nella Online Gambling Industry globale (2010)



Fonte: "Industry Profile: Global Online Gambling", "Datamonitor", Novembre 2010

4.1.1 L'intensità della concorrenza e le dinamiche della concentrazione

Il grado di intensità della concorrenza in un settore è una variabile molto indicativa delle possibilità di costruire e mantenere un vantaggio competitivo, ed un conseguente margine di profitto economico, all'interno di un determinato *business*. I fattori che

influenzano tale variabile sono molteplici e strettamente connessi l'uno con l'altro.

Tra questi uno dei più significativi è senza dubbio il grado di concentrazione, il quale è determinato dal numero e dalla dimensione relativa, in termini di quota di ricavi, degli operatori; esso può essere definito come il potere di mercato esercitabile dalle imprese operanti in un determinato contesto competitivo o da una parte di esse. E' pertanto un indicatore che tendenzialmente risulta essere inversamente proporzionale al grado di competizione. Infatti ad una maggiore concentrazione di un'industria corrisponderà un più elevato potere esercitato dalle poche grandi aziende, le quali opereranno in regime di oligopolio al fine di aumentare e conservare i loro margini di profitto, riducendo l'efficacia delle leve competitive (come prezzo, qualità e innovazione, la cui dinamicità determina proprio il grado di tensione competitiva di un settore) azionabili dalle imprese più deboli per guadagnare quote di mercato ed erodere i margini di quelle dominanti.

Con riferimento alla *Online Gambling Industry*, bisogna precisare che il grado di competizione rileva solo per le prospettive operative delle imprese, le quali naturalmente seguiranno diversi orientamenti strategici a seconda che si trovino in un settore più o meno concorrenziale, ma non intacca in maniera consistente gli interessi dei consumatori finali. Nel settore dei giochi digitali infatti il potere di mercato delle imprese che vi operano è esercitato prevalentemente nei confronti dei concorrenti e di conseguenza va a beneficio dei consumatori; è questa *"una situazione tipica dei settori che stanno attraversando profondi processi di*

*trasformazione con rilevanti innovazioni sia nelle caratteristiche del prodotto che nei sistemi di fabbricazione*¹²⁸.

I processi di trasformazione in parola sono strettamente collegati alla 'giovane età' del settore dell'*Online Gambling*, il quale sta attraversando la fase del suo ciclo di vita corrispondente all'espansione ed è ancora lontano dall'intravedere la fase della maturità. Una simile situazione influisce quindi molto sul grado di competizione, dal momento che la crescita costante dei ricavi sperimentata dall'industria negli ultimi anni ha per ora mantenuto alti i livelli di profittabilità per quasi tutti i *competitors*, e ciò ha fortemente moderato le tensioni competitive fra le imprese concorrenti. Nello stesso modo ha contribuito ad allentare il grado di competizione nel settore la elevata differenziazione del prodotto, determinata dalla molteplicità di forme ludiche disponibili sui siti Internet, che ha accentuato fino a adesso la competizione all'interno dei singoli segmenti di prodotto (si pensi alla forte tensione concorrenziale che già da tempo caratterizza il comparto poker) e limitato quella a livello complessivo. Un ulteriore elemento che viene messo in relazione con il *rivalry degree* di un *business* è il livello delle barriere all'uscita dal settore (tanto più elevato quanto specifici e inconvertibili risultano essere gli *assets* tangibili e intangibili delle imprese). L'*Online Gambling* è caratterizzato, al contrario dell'*Offline Gambling*, da contenute barriere all'uscita, essendo gli unici investimenti non recuperabili in caso di fuoriuscita dal settore rappresentati da eventuali costi di acquisizione delle licenze e da parte delle risorse impiegate per sviluppare l'infrastruttura informatica. Questa circostanza rende la competizione un po' meno intensa, in quanto le imprese non sono

¹²⁸ "Concorrenza, Impresa, Strategie", Giuseppe Volpato, 2008.

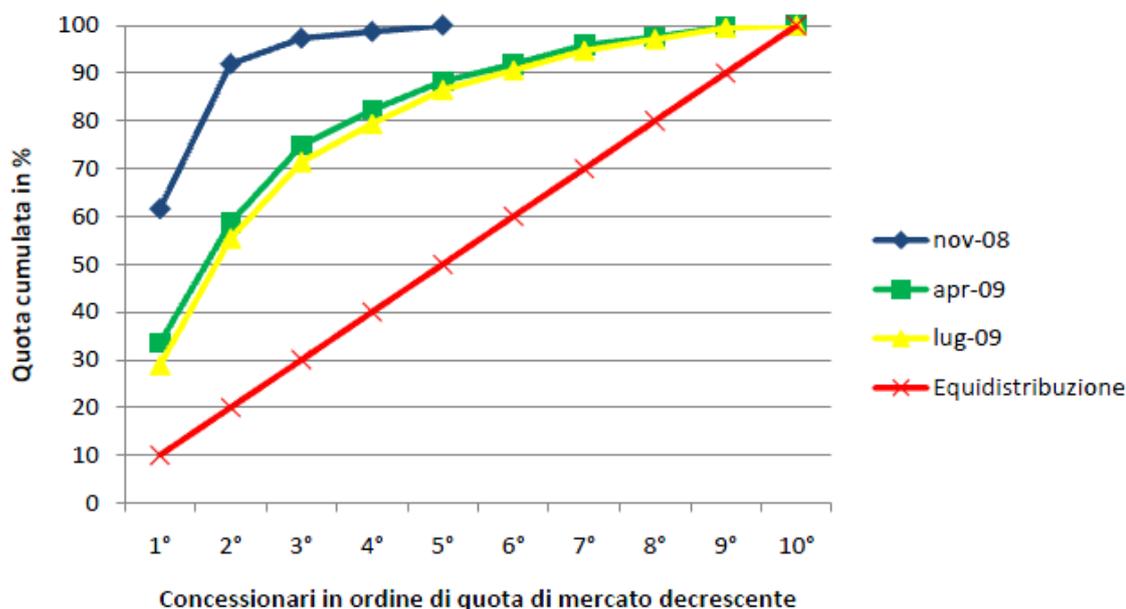
costrette a rimanere all'interno di un mercato (intensificando in tal modo la competizione) anche nel caso in cui la redditività sia bassa o addirittura negativa.

Ciò premesso, un aspetto che spinge nella direzione opposta, ossia verso una maggior tensione concorrenziale, è proprio la discreta frammentazione che tuttora caratterizza il contesto competitivo a livello globale. L'elevatissimo numero di siti attivi sul *web* testimonia un livello di concentrazione che è tuttora abbastanza contenuto rispetto ad altri settori. Inoltre, essendo tale indicatore derivante non solo dal numero di imprese presenti sul mercato ma anche dalla quota di mercato in mano alle imprese più grandi, va sottolineato come a livello globale nell'industria dell'*Online Gambling* non si registrino leadership dominanti, in termini di quota di mercato, in capo a un ristretto numero di soggetti.

Il grado di concentrazione dell'industria, pertanto, è tenuto basso dal costante ingresso di nuovi *competitors* su un mercato che, essendo in piena fase espansiva, rappresenta una forte fonte di attrazione per operatori anche provenienti da industrie 'limitrofe' a quella dei giochi. Un quadro esemplificativo delle dinamiche della concentrazione nel settore dell'*Online Gambling* può essere derivato dall'analisi dei dati degli operatori del giovanissimo mercato regolamentato italiano. Sebbene infatti non siano disponibili dati attendibili relativi alla quota di mercato a livello globale dei principali attori, la maggior ristrettezza del segmento italiano permette un'analisi puntuale e altrettanto significativa (Figura 4.2). Nel grafico si osserva una retta di colore rosso che rappresenta l'equidistribuzione, ovvero il caso in cui tutti gli operatori abbiano la medesima quota di mercato. Tale retta è utile per evidenziare lo scostamento tra la condizione di mercato in

concorrenza perfetta e la reale composizione in termini di concentrazione del medesimo.

Figura 4.2 Le dinamiche della concentrazione nel settore italiano dei giochi online



Fonte: www.agicos.it, 2009

Come si nota, la concentrazione nel mese di Novembre 2008 è molto più elevata rispetto a quella riscontrata nei mesi di Aprile e Giugno del 2009. Tale marcata diluizione delle quote di mercato fra un numero più elevato di operatori è dovuta all'ingresso di nuovi *competitors* nel settore italiano dei giochi, avvenuto dopo la prima fase embrionale (identificata dalla curva blu del 2008) in cui un numero inferiore di soggetti era presente sul mercato. Il grado di concentrazione, dunque, è sensibilmente diminuito nel giro di pochi mesi a cavallo tra 2008 e 2009, in corrispondenza con l'ingresso di alcune aziende rinomate a livello internazionale. E' questo però un trend molto comune a ogni settore giovane e in forte espansione. Il momento critico, nel quale si delineeranno gli scenari competitivi dell'industria per i prossimi decenni, arriverà

proprio in questa fase (e il discorso si può estendere non solo al contesto italiano ma all'intero *business* del Gioco Online globale), allorquando subentrerà una maggiore stabilità e avrà inizio la stagione del consolidamento delle posizioni competitive. Le dinamiche concorrenziali future, infatti, potranno essere caratterizzate alternativamente da due possibili evoluzioni:

- una ulteriore diluizione delle quote di mercato, dovuta non solo all'ingresso di altri *competitors* nel settore ma anche alla riduzione progressiva del *gap* competitivo, in termini sia strategici che operativi, degli operatori più deboli e giovani nei confronti di quelli più performanti e che operano nel mercato da più tempo (*first movers*);
- una inversione della tendenza e un consolidamento del settore, con il conseguente aumento della concentrazione e la cristallizzazione delle posizioni di potere attraverso l'affermazione sul mercato di un numero limitato di operatori leader.

Come si è avuto già modo di evidenziare nel corso Paragrafo 3.5, tra le due ipotesi quella che sembra essere più plausibile è la seconda. Tale convinzione è dovuta soprattutto alla frequenza con cui negli ultimi tempi si sono susseguite operazioni di fusione ed acquisizione fra le imprese del settore. Ultima in termini temporali è stata quella tra i colossi "Bwin" e "Party Gaming" che ha dato vita al terzo operatore in termini di quota del mercato mondiale del poker online¹²⁹. Un trend questo che lascia immaginare forti mutamenti a livello strategico-concorrenziale all'interno dell'industria (e del comparto del poker in modo particolare) nei prossimi anni. Infatti la profittabilità delle imprese, come si vedrà

¹²⁹ Cfr. Figura 3.2.

nel dettaglio nel prosieguo della trattazione, sarà sostenibile nel lungo periodo solo se verrà scongiurata una dispersione dei giocatori tra i vari *brand* del settore. Gli operatori si stanno già dirigendo, pertanto, verso forme di consolidamento delle rispettive *Customer Base*, con la creazione di circuiti di gioco realizzati mediante la condivisione della piattaforma tecnologica tra più siti Internet¹³⁰.

Alla luce delle considerazioni fin qui svolte sulla concentrazione del settore e sugli altri fattori che incidono nelle dinamiche concorrenziali di un'industria, la "Datamonitor" attribuisce, allo stato attuale, un grado di competizione 'moderato' (*Overall Rivalry: Moderate*) alla *Online Gambling Industry* intesa nel suo complesso (nella Figura 4.1 ciò corrisponde a un valore intermedio nella scala da *weak* a *strong*).

Il discorso cambia parzialmente, come già anticipato, se si restringe il campo d'indagine a singoli comparti di prodotto o geografici¹³¹. Al riguardo sono di grande interesse le dinamiche competitive del segmento poker, nel quale si registra una tensione concorrenziale superiore rispetto a tutti gli altri mercati. E' infatti in corso una forte guerra sui prezzi (incentrata sull'offerta di *payouts* e *bonus* vari sempre più convenienti per il cliente) che ha generato una sensibile diminuzione dei tassi di crescita dei NGR (*Net Gambling Revenues*) relativi al poker negli ultimi anni e ridurrà stabilmente i margini di profitto nel prossimo futuro.

¹³⁰ Cfr. Paragrafo 4.6.

¹³¹ Un dato significativo in tal senso è quello relativo alla impressionante posizione di forza, con una quota di mercato pari al 90%, di "Betfair" nel comparto del *Betting Exchange* del mercato britannico.

4.1.2 La minaccia di nuovi entranti e il vantaggio da first mover

I fattori discriminanti su cui concentrare un'analisi avente ad oggetto l'intensità della minaccia di nuovi entranti in un settore sono la natura e l'entità delle cosiddette barriere all'entrata. Tali sono definiti i costi aggiuntivi che un soggetto nuovo entrante deve sostenere rispetto alle imprese *incumbent*¹³² per raggiungere una posizione di redditività nel *business*. Pertanto, ad un basso livello di barriere all'entrata dovrebbe tendenzialmente corrispondere un maggiore incentivo per nuovi operatori ad entrare nell'industria. Questi costi, in via generale, possono derivare in prevalenza da: ingente fabbisogno di capitale per l'ingresso nel settore; difficoltà di accesso ai canali di distribuzione; presenza di elevati costi fissi e di conseguenza forti economie di scala. Nel corso del Paragrafo 2.1 si era brevemente dibattuto proprio dell'entità dei costi di avviamento di un'attività di *Online Gambling*, a margine di un confronto con gli altri *business* di gioco tradizionali (*offline*). In quella sede si era evidenziato come gli elevati costi fissi (riconducibili in particolare al lavoro e alla struttura), nonché l'ingente fabbisogno di capitale per iniziare l'attività erano peculiari dei *business land-based* (si pensi infatti alle risorse necessarie per stabilire una sala da gioco terrestre come un casinò, dotarsi delle attrezzature di gioco e di uno staff di impiegati). Al contrario, si notava come le imprese del Gioco Online si caratterizzassero per una maggiore elasticità strutturale, unita al fatto che l'unico significativo investimento iniziale richiesto fosse rappresentato dai costi di acquisizione di una licenza. Il

¹³² Il termine inglese *incumbent* viene utilizzato nell'ambito della strategia di impresa per indicare gli operatori storici di un settore, ossia quelli presenti da più tempo e più forti in termini di potere di mercato.

ritratto delineato era pertanto quello di un'industria molto aperta (con limitate barriere all'ingresso) e potenzialmente profittevole per i nuovi entranti.

Tuttavia, quanto appena detto è vero solo in parte, o più precisamente è vero solo se si considerano le fasi embrionali di un settore come quello dell'*Online Gambling*, nel quale il fattore competitivo più importante, come meglio si tratterà nei prossimi paragrafi, è rappresentato da una solida base di clienti. Questo aspetto fa sì che in una fase come quella in atto, in cui le posizioni di potere tendono a consolidarsi e in molti casi gli utenti tendono ad essere condivisi fra le piattaforme maggiori, l'unica strada per entrare nel settore e porre le basi per una redditività nel medio-lungo periodo è quella di stanziare enormi risorse per gli investimenti pubblicitari, nel tentativo di strappare clienti ad altri operatori e creare una propria stabile *Customer Base*. L'alternativa è quella di appoggiarsi a un *network* già esistente e sfruttare una base clienti già consolidata¹³³. E' dunque fuorviante parlare, al momento attuale e per il prossimo futuro, dell'*Online Gambling* come di un settore con basse barriere all'entrata e a basso fabbisogno di capitale, poiché oramai la maggioranza dei consumatori attivi in tutto il mondo è stata canalizzata verso un numero definito di operatori, e qualsiasi nuovo entrante non può prescindere dall'impiego di ingenti risorse per conquistarsi la propria fetta di clienti. Ciò è ancor più vero se si restringe il campo di indagine dall'industria globale a mercati limitati geograficamente, nei quali la domanda risulta essere più satura (ossia si registra una minore possibilità di attirare nuovi segmenti

¹³³Sul tema cfr. Paragrafo 4.6.

di clientela) che su scala mondiale¹³⁴. Un calzante esempio in tal senso è fornito ancora una volta dal mercato italiano, molto più giovane rispetto all'industria mondiale ma già caratterizzato da dinamiche competitive molto complesse e interessanti. Sono bastati pochi anni di vita infatti per cristallizzare, in maniera apparentemente duratura, le posizioni di potere all'interno del settore. Si vedrà infatti nel prosieguo della trattazione che i maggiori *website* sono raggruppati sotto un ristretto numero di piattaforme tecnologiche, ognuna delle quali condivide i clienti all'interno del proprio *network*. Lo scenario competitivo è perciò abbastanza stabile e definito, poco aperto a rivoluzioni¹³⁵, al punto da far affermare a Giulio Astarita, *country manager* di "Pokerstars" per l'Italia le seguenti parole: *"Ad oggi entrare nel mercato '.it' ed essere profittevoli è virtualmente impossibile perché la maggiore barriera all'ingresso è rappresentata dalla liquidità necessaria per la creazione di una propria Customer Base. Ciò significa che per un'azienda entrante nel settore creare ex-novo un pool di players che frequentino il suo portale di gioco sarebbe un lavoro immane, che richiederebbe investimenti pubblicitari nell'ordine di milioni di euro, senza la minima certezza circa la riuscita dell'operazione"*¹³⁶. Le dichiarazioni di Astarita sono di grande interesse in quanto pongono l'accento sulla rilevanza strategica dell'entrare per primi in un mercato, occupando prima degli altri una posizione di vantaggio all'interno dell'arena competitiva. Tale vantaggio viene

¹³⁴ A livello globale ci sono infatti enormi opportunità di crescita rappresentate da mercati le cui potenzialità sono tuttora inesplorate. Tra di essi quello asiatico, nel quale è attesa una considerevole espansione dell'*Online Gambling* per il prossimo futuro. Sul tema cfr. Paragrafo 3.2.

¹³⁵ In virtù di quanto detto, si può dunque affermare che un elevato grado di concentrazione di un settore, cui si affianca una forte stabilità dei meccanismi di potere all'interno dello stesso, rappresenti tendenzialmente un deterrente per l'ingresso di nuove imprese nel mercato.

¹³⁶ Intervista rilasciata da Giulio Astarita al portale specializzato www.assopoker.com, Novembre 2010.

spesso definito *first mover advantage* e si riferisce alla possibilità che hanno le imprese pioniere di un settore di ottenere l'accesso a risorse specifiche e di maturare competenze distintive che i *competitors* futuri potranno eguagliare soltanto tramite investimenti maggiori rispetto a quelli effettuati dal primo entrante. Questo fenomeno è particolarmente accentuato nell'industria dell'*e-gambling*, soprattutto per quel che riguarda i benefici relativi all'acquisizione di un'ampia base di clienti. I *first movers* infatti possono, nella fase di lancio di un settore, raccogliere attorno a sé una massa critica di giocatori, che come si è più volte ribadito, consente di ottenere un duraturo vantaggio competitivo rispetto ai *followers*, rendendone più difficoltosa la rincorsa¹³⁷.

Accanto alle considerazioni fin qui esposte in tema di ostacoli all'ingresso in un settore, vanno citate anche le cosiddette barriere legali o istituzionali, ossia quelle rappresentate dalla concessione di licenze per l'avvio della attività da parte delle Autorità competenti dei singoli Stati. Come si è già avuto modo di notare, a livello globale esiste un alto numero di Stati che offrono la possibilità di operare sotto le proprie giurisdizioni, la maggior parte delle quali si caratterizza per un'ampia libertà concessa all'attività delle imprese di Gioco Online. Pertanto l'esercizio su scala pressoché mondiale dell'attività dei portali di gioco era fino a pochi anni fa garantito quasi ovunque. Le problematiche per l'ingresso di nuovi entranti nei singoli segmenti geografici di mercato sorgeranno allorquando, e questo sembra essere il trend previsto per il prossimo futuro, sempre più Paesi regolamenteranno autonomamente la materia *Online Gambling* sul modello di Italia e

¹³⁷ Sui vantaggi del *first mover* cfr. Tabella 4.8.

Francia. In casi come questi, infatti, oltre a subentrare limitazioni operative più stringenti all'attività dei soggetti autorizzati, potrebbero essere inserite limitazioni anche di carattere quantitativo (ad esempio, come avviene nel mercato italiano, il rilascio soltanto di un numero limitato di concessioni).

Quanto sostenuto finora fornisce il ritratto di un'industria contraddistinta da alte barriere all'ingresso e una conseguente ridotta minaccia di nuovi entranti. Non bisogna tuttavia dimenticare che, accanto ai disincentivi all'ingresso sin qui discussi, vi sono una serie di fattori, primi fra tutti la continua e prolungata espansione dei ricavi (prevista anche per il futuro) e gli enormi bacini di utenza tuttora inesplorati a livello mondiale, che rendono il settore altamente attrattivo agli occhi di molti soggetti. Come si è avuto già modo di evidenziare, è molto probabile che nei prossimi anni le aziende che aspireranno ad entrare nel settore saranno principalmente operatori non nati nel mondo del gioco ma provenienti da settori 'limitrofi', tra cui quelli di Media e Telecomunicazioni. Il maggior elemento di vantaggio di questi soggetti rispetto ad altri sarebbe proprio costituito dal possesso di *brand* già affermati presso i consumatori e di una propria indipendente *Customer Base*, almeno una porzione della quale potenzialmente convertibile in giocatori¹³⁸. Sarebbe quest'ultima una facilitazione non di poco conto, vista la enorme onerosità, di cui si è finora dibattuto, che allo stato attuale si accompagna alla creazione di una solida base clienti nella *Online Gambling Industry*.

Alla luce delle considerazioni esposte, all'interno dello studio condotto dalla "Datamonitor" viene stimata una minaccia di nuovi

¹³⁸ Sul tema cfr. il caso della *Media Company* "Virgin" (Box 3.1).

entranti nell'industria globale del Gioco Online di entità moderata (*Overall Likelihood of New Entrants: Moderate*, nella Figura 4.1: livello intermedio nella scala da *weak* a *strong*).

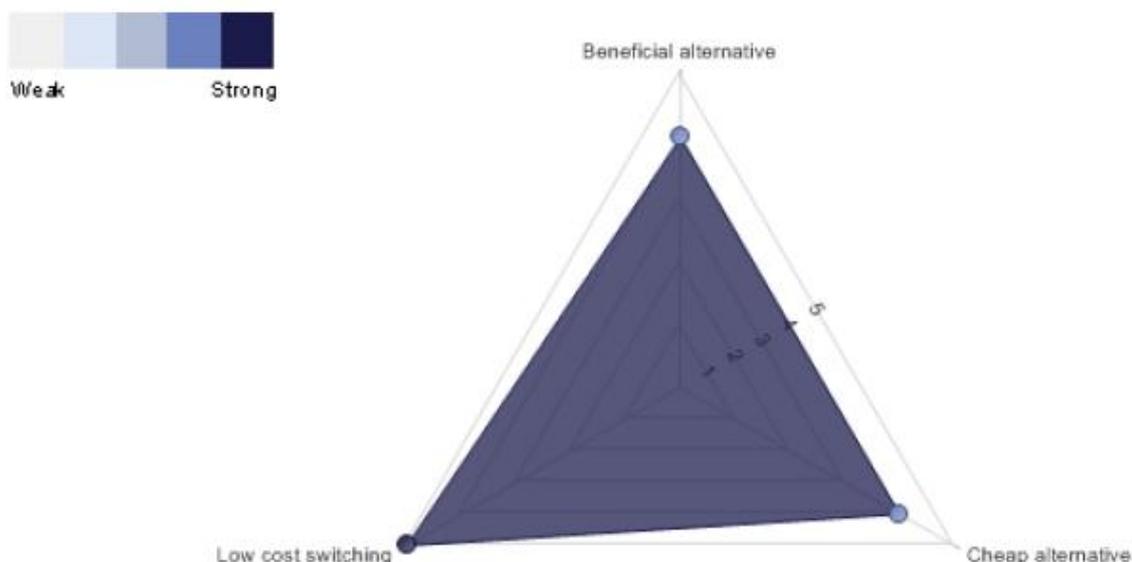
4.1.3 La minaccia di prodotti sostitutivi

Con riferimento all'industria dell'*Online Gambling* si può affermare che ogni altra forma di intrattenimento o di attività correlata al tempo libero (ossia inerente al settore del *leisure*) può essere identificata come potenziale prodotto sostitutivo. Nel capitolo precedente si era presentato un confronto con alcuni comparti dell'*entertainment* che, per la loro natura, risultano avere diversi punti di contatto con il mercato del Gioco Online, tra i quali figuravano il gioco tradizionale, gli spettacoli sportivi, teatrali e cinematografici e il mondo dei *video-games*. Sebbene non si disponesse di dati su scala globale, l'esame delle *performance* fatte registrare sul mercato italiano dai predetti comparti mostrava un tasso di crescita superiore e delle prospettive future di gran lunga migliori per il Gioco Online rispetto a tutti gli altri. Sulla base di tali risultanze, si potrebbe legittimamente sostenere che l'*Online Gambling* goda al momento di un migliore stato di salute, nonché di prospettive più rosee, e che la minaccia di prodotti sostitutivi gravi maggiormente sui mercati dell'intrattenimento tradizionali (essendo a sua volta il Gioco Online un potenziale sostituto degli altri prodotti di *entertainment*).

Tuttavia lo studio condotto da "Datamonitor", studio sul quale si basa la presente discussione, attribuisce un elevato grado di intensità alla minaccia di prodotti sostitutivi nella *Online Gambling Industry* (*Overall Threat of Substitutes: Strong*, Figura 4.1).

Questo è spiegato sostanzialmente da tre ordini di ragioni, illustrate graficamente nella Figura 4.3.

Figura 4.3 Le determinanti della minaccia di prodotti sostitutivi



Fonte: "Industry Profile: Global Online Gambling", "Datamonitor", Novembre 2010

Innanzitutto, a differenza di molti altri ambiti economici, il passaggio dal Gioco Online a una forma di intrattenimento alternativa presenta costi di cambiamento (*switching costs*) praticamente nulli, non esistendo alcun vincolo economico che lega i consumatori ad un determinato operatore (non sono infatti previsti costi preventivi di iscrizione ai vari *websites* o abbonamenti periodici; basta un semplice click del mouse per disattivare e chiudere il proprio conto di gioco). Inoltre, e soprattutto, ogni altra tipologia di *entertainment* risulta essere meno dispendiosa in termini economici (*cheap*) rispetto all'*Online Gambling*. E' questo forse l'aspetto più rilevante, in quanto non si è finora evidenziato che partecipare ai giochi digitali può rappresentare un modo di impiegare il proprio tempo libero molto costoso, esistendo l'eventualità di registrare perdite anche di

entità significativa. E' perciò sempre molto elevato per i consumatori il richiamo esercitato da *hobby* meno rischiosi e più 'a buon mercato' rispetto al *gambling*. Infine, oltre ai vantaggi economici derivanti dalla scelta di passatempi più morigerati, vanno citati i benefici di natura, per così dire, sociale e reputazionale legati al ripudio di ogni forma di gioco d'azzardo. Infatti, sebbene si siano compiuti notevoli passi avanti negli ultimi anni, il *gambling* è tuttora visto con diffidenza in molti contesti culturali tendenti ad evidenziarne solo i risvolti negativi e a non riconoscere la dimensione ludico-ricreativa ad esso correlata. Da questo punto di vista le imprese e le Autorità del settore hanno fatto molto e possono fare ancora di più, con l'obiettivo comune di assicurare un ambiente di gioco controllato e un'ampia tutela del cliente, in modo da migliorare l'immagine e la reputazione dell'industria nel suo complesso e attrarre un numero di consumatori sempre maggiore.

4.1.4 Il potere contrattuale di fornitori e clienti

I fornitori di servizi informatici rivestono senza dubbio un ruolo centrale nell'industria dell'*Online Gambling*. I prodotti che vengono forniti alle imprese del settore sono essenzialmente di due tipi: si tratta sia dei *software* per la gestione delle transazioni finanziarie via-Internet sia delle interfacce interattive di gioco vere e proprie. In quest'ultimo campo la differenziazione del prodotto è molto ampia ed esistono *providers* specializzati nella creazione di *software* specifici per i singoli giochi (*casino games*, *poker*, *skill games*, ecc.).

I principali *drivers* del potere contrattuale dei fornitori in un'industria sono, da un lato, la dimensione e la concentrazione

degli stessi, dall'altro, il grado di indipendenza degli operatori del settore dai loro prodotti, ossia la capacità di produrre internamente gli *input* necessari all'erogazione del servizio e la possibilità di individuare fonti di approvvigionamento alternative. E' infine di grande rilievo il grado di dipendenza dei fornitori dall'attività delle imprese.

Con riferimento al primo fattore, la *Online Gambling Industry* si caratterizza a livello globale per la presenza di un ristretto numero di aziende dominanti (tra cui "Microgaming" e "Playtech" per citare le due maggiori) le quali, come si già è avuto modo di evidenziare¹³⁹, hanno dato un importante contributo alla nascita stessa del *business* del gioco digitale, sviluppando le soluzioni necessarie al funzionamento dei portali interattivi. Sotto questo punto di vista, quindi, ci si trova di fronte ad una forte concentrazione dei soggetti fornitori, anche se si vedrà nel seguito della trattazione che la distinzione stessa tra aziende produttrici di *software* e siti erogatori del servizio è spesso offuscata, visto il forte grado di integrazione della filiera produttiva che contraddistingue il settore in esame. E' prassi comune infatti la creazione di piattaforme tecnologiche da parte dei più grandi fornitori di *software* del settore e il successivo sviluppo integrato di più siti di gioco che entreranno in contatto con i clienti.

Queste considerazioni delineano un elevato potere contrattuale dei fornitori nell'industria. Tuttavia l'entità dello stesso è parzialmente contenuta da due ulteriori aspetti. In primo luogo sussiste un alto grado di dipendenza del *business* dei *provider* informatici da quello degli operatori del Gioco Online. Infatti, con l'eccezione delle aziende produttrici di servizi per la gestione delle transazioni

¹³⁹ Cfr. Paragrafo 1.2.1.

finanziarie, il cui *output* trova sbocchi commerciali nel più ampio ambito dell'*e-commerce* (industria della quale il gioco interattivo rappresenta solo una parte), i fornitori di *software* per il *gambling* hanno nei siti di gioco il loro unico cliente e pertanto sviluppano una certa dipendenza con l'attività degli stessi. Una condizione questa che non può far altro che ridurre la forza contrattuale degli uni nei confronti degli altri.

In secondo luogo si registra una sempre più marcata tendenza delle imprese maggiori a sviluppare internamente i *software* per l'erogazione dei giochi. Ne sono un esempio i casi di "Fulltiltpoker" e "Pokerstars", due importanti operatori specializzati nel comparto poker che sin dall'inizio della loro attività hanno disposto di *software* di proprietà. E' questa pertanto una circostanza che sta aumentando il grado di indipendenza delle imprese del settore dai fornitori di servizi informatici, riducendo in parte, di conseguenza, il potere contrattuale di questi ultimi.

Alla luce di tutte le valutazioni sin qui compiute la cosiddetta *supplier power* si attesta comunque ad un livello medio-alto nella scala da *weak* a *strong* proposta dalla "Datamonitor".

Spostando l'ambito dell'analisi sul versante dei clienti, si registra un forte aumento della *Customer Base* a livello mondiale, dovuto alla sempre maggiore popolarità dell'*Online Gambling*. Ad una tale crescita non corrisponde però necessariamente un aumento del potere contrattuale dei consumatori, dal momento che la considerevole eterogeneità sociale e geografica della domanda (i giocatori appartengono a diverse classi di reddito e ai più svariati contesti culturali) diminuisce la sua forza relativa nei confronti degli operatori del settore. Non c'è infatti la tendenza, come in altri ambiti economici, alla difesa aggregata degli interessi da

parte dei consumatori, essendo le attività di *gambling* spesso considerate come un semplice svago che riveste un'importanza secondaria nella vita degli stessi. In aggiunta, l'esistenza di forme patologiche di dipendenza dal gioco presso alcuni strati della clientela denuncia la tendenza di una parte di essa a non compiere scelte del tutto razionali. Ciò indebolisce ulteriormente la posizione contrattuale dei consumatori nella *Online Gambling Industry*, permettendo in alcuni casi alle imprese del settore di compiere scelte strategiche ed operative nel proprio esclusivo interesse, nella consapevolezza che la dipendenza di una parte degli utenti dal servizio da esse offerto impedirà loro di reagire abbandonando i siti di *e-gambling*.

A queste riflessioni, tuttavia, è opportuno affiancarne altre che evidenzino i punti di forza della categoria degli utenti dei siti all'interno dell'industria in esame. In particolare, le considerazioni esposte in precedenza circa l'enorme importanza competitiva della *Customer Base*, circostanza questa vera soprattutto in alcuni tipologie di Gioco Online (il poker su tutte), indicano un consistente potenziale in capo ai singoli giocatori, i quali sono al centro di tutte le strategie operative e promozionali degli operatori del settore e possono orientare a proprio vantaggio i rapporti contrattuali con le imprese. Nello specifico esistono alcune categorie di utenti che, sulla spinta dei numerosi *forum* e riviste specializzate, hanno introdotto all'interno della loro attività di *gambling* il connotato della professionalità vera e propria. Ciò si verifica soprattutto con riferimento al poker e alle scommesse (le uniche due tipologie ludiche dove esiste un'incidenza anche minima delle abilità del singolo giocatore sulla profittabilità delle

puntate)¹⁴⁰, comparti dove gli operatori devono sempre più confrontarsi con l'esistenza di fasce di clientela che prendono parte ai giochi non solo come semplice forma di svago nel tempo libero ma come attività *full-time* che genera dei profitti costanti. Secondo alcuni studi condotti in materia ben il 26%¹⁴¹ dei giocatori di poker online risulterebbe vincente, mentre meno del 5%¹⁴² degli scommettitori online riuscirebbe a conseguire un profitto. E' evidente che la relazione con la fascia 'professionale' di clientela andrà gestita dalle imprese in maniera diversa rispetto a quella con i giocatori 'amatoriali', essendo i primi molto più interessati agli aspetti quali-quantitativi relativi all'offerta di giochi (ossia palinsesto dei giochi, *payouts*, quote, ecc.) e di conseguenza molto più inclini a difendere i propri diritti nell'ambito del rapporto contrattuale. Un ulteriore aspetto che migliora la posizione competitiva dei consumatori è sicuramente l'esistenza, già sottolineata nel corso della presente analisi, di *switching costs* quasi nulli. E' infatti rarissima la presenza di abbonamenti periodici ai portali di gioco o di costi di iscrizione agli stessi. Questo rappresenta senza dubbio per i clienti un elemento di forza, il quale aumenta il potere contrattuale degli stessi (*buyer power*). Complessivamente il livello del potere contrattuale dei clienti è dunque considerato, nello studio della "Datamonitor", intermedio nella scala che va da *weak* a *strong*.

¹⁴⁰ L'elemento di abilità individuale (per l'appunto *skill*) è presente anche negli *skill games* (e in maniera ben maggiore rispetto al poker e alle scommesse), ma la scarsa diffusione di tali giochi genera tornei con montepremi molto contenuti e di conseguenza scarse opportunità di conseguire alti profitti per i giocatori. Ciò non ha finora consentito la formazione di una classe di clientela professionale in tale comparto ludico.

¹⁴¹ Dato tratto da www.sharkscope.com, un sito che si occupa di *poker tracking*, ossia dispone di un *database* costantemente aggiornato sui risultati dei tornei di poker online disputati sui maggiori siti internazionali e sui profitti corrispondenti registrati da ogni singolo account (identificato dal *nickname* dell'utente).

¹⁴² Dato tratto da www.onlinesportsbettingsystem.com.

4.2 Il modello di business delle imprese del settore

Quando si fa riferimento ai *business* rientranti nell'ambito dell'*entertainment* si tende sempre a concentrarsi sugli aspetti ludico-ricreativi ad essi legati, sottovalutando spesso le dinamiche economico-imprenditoriali che stanno alla base del loro sviluppo e della loro sopravvivenza. I soggetti operanti nell'ambito dell'intrattenimento, infatti, sono imprese esattamente come le altre, la cui attività è caratterizzata da alcune peculiarità non rinvenibili in altri contesti. Queste imprese operano tutte con l'obiettivo di realizzare prodotti/spettacoli che possano attrarre il maggior numero possibile di clienti/fruitori. Quindi, mentre le *major* cinematografiche producono film e le società sportive producono competizioni agonistiche nei rispettivi sport, gli operatori del *gambling* producono giochi di ogni tipo per suscitare l'interesse del mercato di riferimento.

Come accade nei settori economici tradizionali, dunque, dietro all'*output* finale delle aziende di *entertainment* c'è una complessa struttura strategico-imprenditoriale che si occupa di tutti gli aspetti relativi allo sviluppo dell'attività, nel perseguimento dell'obiettivo ultimo della creazione di valore. Tale struttura è comunemente chiamata "modello di *business*"¹⁴³ di un'impresa.

¹⁴³ Il modello di *business* (*business model*) può essere in sintesi definito come l'insieme delle soluzioni strategiche ed organizzative attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo. E' perciò uno dei principali strumenti a disposizione del management per interpretare e gestire in maniera vincente le dinamiche interne ed esterne all'azienda.

In particolare il modello di business:

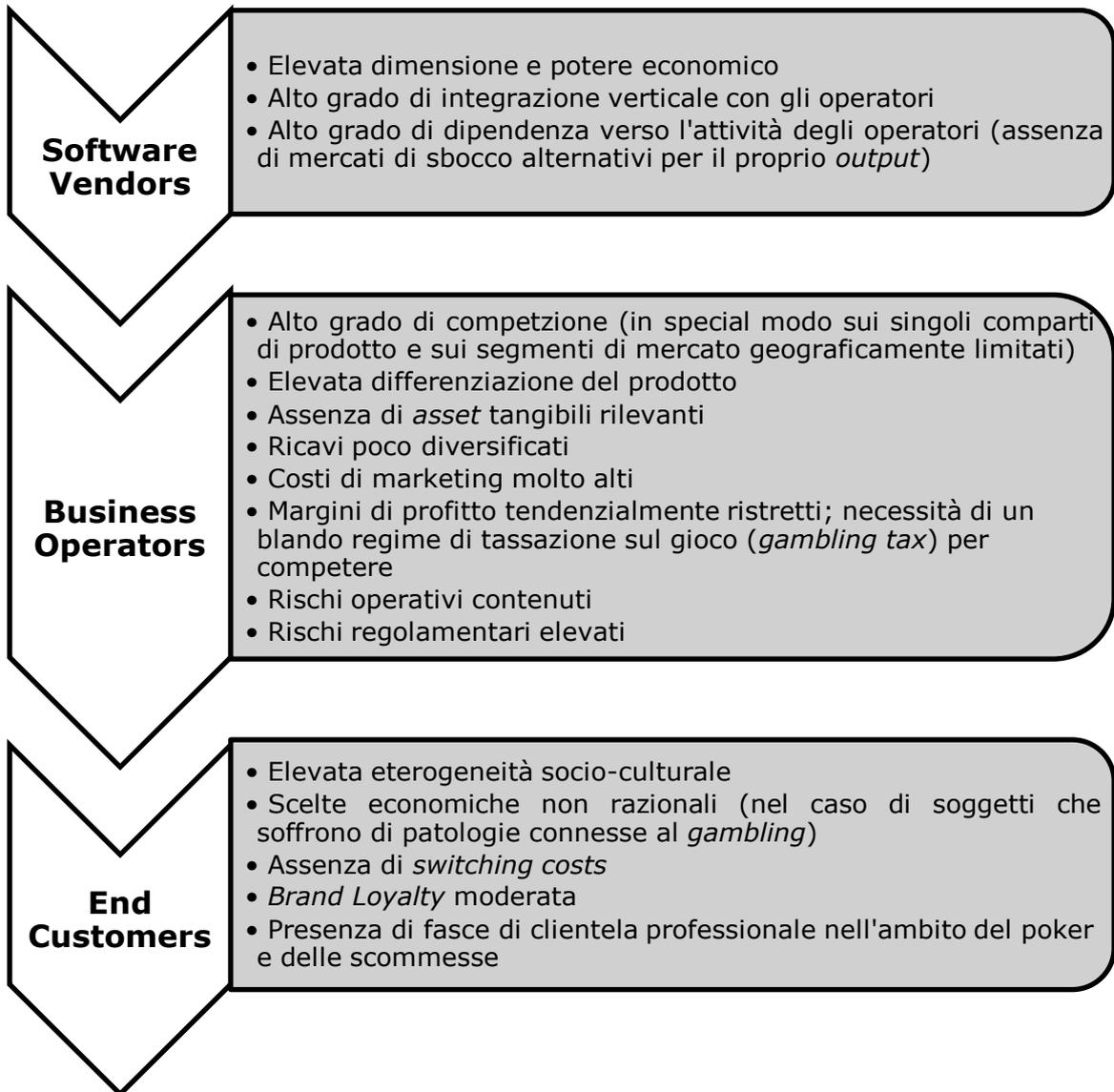
- fornisce le linee guida con cui l'impresa converte le proprie competenze distintive in creazione di valore (profitto/margine) senza prescindere da un'adeguata strategia in grado di guadagnare e mantenere un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza;
- individua i rapporti di interazione e cooperazione dell'impresa con fornitori e clienti;
- stabilisce le metodologie e gli strumenti per analizzare in modo critico e continuativo i risultati ottenuti dal proprio modello di business confrontandoli con quelli dei concorrenti.

Alla luce delle considerazioni fin qui svolte nel corso del lavoro, e in particolare delle risultanze dell'analisi competitiva, è ora possibile riassumere le peculiarità relative agli attori principali (*key players*) dell'industria (Figura 4.4), arrivando poi a delineare uno schema generale di *business model* per la *Online Gambling Industry* (Figura 4.5).

Traendo spunto dal contenuto della Figura 4.4 è opportuno soffermarsi, a questo punto della trattazione, su alcuni aspetti dell'attività dei *business operators* che non sono stati finora approfonditi. Si possono individuare le seguenti peculiarità operative, comuni alla maggior parte delle imprese attive nell'industria del Gioco Online:

- netta prevalenza di *asset* intangibili nel patrimonio. E' questo un aspetto dovuto proprio all'intangibilità dell'*output* prodotto dagli operatori (ossia i giochi) e alla conseguente intangibilità dei mezzi utilizzati per produrlo (ossia i *software* di gioco). Nel patrimonio delle imprese attive nell'*Online Gambling* gli *assets* sono in prevalenza rappresentati dalle licenze per l'operatività rilasciate nell'ambito delle varie giurisdizioni, dai *software* acquisiti all'esterno o generati internamente e, in alcuni casi, anche dai *brand names* e dalle *Customer Base* acquisiti nell'ambito di operazioni di M&A;

Figura 4.4 I key players nella Online Gambling Industry



- netta prevalenza dei ricavi derivanti dal gioco (*Gross Gambling Revenue*) fra le entrate operative. Con ciò si intende dire che i siti di Gioco Online sono tipicamente imprese non diversificate. Sebbene infatti la gamma dei giochi offerti sia molto ampia, e quindi il prodotto altamente differenziato, sono quasi inesistenti fonti di ricavo alternative all'attività *core* del gioco. Anche i prodotti complementari dell'industria, il cui sviluppo e la cui commercializzazione

- potrebbero rappresentare un modo per gli operatori di allargare il proprio *business*, sono per la maggior parte forniti, come si vedrà nel prosieguo del lavoro, da imprese esterne al gioco. Le uniche componenti extra-caratteristiche di ricavo rinvenibili nei conti economici delle imprese del settore sono i proventi derivanti dalla commercializzazione dei diritti televisivi di eventi ludici dal vivo organizzati dalle stesse imprese¹⁴⁴ o, raramente, commissioni per servizi di consulenza in materia di *gambling* rilasciate non al pubblico ma solo ad altre imprese (perciò nell'ambito 'B2B');
- forte incidenza delle spese di marketing sulla struttura di costo. Al di là delle spese per il personale, variabili da impresa ad impresa in funzione dell'assetto organizzativo e dell'ampiezza del numero di dipendenti di ciascuna, i costi operativi delle imprese del settore dei giochi sono in prevalenza costituiti dalle cosiddette '*marketing expenses*'. Tra di esse le voci più significative riguardano le operazioni di *sponsoring* di soggetti operanti nel mondo dello sport e le campagne di *online advertising*. La pubblicità digitale prevale dunque rispetto a quella compiuta attraverso canali *offline*. Tra le altre tipologie di costo comuni nella *Online Gambling Industry* risaltano le spese per i servizi acquisiti da società esterne. Esse si riferiscono in particolare al costo del sistema di pagamenti gestito da terzi soggetti specializzati e, per i siti attivi nel campo del *betting*, ai compensi degli esperti autonomi (*freelance*) incaricati di stilare le quote per le scommesse;

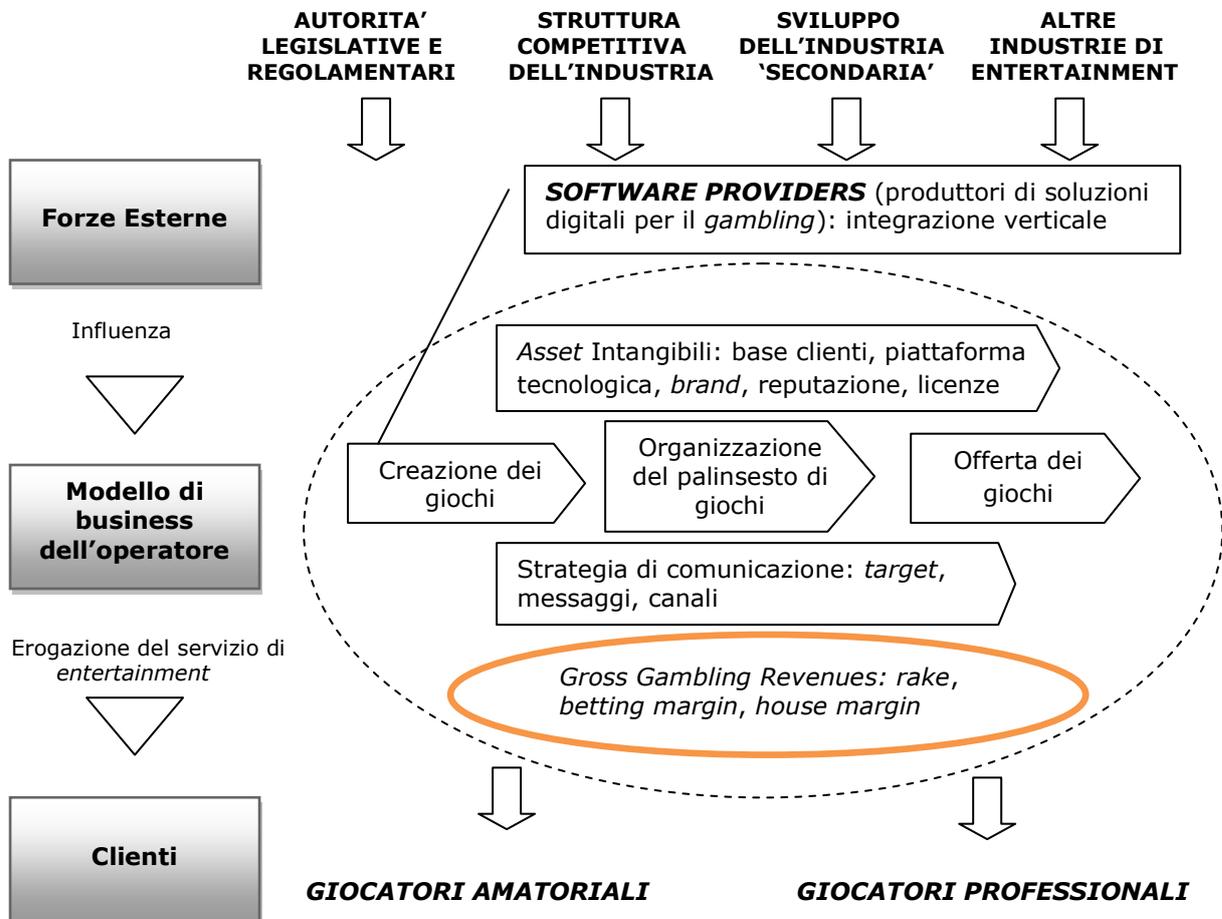
¹⁴⁴ Cfr. Paragrafo 4.8.2, Box 4.2.

- elevati rischi regolamentari a fronte di contenuti rischi operativi. Contrariamente a quanto si potrebbe immaginare, si vedrà nei prossimi paragrafi che il *business* del *gambling* è quasi completamente sottratto dall'influenza di fattori aleatori sulle *performance* delle imprese. I rischi operativi derivanti dall'esito degli eventi ludici offerti sono gestiti abbastanza agevolmente dagli operatori al proprio interno. Nella configurazione attuale dell'industria dell'*Online Gambling*, invece, sono la disomogeneità regolamentare e l'incertezza dei futuri sviluppi normativi in numerosi Paesi importanti a rappresentare l'incognita maggiore sull'attività degli operatori. Tra gli altri rischi generali che caratterizzano il *business* del Gioco Online si segnalano tutte le problematiche connesse alla sicurezza delle transazioni finanziarie via-Internet, sia relativamente alle truffe informatiche a danno dei clienti (il cosiddetto '*phishing*'), sia relativamente alle potenziali operazioni di riciclaggio di denaro sporco attuabili tramite i siti di gioco. Solo per gli operatori attivi nel campo del *betting*, si aggiungono poi i rischi derivanti dall'organizzazione di frodi sportive finalizzate all'alterazione dei risultati degli eventi e al conseguimento di illeciti guadagni ai danni dei *Bookmakers*.

La Figura 4.5 fornisce un quadro generale dell'attività dei *business operators* e del tipo di relazioni che essi intrattengono con gli altri attori della *Online Gambling Industry*. Dall'osservazione del grafico risulta subito evidente come l'erogazione del servizio di *entertainment* a beneficio degli utenti non si esaurisca solo nell'offerta di giochi attraverso le interfacce interattive fornite dai siti Internet abilitati, ma sia il risultato di una complessa di rete di

azioni e rapporti incrociati con clienti e ambiente esterno all'impresa.

Figura 4.5 Il business del Gioco Online



Innanzitutto gli operatori devono, come più volte rimarcato, svolgere la loro attività in conformità con le disposizioni legislative e regolamentari stabilite dalle Autorità competenti. L'esistenza di molteplici Autorità, in relazione ai differenti contesti operativi, e la disomogeneità delle discipline di riferimento in tema di *e-gambling* a livello internazionale complicano non di poco il *business* delle imprese, costringendo queste ultime a dotarsi di funzioni interne di *compliance* molto avanzate per monitorare costantemente le modifiche della normativa introdotte dai vari Legislatori al fine di

garantire all'azienda l'osservanza di tali disposizioni¹⁴⁵. Inoltre il *business* delle imprese è influenzato quotidianamente dai comportamenti messi in atto dai *competitors* interni al settore del Gioco Online e, in parte, anche da quelli esterni (il riferimento è in particolare ai soggetti operanti negli altri comparti dell'intrattenimento). Ciò è all'origine di tutte quelle dinamiche strategiche e competitive che sono state analizzate nel dettaglio in apertura del presente capitolo. Si rileva infine l'importanza, nell'industria dell'*Online Gambling* molto di più che in altri ambiti economici, dello sviluppo dell'industria 'secondaria', ossia quella produttrice di beni e servizi complementari al gioco. Tale sviluppo, si vedrà, porta con sé rilevanti ripercussioni e benefici anche per l'attività *core* del settore.

Per quanto riguarda il concreto svolgimento della propria attività i *business operators* si occupano di produrre il proprio *output*, ovverosia i giochi offerti. Per far ciò possono avvalersi della collaborazione di *software providers* esterni o, come sempre più frequentemente accade, sviluppare internamente la propria piattaforma di gioco. Anche nel primo caso, tuttavia, il settore del Gioco Online si caratterizza per un elevato grado di integrazione tra fornitore e produttore. Negli *e-business*, infatti, la fornitura dell'*input* avviene non attraverso periodiche consegne di beni bensì su base continuativa e contestualmente con la produzione dell'*output*, essendo gli stessi servizi che vengono offerti sui portali di proprietà degli operatori erogati grazie alle soluzioni informatiche fornite dai *software providers*. In un simile scenario si 'annacqua' quindi la distinzione tra fornitore e produttore, e una

¹⁴⁵ Quanto detto è ancor più vero in una stagione come quella attuale in cui sono molteplici a livello internazionale le istanze di riforma delle legislazioni in materia di *Online Gambling*.

simile interdipendenza operativa viene spesso sancita non solo da rapporti contrattuali ma anche da relazioni azionarie di controllo di un soggetto nei confronti dell'altro (si pensi ad esempio al caso della "Bwin", che nel 2006 ha acquisito il controllo del *software provider* specializzato nel campo del gioco "Ongame").

Pertanto, nello sviluppo e nella successiva commercializzazione dei propri prodotti (che nell'*Online Gambling* equivale alla 'messa in scena' dei giochi sui differenti siti) ogni operatore adatta il modello di *business* alle proprie competenze distintive e alla qualità degli *asset* posseduti (che come si è visto nel *business* in esame sono in prevalenza intangibili). Essi sono la fonte del vantaggio competitivo sulle imprese rivali e, in ultima analisi, le leve da azionare per raggiungere quello che di fatto rappresenta l'obiettivo finale dell'attività svolta: l'ottimizzazione dei ricavi e la creazione di valore. A tal riguardo, va rilevato che all'interno dei modelli di *business* adottati dalle imprese un elemento di centrale importanza è la scelta della strategia di comunicazione, che rappresenta un aspetto fondamentale nel campo del Gioco Online e che deve essere modulata tenendo in considerazione l'esistenza di due differenti categorie di fruitori del prodotto *gambling*: i giocatori amatoriali e quelli professionali.

Le tematiche introdotte nel corso della presente discussione saranno riprese ed approfondite nei paragrafi che seguono.

4.3 I ricavi nell'Online Gambling: uno sguardo d'insieme

Dopo la panoramica generale compiuta sul *business* dell'*e-gambling* è ora opportuno introdurre l'analisi relativa al processo di formazione del margine di profitto degli operatori del Gioco Online e discutere le diverse modalità operative attraverso le quali

le imprese perseguono l'obiettivo della creazione del valore. Per far questo si inizierà procedendo al *breakdown* dei ricavi da gioco e allo studio approfondito delle due tipologie principali cui essi possono essere ricondotti.

Nel corso del Paragrafo 2.5 della presente trattazione si era già descritta la peculiare dinamica dei ricavi che caratterizza il *business* del *gambling*. Si era in particolare evidenziato che, diversamente da quanto avviene nei settori economici tradizionali, la spesa effettuata dalla clientela non coincide con il fatturato degli operatori. Questi ultimi, infatti, non trattengono al proprio interno tutti i soldi versati dai clienti a titolo di scommessa, ma ne devono restituire una parte (la parte più ampia, definita con il termine inglese *payout*) agli stessi giocatori sotto forma di vincite. Si erano dunque presentati gli indicatori economici più utilizzati nella prassi imprenditoriale per cogliere le diverse fasi del processo di formazione dei ricavi.

Per la presente analisi, la grandezza che verrà utilizzata come variabile rappresentativa dei ricavi nel settore del Gioco Online sarà quella della *Gross Win* (o *Gross Gambling Revenue*), corrispondente alla somma vinta dall'operatore e persa dai clienti, ovverosia i soldi totali scommessi al netto delle vincite restituite. Verranno inoltre presi in considerazione i soli ricavi da gioco, escludendo dall'approfondimento quelle componenti extra-caratteristiche che vanno ad aggiungersi ai *gambling revenues* e contribuiscono a formare il fatturato complessivo delle imprese di gioco. Tali entrate residuali, oltre ad essere di entità trascurabile, come evidenziato nel precedente paragrafo, sono prive di inerenza con l'attività *core* degli operatori e di conseguenza rivestono scarso interesse ai fini della trattazione.

Nel *business* dell'*Online Gambling* esistono sostanzialmente due differenti tipologie di ricavi da gioco in relazione al diverso ruolo che può essere rivestito dall'operatore nell'ambito del rapporto ludico con il cliente. Ciò dipende, a sua volta, dalla modalità di svolgimento delle diverse forme di gioco.

Le tipologie ludiche generalmente offerte possono essere suddivise in due categorie (con riferimento alla posizione assunta dalla casa da gioco nei confronti dei propri clienti-giocatori):

- *players versus players games*:

si tratta di quei giochi che consistono nella competizione tra gli utenti del sito per la vincita di denaro ai danni di altri utenti. L'operatore riveste il ruolo della 'sala da gioco virtuale' dove hanno luogo le puntate e agisce perciò da mero organizzatore degli eventi, mettendo a disposizione la propria interfaccia digitale per lo svolgimento dell'attività ludica e non assumendo posizioni di rischio nei confronti dei clienti (non essendo quindi controparte attiva nel gioco). E' questo il caso dei cosiddetti 'giochi a montepremi' (ambito nel quale rientrano il poker in modalità di torneo, il bingo, gli *skill games* e le lotterie) e anche di particolari forme ludiche come il *betting exchange* e il poker in modalità *cash* che, pur non prevedendo la formazione di un montepremi, sono caratterizzate dalla competizione fra giocatori sulla piattaforma fornita dal sito.

- *house versus players games*:

si tratta di quelle forme ludiche in cui la casa da gioco (*house*) scommette contro i propri clienti, assumendo perciò direttamente una posizione di rischio nel rapporto con gli stessi. L'operatore in questo caso riveste il ruolo del

cosiddetto 'banco' e gli utenti del sito partecipano al gioco con l'obiettivo di vincere soldi proprio ai danni del 'banco' e non degli altri utenti. Rientrano tipicamente in questa categoria i *casino games* e tutte le forme di scommesse diverse dal *betting exchange*.

Fatta questa necessaria premessa, è ora possibile identificare le due principali classi di ricavo che caratterizzano il *business* del Gioco Online.

Nello specifico, i *Gross Gambling Revenues* generati nell'ambito dei *players versus players games* consistono in una commissione trattenuta dal sito sulle somme impiegate dai giocatori per partecipare ai giochi. Essa prende il nome di *rake*¹⁴⁶. Al contrario, i *Gross Gambling Revenues* generati dagli *house versus players games* consistono nell'intera somma puntata dalla controparte della giocata (ossia il cliente), qualora ovviamente la scommessa sia vinta dal sito. La parte del denaro totale scommesso che non viene restituita in vincite agli utenti nell'ambito dei *casino games* è definita *house margin*, mentre in ambito di *betting* essa si definisce *betting margin*. La distinzione è importante in quanto, come verrà discusso tra breve, esistono differenze significative nel processo di formazione dei ricavi relativo alle due diverse forme ludiche.

L'incidenza sulla *Gross Win* complessiva del singolo operatore delle due classi di ricavo presentate è determinata, come è facile intuire, dall'ambito di operatività di ogni sito, ossia dalla prevalenza, all'interno della propria offerta, di giochi di tipo *players vs players* oppure *house vs players*.

¹⁴⁶ Il termine *rake* nasce nel campo del poker per indicare la percentuale di ogni piatto che si forma nel corso di una mano di poker (in modalità *cash*) che viene trattenuta dalla casa a titolo di *fee*. Il termine può comunque essere utilizzato in riferimento alla commissione incassata dalla casa nell'ambito di tutti i *players versus players games*.

4.3.1 La rake

La *rake* è la parte delle somme complessive versate dai giocatori per partecipare ai *players vs players games* che viene trattenuta dall'operatore (nella veste di sala da gioco virtuale) a titolo di commissione. E' pertanto una somma giustificata dalla remunerazione dei servizi offerti dalla sala e dalla copertura dei costi sostenuti per organizzare ed ospitare gli eventi ludici¹⁴⁷.

Esistono sostanzialmente tre modalità attraverso cui, a seconda delle differenti forme ludiche, l'operatore introita la *rake* dai propri clienti:

- *buy-in rake*. E' questo il caso dei giochi a montepremi, nei quali una percentuale delle quote di iscrizione pagate dagli utenti per partecipare all'evento viene trattenuta dall'organizzatore;
- *pot rake*. E' questo il caso del poker praticato in modalità *cash*, nel quale la sala trattiene una percentuale del piatto (*pot*) che si viene a creare al termine di ogni mano giocata;
- *net win rake*. E' questo il caso della innovativa modalità di scommesse del *betting exchange*, nel quale l'operatore si comporta come un vero e proprio *broker* di borsa trattenendo una percentuale della vincita netta realizzata nell'ambito dello scambio (la *rake* nella fattispecie è pertanto pagata dalla sola parte vincente della scommessa).

Proprio alla luce dell'elevato numero di mani che vengono giocate mediamente in una sessione di poker *cash*, la *pot rake* rappresenta la modalità di prelievo della commissione più assidua

¹⁴⁷ Tali costi vengono definiti *hosting costs* e nel Gioco Online comprendono le spese di sviluppo o acquisizione del *software*, il costo del personale e dei servizi di *customer support*. La *rake* viene applicata anche nelle sale da gioco terrestri, e in quel caso la sua giustificazione è rappresentata dalla copertura dei costi relativi all'utilizzo della sala fisica dove i giochi hanno luogo, nonché delle spese per le strutture di gioco e per lo *staff* impiegato.

e di conseguenza più profittevole per la sala. A tal riguardo, i dati forniti dal sito www.pokerscout.com non lasciano spazio ad interpretazioni (Tabella 4.1).

Tabella 4.1 I ricavi delle online poker rooms: Cash vs Tournaments (% del totale; 2009)

Poker rooms	CASH	TOURNAMENTS
POKERSTARS	79%	21%
FULLTILTPOKER	82%	18%
I-POKER	74%	26%
PARTYPOKER	79%	21%
ONGAME	78%	22%

Nostra elaborazione dati www.pokerscout.com, 2009

Le cinque maggiori *poker rooms* in termini di quota del mercato del poker online presentano tutte un'incidenza enormemente maggiore della *rake* generata dalla modalità *cash* rispetto a quella generata dai *buy-in* dei tornei. Ciò è dovuto proprio al meccanismo della *pot rake*, che consente di prelevare denaro dai conti degli utenti senza soluzione di continuità, viste le milioni di mani di che si arrivano a giocare quotidianamente ai tavoli virtuali di *cash* poker dei predetti siti. La *room* leader del settore è "Pokerstars", che può vantare una media giornaliera di ben 28985 giocatori impegnati nel *cash game*, con picchi orari che arrivano a sfiorare le 50 mila unità. Le cifre esposte rendono ancora più evidente l'importanza del poker in modalità *cash* nel *business* del Gioco Online. E' altresì chiarito il motivo per cui si era a più riprese sottolineato come tutti gli operatori italiani stiano attendendo con trepidazione la regolamentazione di tale variante ludica, illegale in Italia fino al prossimo Marzo. Fino ad ora essi (in particolar modo quelli specializzati nel comparto poker), pur facendo registrare *performance* lusinghiere, hanno dovuto convivere con un forte

handicap per la propria attività. Non v'è dubbio sul fatto che il poker *cash* darà un ulteriore impulso all'espansione del mercato italiano nei prossimi anni.

Sempre in tema di *rake*, è ora giunto il momento di quantificare l'ammontare della commissione applicata dai siti nell'ambito delle diverse varianti ludiche. A tal proposito è importante ribadire che, a differenza del caso degli *house vs players games*, nei *players vs players games* l'operatore non assume in alcun modo posizioni di rischio nell'ambito dei giochi, svolgendo il ruolo di semplice organizzatore degli stessi. Da ciò ne consegue che la percentuale di ricavi incassata come *rake* non è sottoposta ad alcun tipo di aleatorietà ma è fissa e predeterminabile da parte della 'sala'. L'operatore non rischia di perdere le scommesse come nelle circostanze in cui assume la posizione di 'banco'; esso riceverà il suo compenso qualunque sia l'esito del gioco. L'unico elemento di rischio che può essere introdotto nell'attività della 'sala' è quello dell'offerta dei cosiddetti 'montepremi garantiti', metodo promozionale molto diffuso principalmente nel comparto del poker, come si vedrà nel prosieguo, per attirare nuovi giocatori ed allargare la propria base clienti. Il meccanismo prevede che l'operatore annunci, ben prima dell'inizio delle iscrizioni, una somma al di sotto della quale il montepremi del gioco non scenderà indipendentemente dal numero degli iscritti. Ciò significa che, qualora il montepremi generato dai *buy-in* versati dai partecipanti non raggiunga la quota garantita dalla sala, quest'ultima provvederà ad aggiungere la differenza. In caso contrario, invece, il sito organizzatore non subirà alcuna perdita. E' questa dunque una strategia operativa che inserisce un elemento di rischio, legato all'incerto numero dei partecipanti ad

un gioco, anche nella dinamica dei ricavi dei *players vs players games*.

Aldilà di tale eccezione, tuttavia, il valore percentuale della *rake* guadagnata nell'ambito dei vari giochi non è influenzato da variabili casuali, come può essere l'esito degli eventi ludici, ma è fissato a priori dall'operatore a seconda della propria politica di prezzo. La decisione relativa alla *rake* è infatti una vera e propria scelta di *pricing* alla quale è chiamata la 'sala da gioco', e le valutazioni che accompagnano una tale decisione sono prettamente di natura strategico-competitiva. Si osserva dunque una differente dimensione della *rake* a seconda del diverso livello di tensione concorrenziale riscontrabile all'interno dello specifico comparto di prodotto, ossia del grado di pressione al ribasso dei margini derivante dall'aggressività delle strategie di *pricing* adottate dagli operatori attivi sul mercato. Un fattore che influisce su tale livello competitivo è inoltre quello relativo alla composizione della clientela, ossia alla presenza nella stessa di giocatori professionali o semi-professionali più informati ed attenti alle decisioni di prezzo (ovvero al livello della *rake* fissata dalla sala) delle imprese. Alcuni esempi numerici chiariranno meglio il concetto.

Un segmento come quello del bingo è stato caratterizzato da una crescita importante soprattutto nell'ultimo biennio. Il grado di competizione all'interno dello stesso non è ancora molto elevato, dal momento che solo il 48% degli operatori a livello internazionale offre sui propri siti tale forma ludica (Figura 2.1) e tra di essi soltanto una minima parte è specializzata nell'offerta bingo (ossia ha scelto il bingo come proprio *core business*). Il bacino d'utenza del gioco è inoltre costituito per la maggior parte

da clienti amatoriali, molto più interessati agli aspetti ricreativi che a quelli economici. In virtù di ciò, dunque, nell'ambito del bingo (e in misura anche maggiore in quello delle lotterie *online*) si registrano percentuali di *rake* molto elevate, di gran lunga superiori rispetto a quelle che caratterizzano gli altri *players vs players games*. Inoltre la forbice che si osserva tra la *rake* applicata da un sito all'altro è alle volte molto ampia, segno anche questo di un debole livello concorrenziale che non ha ancora fatto sì che le strategie di prezzo delle imprese convergessero verso un determinato valore. Di seguito viene proposta (Tabella 4.2) la *rake* offerta dai maggiori siti specializzati sul bingo nell'industria UK, essendo quello britannico un mercato dove il bingo ha riscontrato un'ottima diffusione, tanto da far nascere numerosi siti concentrati unicamente sulla tipologia ludica in parola.

Tabella 4.2 La buy-in rake nell'industria britannica del bingo (2010)

BINGO ROOMS	Rake(%)
SUN BINGO	18%
GALA BINGO	16%
FOXY BINGO	20%
JACKPOT JOY	20%
MECCA BINGO	23%
LADBROKES BINGO	18%
MIRROR BINGO	22%

Fonte: www.bingoport.co.uk, 2010

Si nota come la *rake* oscilli tra il 16% e il 23% nell'industria UK del bingo. La forbice di valori che indicativamente si può assegnare a questo comparto, estendendo la proiezione anche al di fuori del contesto britannico, è pertanto pari al 15%-25%. Il sito www.bingoport.co.uk stima che i valori della *rake* si uniformeranno maggiormente a livello internazionale nei prossimi anni, seguendo un trend al ribasso che sarà inevitabilmente forzato dall'aumento della competizione fra gli operatori. Stando ai

dati forniti dal sito britannico specializzato, infatti, già nel triennio 2007-2010 si è avuta una discreta riduzione (a una media del 2% annuo) della *rake* applicata dalle *bingo rooms* UK.

Spostandosi sul fronte del poker, come è facile intuire, lo scenario muta profondamente. Si è più volte sottolineato come in tale comparto vi sia il grado di pressione concorrenziale più elevato riscontrabile nell'intera *Online Gambling Industry*. Prova ne sono la percentuale di siti del settore che offrono poker, che supera l'80% a livello internazionale (Figura 2.1), e i dati relativi ai *Net Gambling Revenues* del segmento, che vedono un rallentamento della crescita nell'ultimo biennio. L'industria del poker è dunque caratterizzata da una forte pressione sui prezzi. Il livello della *rake* applicata dai vari siti è piuttosto uniforme e non sembra esserci spazio per ulteriori diminuzioni significative in futuro, dal momento che i margini sono già abbastanza ristretti e che le *poker rooms* leader del mercato sono le uniche ad avere una profittabilità tale da potersi permettere una riduzione della *rake*. Dal punto di vista numerico si può affermare che i valori percentuali della *pot rake* trattenuta dai siti che offrono poker in modalità *cash* siano compresi solitamente tra il 5% e il 10% di ogni piatto¹⁴⁸. Anche se all'interno del gioco concorrenziale le varie *poker rooms* hanno escogitato dei meccanismi molto sofisticati per il prelievo della *pot rake*, prevedendo, tra le altre cose, dei massimali oltre i quali la stessa non può arrivare e dei valori minimi per poterla applicare al singolo piatto.

Per meglio comprendere le modalità di applicazione di tale commissione è utile analizzare le soluzioni proposte sul proprio sito da "Fulltiltpoker", l'operatore che è specializzato nel solo

¹⁴⁸ Dato www.pokerbonuses.com.

segmento poker e che su di esso detiene una quota del mercato globale seconda solo a quella di "Pokerstars" (Figura 4.6).

Figura 4.6 Le modalità di prelievo della pot rake nel poker in versione cash (Fulltiltpoker; 2010)

\$0.05/\$0.10, \$0.10/\$0.20			
# of Players	Rake	Per	Max
2	\$0.01	\$0.20 in Pot	\$0.50
3	\$0.01	\$0.20 in Pot	\$1
4	\$0.01	\$0.20 in Pot	\$2
5-9	\$0.01	\$0.20 in Pot	\$3

\$0.25/\$0.50, \$0.50/\$1			
# of Players	Rake	Per	Max
2	\$0.05	\$1 in Pot	\$0.25
3-9	\$0.05	\$1 in Pot	\$0.50

\$1/\$2			
# of Players	Rake	Per	Max
2	\$0.25	\$5 in Pot	\$0.50
3-9	\$0.25	\$5 in Pot	\$1

\$2/\$4+			
# of Players	Rake	Per	Max
2	\$0.50	\$10 in Pot	\$0.50
3	\$0.50	\$10 in Pot	\$1
4	\$1	\$20 in Pot	\$2
5-9	\$1	\$20 in Pot	\$3

Fonte: www.rakeback.com

Come si nota dai valori esposti, la *pot rake* è sempre pari al 5% del piatto. Le modalità di applicazione cambiano però in relazione ai cosiddetti 'limiti di puntata', aspetto questo inerente alle regole specifiche di ogni variante ludica, e in relazione al numero di giocatori seduti al tavolo. E' previsto infatti da tutte le *poker rooms* un valore massimo della *rake* per ogni piatto, oltre il quale non può essere applicata una ulteriore commissione anche se il valore complessivo del piatto lo consentirebbe. Nel caso di "Fulltiltpoker", ad esempio, per ogni mano giocata ai limiti di puntata \$1/\$2 con più di 2 giocatori presenti al tavolo, la *rake* non può superare il valore di \$1 per ogni piatto¹⁴⁹. Il chiaro intento delle *poker rooms* è quindi quello di non gravare troppo sul

¹⁴⁹ Perciò anche nei casi in cui il piatto raggiunga un valore superiore a \$20, per ipotesi \$30, la commissione prelevata non sarà del 5% di 30\$ (ossia \$1.5) ma sarà comunque pari a \$1.

bilancio dei giocatori ed evitare prelievi eccessivi (in valore assoluto) da ogni piatto.

Spostando il focus dalla *pot rake* alla *buy-in rake* applicata nel comparto poker in versione torneo si scopre che essa varia all'interno di un ampio spettro di valori, soprattutto in relazione all'ammontare del *buy-in* pagato dai giocatori per partecipare al torneo. La Tabella 4.3 mostra il trend della *buy-in rake* applicata dalle due maggiori *poker rooms* digitali al crescere della quota di iscrizione ai tornei.

Tabella 4.3 La buy-in rake nel poker in modalità torneo (Pokerstars vs Fulltiltpoker; 2010)

POKERSTARS			FULLTILTPOKER		
Buy-in(\$)	Rake(\$)	Rake(%)	Buy-in(\$)	Rake(\$)	Rake(%)
1	0.1	10%	1	0.1	10%
5	0.5	10%	10	1	10%
10	1	10%	26	2	7.6%
20	2	10%	50	4	8%
50	5	10%	75	6	8%
100	9	9%	109	9	8.2%
200	15	7.5%	216	16	7.4%
300	20	6.6%	322	22	6.8%
500	30	6%	535	35	6.5%
1000	50	5%	1060	60	5.6%

Fonte: Pokerstars; Fulltiltpoker, 2010

La *rake* applicata dalle due *poker rooms* diminuisce all'aumentare del *buy-in*. Si va da una *rake* del 10% in corrispondenza della quota d'iscrizione minima di \$1 a una *rake* che scende fino al 5% in corrispondenza dei tornei con un *buy-in* di \$1000, il più alto nel palinsesto dei siti. Come nel caso della *pot rake*, dunque, gli operatori vogliono evitare prelievi di *rake* troppo alti in valore assoluto, più che altro per ragioni di opportunità e di facciata.

Infatti i giocatori sono più sensibili ed attenti all'ammontare della quota prelevata in corrispondenza dei *buy-in* più elevati, e una *rake* molto alta in valore assoluto, seppur identica in valore percentuale a quella applicata per i *buy-in* più bassi, potrebbe risultare impopolare e suscitare il malcontento di una clientela competente ed informata come quella che caratterizza il settore del poker.

A conclusione della presente analisi, è interessante indagare anche sulla *net win rake* applicata nell'ambito del *betting exchange*. Essa, come detto, è una vera e propria commissione di mediazione. Infatti, l'attività della sala nell'organizzazione del *betting exchange* comporta minori complessità rispetto ai restanti *players vs players games*, i quali sono *RNG games* (ossia erogati grazie a un *software* provvisto di generatore di numeri casuali¹⁵⁰) e in quanto tali richiedono il supporto di un apparato telematico molto articolato per il proprio regolare svolgimento (e di conseguenza degli oneri maggiori in capo alla sala). Anche in virtù di questo aspetto, e in considerazione del fatto che le vincite nette sulle quali è applicata la commissione possono talvolta essere di ammontare molto elevato, la *rake* applicata dagli operatori che offrono il servizio di *betting exchange* è molto contenuta e si muove in un *range* di valori che va dallo 0% al 5%. La Tabella 4.4 riporta i valori della *rake* applicata dai maggiori siti attivi nel settore del *betting exchange*.

¹⁵⁰ Cfr. Paragrafo 2.2.

Tabella 4.4 La net win rake dei maggiori siti di betting Exchange (% della vincita netta; 2010)

EXCHANGE ROOMS	Rake (%)
BETFAIR	0%-5%*
BETDAQ	3%
MATCHBOOK	2.5%
MANSION	1.5%**
TRADESPORTS	3%

*a seconda della frequenza con cui il cliente utilizza il sito

**solo sulla eventuale vincita di colui che offre la scommessa

Fonte: *www.sportsinsights.com, 2010*

Particolare è la politica di *pricing* messa in atto da "Betfair", il leader del settore, il quale modula la commissione applicata ad ogni scambio di scommesse alla frequenza di utilizzo della piattaforma, calcolata secondo complessi parametri. Per i clienti più fedeli ed assidui può anche essere prevista l'esenzione dal pagamento della *rake*. Questo vista l'importanza enorme che nei *players vs players games* riveste il possesso di una liquidità di prodotto (ossia di una base clienti attiva) il più elevata possibile. Peculiare è anche la politica di prezzo aggressiva messa in atto da "Mansion". L'operatore americano esclude dal pagamento della *rake* coloro che si limitano ad accettare le quote proposte dagli altri utenti, prevedendo che la *net win rake*, tra l'altro la più bassa nel settore (1.5%), sia applicata solo sulla eventuale vincita netta conseguita da colui che 'banca' la scommessa (ossia svolge la parte del 'banco' che offre le quote). Anche in questo caso l'intento è quello di favorire un allargamento del numero degli scambi di scommesse sulla piattaforma del sito.

Alla luce delle considerazioni fin qui esposte, si può senza dubbio affermare che il poker e il *betting exchange* siano due ambiti competitivi molto più complessi al momento rispetto a quelli del bingo o delle lotterie. La pressione concorrenziale elevata e la presenza di una clientela di tipo professionale, o comunque

mediamente più competente rispetto a quella che caratterizza gli altri comparti, fa sì che la domanda sia più sensibile ai cambiamenti di prezzo (*rake*). Da ciò ne consegue che le politiche di *pricing* attuate dagli operatori debbano sempre tener conto delle reazioni di una buona fetta di giocatori che agisce in modo informato anche sui prezzi praticati dai siti concorrenti. Questo determina l'impossibilità assoluta di applicare in ambito poker percentuali di *rake* anche solo prossime ai livelli che si sperimentano nel bingo (15%-25%), segmento dove prevale, come si è già fatto notare, una clientela saltuaria, amatoriale e meno interessata al livello di *rake* applicato dalle differenti sale da gioco virtuali.

4.3.2 L'house margin

Come più volte ribadito, gli *house vs players games* costituiscono una tipologia ludica in cui l'operatore assume posizioni di rischio nei confronti del cliente. L'ammontare dei ricavi conseguibili a margine di tali forme ludiche non è pertanto fisso e predeterminabile come nel caso della *rake*, ma subisce oscillazioni in relazione all'esito dei giochi (*casino games* o scommesse) nei quali la casa svolge il ruolo di 'banco'. Messa in questi termini, potrebbe sembrare che le imprese che offrono *house vs players games* siano esposte ad elevati rischi operativi, determinati da un incerto esito dei giochi che può essere fonte, allo stesso modo, di elevati ricavi o di ingenti perdite. Si scoprirà tuttavia che le *performance* del *business* in parola non sono affatto affidate alla sorte ma sono in realtà il frutto di una serie di strategie mirate a ridurre al minimo l'elemento aleatorio insito nell'attività e ad esaltare le solide basi teorico-matematiche sulle quali essa poggia.

In questo paragrafo verranno presentate le peculiarità relative al processo di formazione dei ricavi relativi ai giochi da casinò (*house margin*), lasciando al prossimo paragrafo l'approfondimento relativo ai *Gross Gambling Revenues* delle scommesse (*betting margin*).

L'*house margin* è la parte delle puntate effettuate dai giocatori nell'ambito dei *casino games* che non viene restituita sotto forma di vincita. Essa rappresenta il ricavo ottenuto dalla casa da gioco sul totale delle puntate accettate. Non è quindi il ricavo della singola giocata effettuata nell'ambito di uno dei *casino games*, ma è il margine complessivo in un determinato intervallo temporale. Il dato sui guadagni/perdite conseguiti nel singolo gioco non sarebbe infatti significativo. Questo perché i *casino games* offrono nel brevissimo termine (sulla singola puntata) discrete opportunità di guadagno per gli scommettitori, mentre nel lungo periodo le intrinseche modalità di svolgimento dei giochi assicurano alla casa da gioco un vantaggio in termini di profittabilità abbastanza stabile e prevedibile. D'altronde le regole di ognuno dei *casino games* furono pensate, sin dalla nascita delle prime sale da gioco, da un lato, per stimolare l'interesse del pubblico, dall'altro, per garantire al 'banco' un profitto quasi certo nel tempo. Tale implicito vantaggio in termini di *long-term profit* prende il nome di *house edge* e deriva, si ribadisce, dalle regole specifiche di ogni singolo gioco. Un esempio numerico può aiutare a chiarire il concetto.

Si vuole calcolare l'*house edge* relativo al gioco della *Roulette*, che tutti sanno essere caratterizzato da due numeri neutri (lo 0 e lo 00) e da ulteriori 36 numeri (18 rossi e 18 neri). Ora, se un giocatore scommette \$1 sul rosso la probabilità di ottenere un profitto di +\$1 è pari a $18/38$, mentre quelle di ottenere un

profitto di -\$1 è pari a 20/38 (sono compresi in questo rapporto i due numeri neutri). Il valore atteso (*Expected Value*¹⁵¹) del giocatore sarà quindi pari a:

$$EV = \left(\frac{18}{38} \times 1\right) + \left(\frac{20}{38} \times -1\right) = \frac{18}{38} - \frac{20}{38} = -\frac{2}{38} = -5.26\%$$

Pertanto il valore atteso per la casa nel gioco della *Roulette*, ossia l'*house edge* nella *Roulette*, sarà pari al 5.26%. Ciò significa che dopo 10 giri, assumendo che il giocatore scommetta un \$1 ogni volta, il profitto medio del 'banco' sarà pari $10 * \$1 * 5.26\% = \0.53 . Ovviamente non sarà possibile per la casa vincere esattamente \$0.53 ogni 10 giri di puntate, ma il dato dell'*house edge* (5.26% nel gioco della *Roulette*) rappresenta il profitto atteso dal gioco della *Roulette* nel lungo periodo.

Per stimare invece il fattore aleatorio intrinseco nei *casino games* viene utilizzato l'indicatore della *standard deviation* (deviazione standard o scarto quadratico medio), che è pari alla radice quadrata della varianza¹⁵². Riprendendo il semplice esempio della *Roulette*, la *standard deviation* del gioco può essere calcolata come segue:

$$SD = 2b\sqrt{npq}$$

¹⁵¹ Nella teoria della probabilità l'*Expected Value* di una variabile casuale X , indicato con $E(X)$, è un numero che formalizza l'idea euristica di valore medio di un fenomeno aleatorio. Esso è dato dalla media ponderata dei possibili risultati, ossia dalla somma dei possibili valori di tale variabile, ciascuno moltiplicato per la probabilità di verificarsi:

$$E(X) = \sum_{i=1}^{\infty} x_i * p_i$$

¹⁵² Nella teoria della probabilità la varianza di una variabile casuale X è un numero che fornisce un'indicazione di quanto i valori assunti dalla variabile si discostino dal valore medio, ossia della dispersione dei dati attorno al valore atteso. Esso è dato dalla seguente formula:

$$Var(X) = \sum_{i=1}^n p_i * (x_i - \mu)^2, \text{ dove } \mu = E(X)$$

La deviazione standard è una misura 'corretta' della varianza, in quanto è data dalla radice quadrata della varianza. Essa è utilizzata in numerose applicazioni economiche e finanziarie come misura del rischio e della volatilità associata a un determinato investimento.

dove:

b = ammontare della puntata per ogni giro di puntate;

n = numero dei giri di puntate;

p = probabilità di vittoria per lo scommettitore = 18/38;

q = probabilità di sconfitta per lo scommettitore = 20/38.

Dopo 10 giri di puntate, scommettendo \$1 per ogni giro, la deviazione standard sarà pari a:

$$SD = 2 \times \$1 \times \sqrt{(10 \times \frac{18}{38} \times \frac{20}{38})} = \$3.16$$

Dunque, a fronte di un *house edge* di soli \$0.53, la casa da gioco avrà una dispersione dei risultati (misurata dalla deviazione standard di \$3.16) più di sei volte maggiore rispetto alla vincita attesa. Perciò, nel breve periodo, il gioco della *Roulette* risulta essere conveniente per i giocatori, in quanto la potenziale distorsione dal valore atteso è molto elevata e compensa l'*house edge* della casa. Tuttavia al crescere del numero dei giri di puntate, l'*house edge* cresce più velocemente rispetto alla *standard deviation* (essendo quest'ultima proporzionale alla radice quadrata del numero di giri). Dal momento che nella realtà operativa dei *casino games* il numero di giri di puntate è infinitamente superiore a 10, risulta evidente come l'*house edge* nel lungo periodo sia di gran lunga superiore rispetto al fattore aleatorio, definito dalla deviazione standard, che può distorcere i risultati concreti dal profitto atteso della casa da gioco. Dall'osservazione della formula sopra esposta si nota come un altro fattore che influenza il valore della *standard deviation* di qualsiasi gioco da casinò (non solo della *Roulette*) è l'ammontare delle puntate effettuate per ogni giro. E' questo dunque un aspetto molto importante nella gestione dei *casino games*. Ogni casa da gioco, terrestre come telematica, deve fissare un livello massimo delle puntate per ogni singolo gioco da casinò che sia coerente con

il profilo di rischio che si è in grado di gestire. All'aumentare dei limiti di scommessa, infatti, aumenterà proporzionalmente il valore della deviazione standard e pertanto sarà più alto il rischio di distorsione dei risultati dal valore atteso e più lungo il periodo di tempo per far sì che essi si stabilizzino. In ultima analisi, anche se l'ipotesi è molto remota, cresceranno le possibilità degli scommettitori, come si dice in gergo, di 'far saltare il banco' (*'break the bank'*). E' quello che avviene quando un casinò si trova a non essere in grado di pagare le vincite agli scommettitori.

Con riguardo al cosiddetto "*high stakes Online Gambling*", può essere interessante analizzare i limiti di puntata più alti che vengono consentiti sulla rete Internet per i *casino games*¹⁵³. La Tabella 4.5 fornisce una breve elencazione dei limiti di puntata più alti offerti sul *web* per tipologia di gioco. Dai dati esposti si rileva che le scommesse più elevate sono consentite nei giochi con un moltiplicatore del *payout* più contenuto. Infatti, il *Blackjack* e la *Roulette*, che sono le tipologie ludiche in cui le vincite massime pagano un numero limitato di volte la posta scommessa (nel caso della *Roulette* la massima vincita si può ottenere scommettendo sul singolo numero; in tal caso si guadagna un valore pari a 36 volte l'ammontare della puntata), presentano i limiti di giocata per giro più alti (\$10000 e \$5000 rispettivamente). Pertanto gli *online*

¹⁵³ Al riguardo bisogna sottolineare come nel campo dell'*high stakes gambling* il Gioco Online parta fortemente svantaggiato nei confronti di quello *land-based*. Questo per due ordini di motivazioni: in primis, per quanto sicure ed affidabili possano essere diventate le transazioni finanziarie via-Internet, i grandi giocatori (i cosiddetti *high rollers*) preferiscono impiegare ingenti somme di denaro dal vivo piuttosto che seduti davanti un computer; in secondo luogo questa forma di *gambling* 'ad alte poste' presuppone il possesso di una licenza *offshore*, dal momento che qualsiasi regolamentazione emanata dai Paesi occidentali al riguardo (Italia compresa) contiene forti limitazioni all'ammontare massimo di puntate che possono essere effettuate (non tanto a tutela delle potenziali perdite delle case da gioco ma più che altro a tutela del rischio patrimoniale assunto dal singolo giocatore). Alla luce di queste considerazioni, non può sorprendere il fatto che gli operatori che offrono i limiti di puntata più elevati sono proprio le case da gioco terrestri.

casinos "Silver Oak Casino" e "Casino Club" hanno fissato tali limiti ritenendo di poter sopportare momentanee oscillazioni, dovute alla distorsione dei risultati nel breve periodo, del profitto atteso (oscillazioni pari alla deviazione standard calcolata inserendo nella formula un ammontare di puntata per giro di \$10000 e \$5000). Nella fattispecie, prendendo in esame il solo gioco della *Roulette*, i due predetti casinò digitali potranno conseguire una perdita massima per giro di puntate (contro un solo scommettitore) pari a \$36000.

Tabella 4.5 L'high limit gambling nei casino games online (2010)

CASINO GAMES	Limite massimo di puntata per giro	Online Casino
<i>Roulette</i>	\$5000 sul rosso/nero; \$1000 sul singolo numero	Silver Oak Casino; Casino Club
<i>Blackjack</i>	\$10000	Blackjack Ballroom; Golden Tiger; Lucky Emperor
<i>Slot Machines</i>	\$250	Millionaire Casino
<i>Baccarat</i>	\$500	Golden Tiger; Lucky Emperor; Millionaire Casino; 7 Sultans Casino

Fonte: www.high-limit-casinos.com, 2010

Riassumendo quanto fin qui discusso, si può affermare che per un casinò è molto importante conoscere con buona approssimazione l'*house edge* e la *standard deviation* di ognuno dei suoi giochi. L'*house edge* fornirà un'indicazione molto ben approssimata su quella che sarà la percentuale delle scommesse totali effettuate su ogni singolo gioco che verrà trattenuta come profitto (*house margin*) nel lungo periodo. La deviazione standard, indicatore nel cui calcolo sono considerate anche le scelte in merito al massimale sulle puntate stabilito dalla casa, darà un'idea delle possibili oscillazioni negative di breve periodo del profitto atteso e, di conseguenza, dell'ammontare di riserve di denaro necessarie al

casinò per evitare che il 'banco salti' (ossia l'ammontare di *cash* necessario per essere sempre in grado di pagare le vincite ai giocatori).

Come si intuisce, l'*house edge* e la deviazione standard variano per ogni forma di *casino games*. Tuttavia, mentre nel caso della *Roulette* il calcolo è elementare, nella maggior parte degli altri giochi esso comporta l'attuazione di complesse metodologie di analisi combinatoria e simulazione informatica che in genere forniscono soltanto un risultato approssimato dell'*house edge* reale. La materia è trattata di solito da esperti informatici specializzati, denominati 'matematici del gioco', ai quali spesso gli operatori dell'*Online Gambling* si affidano per ottenere consulenza e dati specifici relativamente ai *casino games*. L'esperto più affermato nel settore della matematica applicata al *gambling* è senza dubbio Mike Shakelford, scienziato americano che ha dato vita al sito "wizardofodds.com", nel quale sono contenute analisi dettagliate sull'*house edge* e la deviazione standard di centinaia di giochi da casinò. Dalle ricerche di Shakelford emerge, tra le altre cose, che il *Blackjack* è una forma ludica tipicamente caratterizzata da una ristretta *edge* in capo alla casa (non superiore al 2%), mentre le *slot machines* possono, nelle varie configurazioni, arrivare ad avere un profitto atteso pari al 15% della raccolta. Uno dei giochi con *house edge* superiore risulta essere il *Keno*, gioco cinese sempre più popolare anche nei casinò online, che ha un *house edge* superiore al 20%. Sul fronte della *standard deviation*, invece, i giochi da casinò che presentano i valori di varianza più elevati sono senza dubbio gli *slot games*. Infatti, mentre i cosiddetti *table games* come la *Roulette* e il *Blackjack* non sono caratterizzati da *payout* sulla singola giocata

molto elevati, le *slot machines* in tutte le loro varianti si contraddistinguono proprio per vincite potenzialmente roboanti, pari a diverse migliaia di volte l'ammontare della somma puntata (si pensi ai *jackpot* milionari che sono frequentemente associati al gioco delle *slots*).

Per meglio avere un'idea circa la rispondenza dei calcoli teorici alla concreta realtà dei fatti, la Tabella 4.6 illustra i risultati di una indagine condotta dal sito specializzato "onlinecasinosuite.com" su 100 dei maggiori portali attivi nel comparto dei giochi da casinò a livello internazionale. Lo scopo dello studio era quello di calcolare l'*house margin* fatto registrare da questi *online casinos* (negli ultimi 5 anni) nell'ambito delle tipologie ludiche più praticate dagli utenti. Il gioco con l'*house margin* più elevato si conferma essere il *keno* (18.9%), mentre il *blackjack* ha consentito ai casinò virtuali di trattenere soltanto l'1.4% delle puntate totali effettuate dagli utenti nel periodo 2006-2010.

Tabella 4.6 L'house margin per tipologia di gioco (top 100 online casinos; 2006-2010)

CASINO GAMES	Payout (%)	House Margin (%)
Roulette	94.7%	5.3%
Blackjack	98.6%	1.4%
Slot Machines	87.1%	12.9%
Video Poker	95.5%	4.5%
Keno	81.1%	18.9%
Altri giochi	94.6%	5.4%

Fonte: www.onlinecasinosuite.com, 2010

Inoltre, come si evince dai dati esposti in tabella, l'*house margin* lungo un periodo di 5 anni risulta essere abbastanza convergente all'*house edge* teorico calcolato analiticamente. Il caso della *Roulette* è addirittura sorprendente, in quanto l'*house edge* di tale

tipologia ludica, calcolato per via analitica nell'esempio numerico presentato in precedenza (5.26%) coincide esattamente con l'*house margin* che hanno registrato negli ultimi 5 anni i 100 *casino online* maggiori. Si era anche accennato alle stime compiute sull'*house edge* nei giochi delle *slot machines* (che secondo il sito di Michael Shackelford può raggiungere il 15%); ebbene le *performance* concretamente fatte segnare nell'ambito di tali giochi sono abbastanza convergenti con tale calcolo (12.9% è l'*house margin* relativo alle *slot* stimato dalla ricerca di "onlinecasinosuite.com").

Ciò significa che il vantaggio di lungo periodo in termini di profittabilità è un dato calcolabile per via analitica a priori e con ottima approssimazione. Gli operatori che offrono *casino games* sono coperti dal rischio legato all'aleatorietà dell'esito dei loro giochi proprio dalle modalità di svolgimento degli stessi, che consentono l'ottenimento di un profitto abbastanza costante e prevedibile nel tempo. Pertanto, sotto un certo punto di vista, gli *online casinos* si trovano in una condizione simile a quella che caratterizza le *poker rooms* e le *bingo rooms*: l'*house margin*, così come la *rake*, è una fonte di ricavo stabile, garantita dalle regole specifiche dei singoli giochi; l'obiettivo da perseguire in chiave strategica per aumentare il proprio *house margin* è lo stesso perseguito dalle imprese che offrono *players vs players games* per aumentare la *rake*, ossia l'allargamento della base clienti. Non c'è bisogno, come nel caso delle scommesse che si analizzerà nel prossimo paragrafo, di gestire sapientemente lo svolgimento dei giochi per ottimizzare i ricavi (fatta eccezione per la fissazione di un limite massimo di puntata coerente con il profilo di rischio che ogni casa da gioco può sopportare), in quanto saranno le stesse

regole dei *casino games*, appositamente predisposte per raggiungere questo scopo, a garantire la massimizzazione dell'*house margin* nel lungo periodo¹⁵⁴.

4.3.3 Il betting margin

Una trattazione distinta rispetto ai ricavi relativi ai *casino games* meritano i ricavi maturati nell'ambito delle scommesse. Pur essendo entrambi dei giochi del tipo *house vs players*, nei quali la casa riveste il ruolo di 'banco' e assume posizioni di rischio nei confronti dei propri clienti, il processo di formazione del *betting margin* differisce sotto molti punti di vista rispetto a quello dell'*house margin*. Come si era accennato in precedenza, la dinamica dei ricavi nel comparto scommesse non poggia su basi teorico-matematiche, a differenza di quanto accade nell'ambito dei *casino games*, la cui modalità di svolgimento è pensata appositamente per garantire un profitto di lungo periodo alla casa. Nel *betting*, al contrario, non esiste un intrinseco *house edge*. Esso va bensì creato dall'operatore che assume la posizione di 'banco'

¹⁵⁴ Esisterebbe anche un altro modo per aumentare l'*house margin* nell'ambito dei giochi da casinò. La tipologia ludica dei *casino games* via-Internet, infatti, è quella che più si presta a sospetti di frode da parte dei siti a danno degli utenti. Tali giochi sono infatti gestiti sul canale digitale tramite l'utilizzo di *software* RNG. Come tutti i *software* essi sono programmati dall'uomo, il quale avrebbe dunque la facoltà di predisporli in modo che l'*house edge* relativo ad ogni tipologia ludica sia alterato rispetto a quello reale. Ora, mentre nel caso dei *players vs players games* come il poker e il bingo, anch'essi erogati tramite dispositivi RNG, gli operatori non hanno alcun interesse nell'alterare il *software* che determina l'esito dei giochi in quanto la competizione si svolge tra i giocatori, nei *casino games* il sito è in competizione diretta con i propri utenti e avrebbe tutto l'interesse a pilotare l'esito del gioco a proprio vantaggio. Nella realtà, tuttavia, l'*house margin* dei *casino online* coincide, come si è visto, con il reale vantaggio che essi hanno nei confronti dei giocatori. E' quindi da escludere qualsiasi tipo di comportamento truffaldino ai danni dei fruitori dei casinò digitali, anche perché, in contesti sempre più concorrenziali e monitorati, sarebbe smascherato in breve tempo e si rivelerebbe controproducente a tutti gli effetti per l'impresa.

(nel gergo degli scommettitori il 'banco' è definito "Bookmaker"¹⁵⁵) e gestito sapientemente nel tempo affinché possa garantire uno stabile *betting margin* nel lungo periodo. In sostanza, si può dire che il segmento delle scommesse è quello caratterizzato dai più elevati rischi operativi in tutta la *Online Gambling Industry*.

La chiave per la creazione di un'aspettativa stabile di profitto in capo al *Bookmaker* (tale aspettativa può definirsi 'bookmaker edge') risiede nella compilazione delle quote¹⁵⁶ (*oddsmaking*) offerte in relazione agli esiti dei diversi eventi. In particolare, l'obiettivo del *Bookmaker* è quello di offrire quote che, allo stesso tempo, siano appetibili per gli scommettitori e garantiscano ad esso un profitto a prescindere dall'esito del singolo evento. Questo obiettivo è raggiunto prevalentemente aggiustando in proprio favore le quote. Nel mondo delle scommesse, infatti, le quote offerte dai *Bookmaker* non rispecchiano le reali probabilità associate ad un evento.

¹⁵⁵ Il termine deriva dalla locuzione inglese "making a book" che indicava la pratica dei primi 'banchi di scommesse' che annotavano le quote offerte su un libro mastro ('the book').

¹⁵⁶ Esistono tre metodi principali di esporre le quote associate ad un evento:

- *fractional odds* (quote frazionarie): è la metodologia più antica ed è tuttora utilizzata da molti operatori britannici. Le quote sono esposte tramite rapporti del tipo "3/1" (si legge 'tre-a-uno') che indicano la somma che verrebbe pagata al giocatore in caso di buon esito della scommessa (al netto dell'ammontare puntato). Così una quota di 3/1 significa che si guadagnano £300 netti ogni £100 scommessi;
- *decimal odds* (quote decimali): nata in Europa, si è affermata a livello internazionale e sui siti di *online betting* (è considerata il metodo universale di esposizione delle quote nel campo delle scommesse). Le quote decimali, del tipo "2.45", rappresentano il fattore che moltiplica l'ammontare scommesso e determina la vincita lorda (comprensiva della restituzione dell'ammontare puntato) in caso di buon esito della scommessa. Per trasformare le *fractional odds* in *decimal odds* la formula è semplicissima:
$$\text{decimal odds} = \text{fractional odds} + 1$$

quindi, $3/1 = 3/1 + 1 = 4.00$;
- *moneyline odds*: conosciute nell'ambiente come quote americane perché diffuse ed utilizzate prettamente dai *Bookmakers USA*, esse sono esposte tramite numeri positivi o negativi del tipo "+300", "-300". Nel primo caso essi rappresentano la somma netta che si vincerebbe scommettendo \$100, mentre nel secondo caso rappresentano l'ammontare da scommettere per conseguire una vincita netta di \$100.

Per meglio comprendere tale concetto, è opportuno illustrare preventivamente la relazione che intercorre tra le quote associate da un *Bookmaker* ai possibili esiti di un evento e le relative probabilità reali degli stessi. Una quota esposta con il metodo inglese pari ad a/b (ad esempio $6/4$) rappresenta una relativa probabilità pari a $\frac{b}{(a+b)}$ (nell'esempio $\frac{4}{6+4} = 0.4 = 40\%$). Al contrario una data probabilità p (ad esempio 0.2) si traduce in quote tramite la formula $\frac{(1-p)}{p}$ (nell'esempio $\frac{(1-0.2)}{0.2} = \frac{0.8}{0.2} = 4/1$). Ovviamente, la sommatoria delle probabilità associate a tutti i possibili esiti di un evento deve essere pari al 100%. E' lapalissiano sottolinearlo ma sarà comunque utile in quanto si vedrà tra breve che i *Bookmakers* cercano di assicurarsi un profitto nel loro *business* proprio offrendo quote associate agli esiti degli eventi la cui corrispondente probabilità complessiva eccede il 100%. Un esempio numerico può aiutare a chiarire il fenomeno.

Si consideri il caso di una corsa in cui sono impegnati cinque cavalli. Il *Bookmaker*, non ritenendo nessun cavallo favorito sull'altro, ha offerto la stessa quota sulla vittoria di ognuno di essi:

Cavallo	Alpha	Beta	Charlie	Delta	Echo	Totale
Quota	4/1	4/1	4/1	4/1	4/1	
Probabilità implicita nella quota	20%	20%	20%	20%	20%	100%

Le quote offerte in questo caso rappresentano una equa ripartizione delle probabilità (*fair book*), essendo la sommatoria delle stesse pari al 100%. Non vi sono in questa situazione margini di profitto per nessuna delle parti coinvolte nella scommessa. Infatti, ipotizzando che il *Bookmaker* accetti 5 puntate, ognuna dal valore di \$1 su ognuno dei 5 cavalli

partecipanti, il suo profitto finale sarebbe nullo indipendentemente dall'esito della corsa. La situazione sarebbe cioè la seguente:

Esborso per ogni possibile evento	Ammontare delle somme accettate a titolo di scommessa	Profitto finale del Bookmaker
\$5	\$5	\$0

Lo scenario cambia quando la sommatoria delle probabilità implicite nelle quote è diversa dal 100%. Nel caso in cui essa sia inferiore al 100%, esistono allora opportunità di arbitraggio per il giocatore. In altre parole, lo scommettitore si potrebbe garantire un profitto privo di rischio puntando la stessa somma su ogni possibile esito. Riprendendo l'esempio precedente la situazione potrebbe mutare nel seguente modo:

Cavallo	Alpha	Beta	Charlie	Delta	Echo	Totale
Quota	5/1	5/1	5/1	5/1	5/1	
Probabilità implicita nella quota	16.6%	16.6%	16.6%	16.6%	16.6%	83%

Esborso per ogni possibile evento	Ammontare delle somme accettate a titolo di scommessa	Profitto finale del Bookmaker
\$6	\$5	\$-1

Lo scommettitore otterrebbe un profitto certo prossimo al 17% della somma puntata per ogni possibile esito finale dell'evento. Nella realtà situazioni di arbitraggio come questa, sfortunatamente per gli scommettitori, non si verificano mai, anche se per essi rimane possibile sfruttare opportunità di arbitraggio derivanti da disallineamenti nelle quote offerte da *Bookmakers* differenti. Questa circostanza è abbastanza frequente, anche se i margini di vantaggio in capo ai giocatori sono talmente esigui che rendono

profittevole l'attività di arbitraggio solo mediante l'impiego di elevate somme a titolo di scommessa.

La situazione che invece caratterizza la pratica operativa nel mondo del *Betting* è opposta a quella appena analizzata, ossia una situazione in cui il margine è creato appositamente dai *Bookmaker* a proprio vantaggio. Le quote sono infatti stilate in modo che la sommatoria delle probabilità in esse implicite superi abbondantemente il 100%. Riprendendo un'ultima volta l'esempio della corsa di cavalli, la situazione muta nel seguente modo:

Cavallo	Alpha	Beta	Charlie	Delta	Echo	Totale
Quota	3/1	3/1	3/1	3/1	3/1	
Probabilità implicita nella quota	25%	25%	25%	25%	25%	125%

Esborso per ogni possibile evento	Ammontare delle somme accettate a titolo di scommessa	Profitto finale del Bookmaker
\$4	\$5	\$1

In altre parole, abbassando le quote offerte per ogni possibile esito, il *Bookmaker* si mette in una condizione nella quale si attenderà di incassare \$1.25 per ogni \$1 pagato a titolo di vincita. Il che equivale a dire che l'operatore si garantisce un *bookmaker edge* pari al 25% sull'evento 'corsa di cavalli'. Tale vantaggio si identifica anche con il termine '*overround*'.

Nella prassi operativa, per ogni singolo evento quotato i *Bookmakers* si garantiscono un *overround* che oscilla tra il 12% e il 25%¹⁵⁷ a seconda della tipologia di scommesse (sportive,

¹⁵⁷ Dato tratto da "Sports betting: Legal, Commercial and Integrity Issues", "Remote Gambling Association", 2009.

Al riguardo bisogna precisare che i valori dell'*overround* presentati sono relativi al caso più semplice della scommessa singola. Le modalità di calcolo della quota nelle scommesse multiple, infatti, generano una crescita esponenziale dell'*overround* potenziale associato alla giocata, in quanto gli *overround* relativi ai singoli eventi giocati si vanno a sommare e a moltiplicare l'un l'altro. E' questo il motivo principale

ippiche, ecc.) offerta. Tale percentuale può quindi essere identificata come una commissione mascherata, o il modo con il quale i *Bookmaker* si fanno remunerare il rischio sopportato ed il servizio fornito assumendo il ruolo di 'banco delle scommesse'.

A questo punto, onde evitare equivoci, è opportuno fare una precisazione riguardo all'*overround*: esso non è un margine certo e privo di rischio a favore del *Bookmaker*, come può sembrare dall'esempio presentato. L'*overround*, come si vedrà fra breve, non corrisponde infatti al *betting margin* effettivamente registrato dagli operatori attivi nel campo delle scommesse. La situazione presa in esame in precedenza era volutamente semplificata al massimo, e ricalcava una fattispecie valida solo dal punto di vista teorico e non riproducibile nella realtà operativa. Era stato infatti costruito il cosiddetto '*Dutch book*', ossia un insieme armonizzato di quote e di scommesse che garantisse al *Bookmaker* un profitto certo e prevedibile (nell'esempio tale profitto era pari a \$1), indipendentemente dall'esito degli eventi. Tuttavia bisogna rimarcare che, sempre riprendendo l'esempio di cui sopra, tale profitto risultava essere privo di rischio proprio perché si era assunto che le puntate fossero tutte pari ad uno specifico ammontare (\$1) e fossero equamente ripartite su ogni possibile esito dell'evento. Sarebbe bastato infatti rimuovere una delle predette condizioni per trasformare l'*overround* in un profitto solo potenziale e non certo.

Riassumendo, l'*overround* si definisce come il profitto (in percentuale sul totale delle scommesse) che il *Bookmaker* conseguirebbe in una situazione ideale dove tutte le puntate

per il quale molti *Bookmakers* prevedono un meccanismo di moltiplicazione più che proporzionale della quota complessiva nelle scommesse multiple. Nell'ambito di questa tipologia di scommessa il loro profitto potenziale è molto più elevato.

accettate fossero di un ammontare specifico e fossero suddivise tra i vari esiti nella maniera appropriata.

Come è agevole intuire, nella prassi operativa le giocate degli scommettitori si distribuiscono in maniera irregolare sui possibili esiti e tale distorsione diminuisce la *bookmaker edge* su ogni scommessa accettata. Si comprende meglio a questo punto il senso dell'affermazione, formulata in apertura del paragrafo, secondo la quale un operatore deve essere abile a gestire la dinamica del *betting margin* con l'obiettivo di massimizzarlo. Il compito dei *Bookmaker* è dunque, in sostanza, quello di far sì che le scommesse si distribuiscano secondo le proporzioni che gli consentono di tradurre quanto più possibile l'*overround* potenziale in concreto *betting margin*.

Per far questo l'unico strumento a disposizione degli operatori è una gestione sapiente della propria offerta di quote, sia nella fase della fissazione dei valori iniziali, sia nella fase del cambiamento degli stessi. Infatti, il cosiddetto *oddsmaking* è un processo molto complesso e articolato che si sviluppa in diversi momenti e che, proprio vista la sua criticità per il *business* delle imprese, viene spesso affidato ad esperti esterni all'azienda specializzati nei vari ambiti sportivi o ippici oggetto delle scommesse¹⁵⁸. Il processo inizia con una prima riunione degli esperti che valutano una moltitudine di fattori, tra cui le informazioni privilegiate che circolano all'interno del mondo dello sport hanno peso almeno pari a quello delle valutazioni statistico-quantitative, e infine predispongono le quote iniziali da offrire ai propri clienti. L'obiettivo primario dei quotisti, come già anticipato, non è tanto

¹⁵⁸ Il *team* di 'quotisti' più rinomato ed apprezzato a livello internazionale nel mondo del *Betting* è quello alle dipendenze di "Betfair". E' prassi consolidata nel settore, infatti, quella di modulare le proprie quote sulle scelte effettuate dall'operatore britannico.

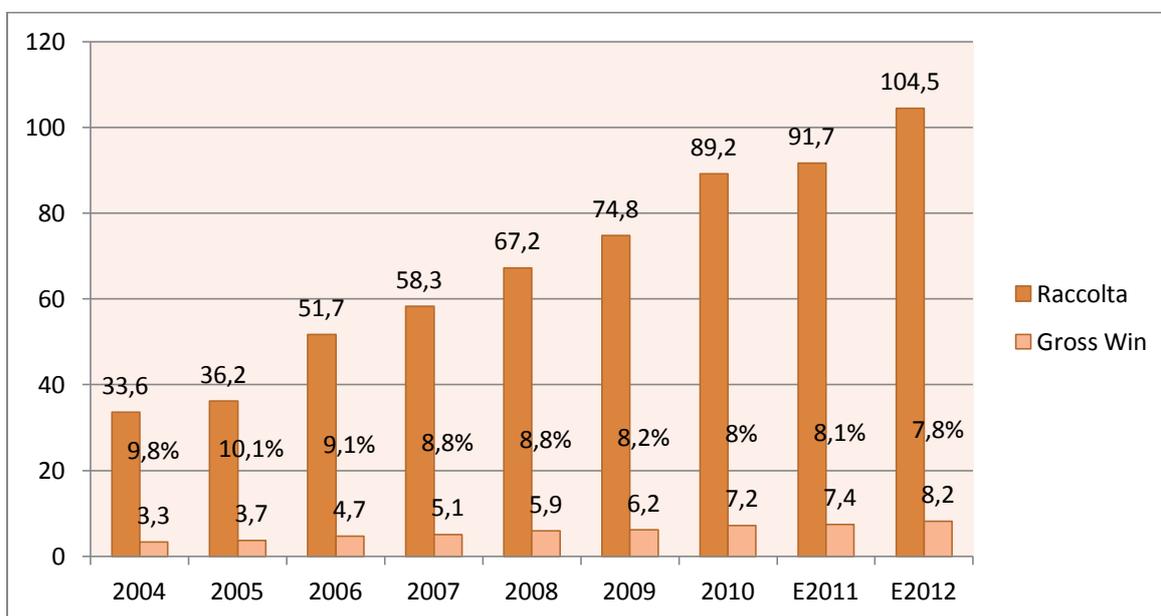
quello di prevedere con esattezza l'esito degli eventi, bensì quello di interpretare i trend degli scommettitori ed indirizzarli a proprio vantaggio. E' necessario offrire quote interessanti per i giocatori sia sugli esiti più probabili che su quelli meno probabili, in modo da ottenere un bilanciamento delle puntate e una distribuzione delle stesse tra i possibili esiti che riduca le oscillazioni dal proprio *overround* potenziale. Una volta esposte le quote, la seconda fase del processo è valutare le reazioni dei clienti, ossia monitorare i volumi di giocate sui singoli eventi ed intervenire nei casi in cui l'esposizione dell'operatore è troppo elevata modificando le quote nella maniera opportuna (ad esempio se si registra una consistente quantità di giocate solo su un determinato esito di un evento, i quotisti intervengono abbassando le quote associate allo stesso e riducendo quindi l'esposizione del *Bookmaker* su quel determinato evento)¹⁵⁹. La fissazione delle quote può quindi essere considerata una vera e propria arte, nella quale non intervengono solo considerazioni di carattere matematico e statistico, ma è anche lasciato largo spazio all'intuito e all'esperienza degli esperti del settore.

A conclusione di questo ampio *excursus* sul processo di formazione del *betting margin*, è senz'altro interessante analizzare la concreta dinamica che i ricavi del *business* delle scommesse hanno sperimentato nel corso degli ultimi anni a livello internazionale. La Figura 4.7 mostra l'andamento della *Gross Win*

¹⁵⁹ Una criticità ulteriore, inerente al processo di gestione delle quote, è quella dell'individuazione delle frodi a danno degli operatori dell'industria del *Betting*. Il problema si ribalta rispetto all'ambito dei *casino games*, dove i potenziali truffati sono i giocatori. Sia in campo ippico che sportivo, il settore delle scommesse ha sperimentato numerosi casi di truffe ordite ai danni dei *Bookmakers*. Nei limiti del possibile, è compito degli esperti al servizio degli operatori quello di individuare andamenti anomali delle scommesse che facciano pensare ad esiti degli eventi sportivi non regolari. In molte giurisdizioni è riconosciuta in capo ai soggetti operanti nel campo del *Betting* anche la facoltà di cancellare le scommesse.

e della Raccolta complessiva nell'industria delle scommesse sportive¹⁶⁰ dal 2004 ad oggi, fornendo in aggiunta anche i dati prospettici per il 2011 ed il 2012. Dai dati risulta subito evidente come l'*overround*, che si era detto variare tra il 12% e il 25% a seconda della tipologia di scommesse offerte e della politica di *pricing* della singola impresa, sia di gran lunga superiore al *betting margin*. E' pertanto confermato che il primo rappresenta un margine teorico in condizioni ideali per il *Bookmaker*, mentre il secondo rappresenta il più contenuto margine effettivamente conseguibile nella concreta realtà operativa.

Figura 4.7 Il betting margin globale nell'Online Sports Betting: Raccolta vs Gross Win (\$ miliardi; 2004-E2012)



Ns. elaborazione dati H2 Gambling Capital, 2010

¹⁶⁰ Il dati forniti dalla "H2 Gambling Capital" riguardano il solo ambito dell'*Online Sportsbetting* (scommesse sportive online), escludendo perciò il comparto dell'*Online Horseracing* (scommesse ippiche online). In tale ambito si registrano *betting margin* (in termini di percentuale della raccolta) mediamente più elevati rispetto allo *Sports Betting*, che in taluni contesti arrivano anche a superare il 15%. Ciò è dovuto principalmente alla minor competizione che contraddistingue il segmento ippico dell'*online* e alla conseguente tendenza degli operatori a fissare degli *overround* più elevati rispetto all'ambito delle scommesse sportive. Tale maggiore *overround*, che nell'*Horseracing* può anche superare il 25% su ogni singolo evento, si conserva anche nei risultati finali garantendo *betting margin* percentuali più elevati.

Nonostante l'andamento del *betting margin* sia, per i motivi fin qui spiegati, molto più volatile ed aleatorio rispetto a quello dell'*house margin* e della *rake*, dall'osservazione del grafico si può individuare un trend al ribasso abbastanza evidente. Si passa infatti da un 9.8% di raccolta trattenuta al proprio interno dagli operatori nel 2004 ad un mero 7,8% stimato per il 2012. Si sta verificando dunque una perdita di punti percentuali sulla raccolta complessiva nel settore *Sports Betting*. Il dato è imputabile essenzialmente all'aumento della competizione nel settore e alla conseguente tendenza dei *Bookmaker* a ridurre il proprio *overround* ed offrire quote sempre più convenienti per gli scommettitori, nell'obiettivo comune a tutte le imprese di allargare la propria base clienti. E' dunque lecito attendersi per il futuro una tensione concorrenziale all'interno del settore che vada ad esclusivo beneficio dei giocatori, aumentando la qualità delle quote ad essi offerte e riducendo ulteriormente i margini degli operatori.

Alla luce dei temi trattati nel presente paragrafo, si può affermare che il *business* caratterizzato da maggiori criticità operative all'interno dell'industria del Gioco Online sia proprio quello del *Betting*. Il processo di formazione dei ricavi nell'ambito delle scommesse presenta infatti peculiarità che sono sconosciute agli altri settori economici così come agli altri comparti dell'*Online Gambling*. Tale unicità può essere riassunta nel fatto che ai *Bookmakers*, per garantirsi un costante flusso di ricavi, non basta predisporre strategie operative tali da riuscire ad allargare la propria *Customer Base*; essi devono altresì saper gestire sapientemente (tramite il processo di *oddsmaking*) il loro rapporto contrattuale con i clienti per far sì che almeno una parte delle

somme versate nelle proprie casse dai giocatori a titolo di scommessa rimanga in maniera permanente all'interno dell'azienda e non debba essere restituita sotto forma di vincite.

4.4 Il vantaggio competitivo e i fattori critici di successo

“Il vantaggio competitivo è il risultato di una strategia che conduce l'impresa ad occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato (o più generalmente nell'ambiente) in cui opera, e che si traduce in una redditività stabilmente maggiore a quella media dei competitori.(...) Il vantaggio competitivo non deriva semplicemente dalla capacità dell'impresa di realizzare determinate attività in modo migliore rispetto ad altri operatori. Occorre che tali attività generino delle condizioni che il mercato percepisce e a cui attribuisce un valore significativo”¹⁶¹.

In altre parole, l'impresa conquista una posizione di vantaggio competitivo quando raggiunge l'eccellenza in quegli ambiti strategici ed operativi a cui corrispondono i cosiddetti fattori critici di successo di un *business*. Quest'ultimo concetto è stato introdotto per la prima volta dagli studi strategici di Hofer e Schendel¹⁶², i quali hanno definito i fattori critici di successo come *“le variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle imprese all'interno di un settore”*.

Si tratta dunque di aspetti che variano a seconda dei diversi ambiti economici, conservando tuttavia un tratto comune, ossia quello di essere dei fattori di differenziazione rispetto ai concorrenti, riconosciuti e valorizzati dal mercato, ma soprattutto difficilmente imitabili e di conseguenza più facilmente difendibili

¹⁶¹ “Economia e Gestione delle Imprese”, Franco Fontana; Matteo Caroli, 2006.

¹⁶² “La formulazione della strategia aziendale”, Charles Hofer; Dan Schendel, 1984.

dagli operatori nel corso del tempo. In un'ultima analisi, allora, l'essenza e l'origine del vantaggio competitivo va ricercata all'interno del sistema impresa, nel suo patrimonio di risorse e competenze distintive. Sono infatti queste ultime la determinante del modo con cui l'impresa agisce sui fattori critici di successo del proprio settore, sfruttando nella maniera migliore le opportunità individuate per trarne il massimo vantaggio in termini sia strategici che economici.

Ancora sui fattori critici di successo, essi sono stati definiti come il risultato dell'interazione di due serie di variabili: *"da un lato le caratteristiche economiche e tecnologiche di un'industria e, dall'altro, gli strumenti competitivi sui quali le varie imprese operanti in quell'industria costruiscono la propria strategia"*¹⁶³. Pertanto i fattori critici di successo in un settore assumono una duplice veste. Sono infatti da considerarsi tali sia quegli aspetti economici e tecnologici (come le scelte riguardanti il prodotto di un'impresa) che fanno parte della sfera operativa di un *business*, sia quegli aspetti riguardanti la sfera strategica (come le decisioni inerenti la valorizzazione del proprio marchio e del proprio *output* all'esterno).

E' a questo punto possibile, con riferimento alla *Online Gambling Industry*, compiere una sommaria elencazione di quelli che sembrano essere gli aspetti operativi e strategici su cui si fonda il vantaggio competitivo nel settore in parola, rinviandone un'analisi approfondita ai paragrafi successivi.

I principali fattori critici di successo nel Gioco Online sono i seguenti quattro:

¹⁶³ "The mind of strategist", Kenichi Ohmae, 1982.

- prodotto: si fa riferimento sia alla capacità di costruire un palinsesto di giochi e scommesse che soddisfi al meglio le aspettative del cliente, sia all'abilità di definire, quando possibile, le migliori strategie di *pricing* (mediante le decisioni sul *rake* da applicare nell'ambito dei *players vs players games* e sulle quote da offrire nell'ambito delle scommesse) e i sistemi di *bonus* più appetibili;
- tecnologia: come in tutti i settori economici digitali, anche nel Gioco Online la piattaforma tecnologica rappresenta un fattore importante per offrire all'utente un servizio di intrattenimento completo e qualitativo;
- brand: un marchio ad elevata *awareness* e *reputation* favorisce l'acquisizione di clienti e, soprattutto, trasferisce *trust* (fiducia), aspetto questo fondamentale per il successo in tutti i *business* dell'*e-commerce*;
- comunicazione: come si è già più volte sottolineato, la strategia di comunicazione nella *Online Gambling Industry* rappresenta il fattore competitivo chiave nella fase di espansione che il mercato sta attraversando. La capacità di attrarre i clienti sul proprio sito in maniera efficace e, se possibile, efficiente, è una qualità imprescindibile per qualsiasi operatore che voglia competere con successo nel settore del Gioco Online.

4.4.1 La base clienti e le esternalità di rete

In tutti i settori economici l'obiettivo delle strategie operative e commerciali delle imprese è rappresentato dalla costruzione di una base clienti (*Customer Base*) più ampia e stabile possibile, dal momento che sono proprio i clienti che, tramite l'acquisizione dei

beni e servizi prodotti, generano il flusso di ricavi che consente agli operatori di remunerare la propria attività e, in ultima analisi, di creare valore.

Esistono tuttavia dei *business* dove il concetto di base clienti assume un'importanza molto maggiore rispetto ad altri. In tali contesti l'allargamento della propria *Customer Base* non rappresenta solamente il fine ultimo di una strategia volta ad ottenere una posizione di vantaggio competitivo, ma diventa esso stesso un mezzo, un fattore critico imprescindibile per raggiungere tale posizione e ottenere buone *performance*. Il riferimento è a tutte quelle industrie caratterizzate da esternalità di rete (o anche economie di rete) positive.

Per comprendere il concetto di esternalità di rete bisogna preventivamente fare chiarezza su un punto: il valore per il cliente di alcuni prodotti o tecnologie non è determinato solamente dal cosiddetto 'valore *stand alone*', ossia dal valore intrinseco, quello cioè derivante dalle sue caratteristiche tecniche ed estetiche (quali il prezzo, la qualità, la semplicità di utilizzo, il *design*, ecc.), ma anche dal valore generato dalla base clienti di tali prodotti o tecnologie¹⁶⁴. Si definisce 'base clienti' il numero di consumatori/utilizzatori di un bene/servizio, mentre si definisce 'base di installazione' il numero di fruitori di una tecnologia¹⁶⁵. Pertanto, mentre nell'ottica delle imprese è sempre importante avere una base clienti ampia (perché ciò significa maggiori ricavi), nell'ottica del singolo consumatore, nei settori economici tradizionali, riveste importanza il solo valore del prodotto e non

¹⁶⁴ Accanto al valore *stand-alone* e alla base clienti Shilling, a margine del suo libro "Gestione dell'innovazione", inserisce tra le componenti del valore di un prodotto o di una tecnologia anche la disponibilità di prodotti complementari. Sul tema cfr. Paragrafo 4.5.1.

¹⁶⁵ "Market power in the presence of an installed base", Joseph Kattan, 1993.

anche il numero di ulteriori utilizzatori dello stesso. In taluni altri settori, invece, accanto alle qualità intrinseche del bene/servizio, anche il numero di utilizzatori dello stesso contribuisce a creare valore per il consumatore.

Ebbene, il valore generato dal numero di utilizzatori di un prodotto o di una tecnologia è dato proprio dalla presenza di esternalità positive connesse al loro utilizzo. Si definisce 'esternalità di rete', o 'economia di rete', o '*network effect*', l'effetto marginale positivo che un utente aggiuntivo del prodotto/tecnologia ha sul valore della stessa. Quando tale effetto è presente, il valore del prodotto/tecnologia aumenta all'aumentare del numero di utilizzatori. Si fa dunque riferimento a tutti quei fattori, in qualche modo legati all'ampiezza della *Customer Base*, che accrescono l'utilità del prodotto/tecnologia per i fruitori attuali e potenziali¹⁶⁶. Esistono pertanto prodotti/tecnologie la cui diffusione tra il pubblico genera livelli crescenti di utilità per i consumatori stessi. Il consumatore, acquisendo il prodotto o usufruendo della tecnologia, pur agendo nel proprio esclusivo interesse personale, comporta un involontario aumento di valore anche per gli altri utenti. I prodotti caratterizzati da economie di rete tendono infatti ad affermarsi sul mercato dopo un determinato periodo di tempo in cui i primi consumatori (cosiddetti *early adopters*) offrono un *feedback* positivo sul prodotto che attrae nuovi utenti e accresce ulteriormente tale riscontro.

L'esempio più classico di esternalità di rete positive è senza dubbio quello del telefono (non avrebbe senso possederne uno se si fosse i soli fruitori della tecnologia). Al giorno d'oggi sono tuttavia sempre di più i *business* caratterizzati da *network effect*, al punto

¹⁶⁶ "Network externalities, competition and compatibility", Michael Katz; Carl Shapiro, 1985.

che secondo Varian e Shapiro "i settori dell'informazione, basati sui canali digitali, sono dominati dalla presenza di economie di rete, ponendosi agli antipodi dei vecchi settori industriali, caratterizzati invece da forti economie di scala"¹⁶⁷. Al riguardo si pensi ad operatori digitali come "ebay.com" o "alibaba.com", e soprattutto alla nuova frontiera dell'e-business rappresentata dai *social network*. La base clienti è tutto per queste attività; essa è il presupposto stesso della loro esistenza, rivestendo allo stesso tempo il ruolo di *asset* strategico più importante e unica fonte di vantaggio competitivo.

Le tematiche esaminate nel presente paragrafo si inseriscono perfettamente nell'ambito della trattazione, in quanto anche in ambito di *Online Gambling* si registrano importanti economie di rete, in special modo per quel che riguarda i *players vs players games*. Si tratta in particolare del poker e del *betting exchange*, ma il discorso è estendibile anche al bingo, alle lotterie e agli *skill games*. Questi prodotti/giochi sono infatti caratterizzati da esternalità di rete positive per le due seguenti motivazioni:

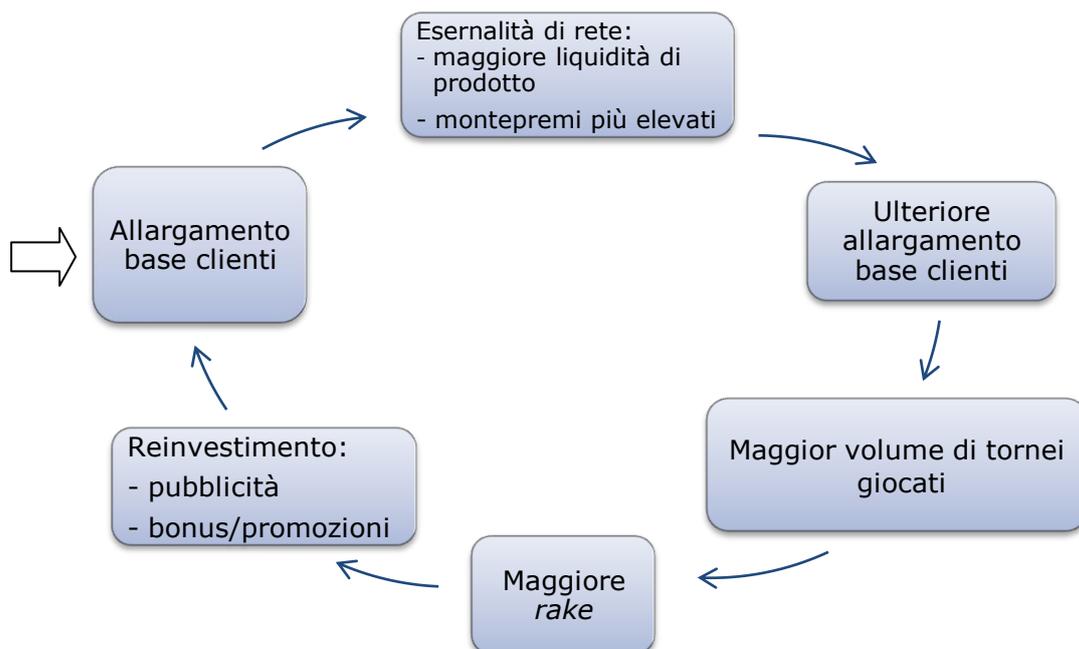
- un elevato numero di utenti assicura la cosiddetta liquidità di prodotto, ossia garantisce lo svolgimento stesso dei giochi. Infatti esistono alcune varianti di poker (ad esempio la modalità *sit&go*) che prevedono un numero minimo di giocatori per dare inizio alle partite. Lo stesso discorso vale per il gioco del bingo. Una bassa liquidità di prodotto determina elevati tempi medi di attesa per l'inizio dei giochi e diminuisce il volume di tornei giocati complessivamente. Questo si traduce, da un lato, in un pessimo servizio offerto al cliente, la cui utilità e soddisfazione è fortemente ridotta

¹⁶⁷ "Information Rules", Hal Varian; Carl Shapiro, 1999.

- dai lunghi tempi di attesa, dall'altro, in un costante abbassamento della *rake* dell'operatore. Con riferimento al gioco del *betting exchange*, inoltre, uno scarso traffico sulla piattaforma del sito determina anche una riduzione delle opzioni di scelta del singolo scommettitore. La presenza di molti utilizzatori del servizio comporta invece una maggiore possibilità di far incontrare le proposte di scambio delle scommesse di segno opposto e aiuta a compensare le differenze tra l'ammontare economico delle varie offerte;
- un'ampia *Customer Base* garantisce la formazione di montepremi più elevati e genera un aumento di utilità per il cliente. Questi, infatti, a parità di quota di iscrizione, avranno maggiore interesse a partecipare ad un torneo che, grazie alla presenza di un numero maggiore di giocatori, garantisca un montepremi più elevato e di conseguenza una vincita potenziale più alta. E' questo un aspetto comune a tutti i giochi a montepremi (ossia il poker in modalità di torneo, il bingo, le lotterie e gli *skill games*).

Per un operatore che offre *players vs players games* sarà perciò impossibile avere successo nel settore senza attivare le esternalità di rete sopra descritte attraverso una numerosa base di utilizzatori. In alcuni casi esse sono presupposto stesso dell'inizio dei giochi. Si comprende pertanto come la *Customer Base* sia nella *Online Gambling Industry* una delle fonti maggiori del vantaggio competitivo, molto difficile da costruire e altrettanto difficile da conservare. La Figura 4.8 illustra l'interessante circolo virtuoso che viene innescato dall'allargamento della base di clienti.

Figura 4.8 Il circolo virtuoso nell'Online Gambling (players vs players games)



Come si nota dal grafico, l'allargamento della base clienti è il fattore che attiva il circolo virtuoso per l'impresa. Il numero di utenti attivi del sito rappresenta quindi esso stesso una fonte di attrazione per i nuovi clienti che, prima ancora di guardare agli aspetti relativi alla piattaforma tecnologica o ai prezzi (*rake*) praticati, sono soprattutto interessati al grado di liquidità di prodotto e al livello dei montepremi dei tornei. Il possesso di questi due requisiti base genera poi un circolo virtuoso che mette l'impresa nelle condizioni di raggiungere e mantenere una posizione di vantaggio competitivo sul mercato, dal momento che i maggiori introiti prodotti grazie al processo innescato potranno a loro volta essere reinvestiti in campagne pubblicitarie per attirare nuovi clienti e in offerte di bonus e promozioni migliori per fidelizzare gli utenti già attivi sui propri portali.

Tutte le imprese che operano nell'ambito dell'*Online Gambling* e comprendono nella loro offerta i giochi del tipo *players vs players* mirano a conseguire un'elevata liquidità di prodotto e a proporre

eventi ludici con elevati montepremi. Tuttavia, soprattutto in contesti normativi chiusi verso l'esterno come quello italiano (dove, come si sa, non è consentita la fruizione dei siti '.it' ad utenti stranieri) è molto difficile costruire una base clienti molto ampia. Infatti, mentre il numero dei giocatori potenziali è tuttora molto elevato a livello internazionale, dove gli operatori potranno ancora per molto tempo contare sull'espansione della clientela (si pensi al bacino d'utenza immenso rappresentato dall'area asiatica), l'industria chiusa italiana è caratterizzata da una "continua guerra fra gli operatori", i quali "si rubano i clienti a vicenda attraverso le più fantasiose politiche di marketing"¹⁶⁸. Gli investimenti pubblicitari che sono necessari per l'ingrandimento della propria *Customer Base* sono insostenibili per le imprese medie e piccole.

E' allora interessante analizzare la strategia seguita da molti operatori del settore italiano per ovviare ad almeno uno dei due svantaggi derivanti dal possesso di una *Customer Base* limitata: il basso livello dei montepremi dei propri tornei. E' prassi consolidata, infatti, quella di cercare di attirare nuovi giocatori offrendo, in particolare nell'ambito dei tornei di poker, un montepremi minimo che sarà garantito dal sito anche se la somma raggiunta dalle iscrizioni dei giocatori dovesse essere inferiore. In questo modo l'operatore si espone a un piccolo rischio di subire delle perdite nella convinzione che i benefici generati da un eventuale allargamento della base clienti siano nel lungo periodo di gran lunga superiori (si pensi al circolo virtuoso appena presentato) ai costi connessi all'attuazione di una simile strategia.

¹⁶⁸ Giulio Astarita, *country manager* di "Pokerstars" per il mercato italiano.

L'offerta di montepremi garantiti è perciò da considerare una sorta di campagna promozionale.

La strategia più aggressiva in tal senso è stata messa in atto dall'operatore "Lottomatica", che da diversi mesi ha iniziato ad offrire sulla propria piattaforma di poker, denominata "Pokerclub", dei montepremi garantiti giornalieri ben al di sopra di quelli raggiunti sommando i *buy-in* dei giocatori. La Tabella 4.7 illustra graficamente le *performance* registrate nell'ambito di tale strategia da "Lottomatica" nella settimana che va dal 24.1.2011 al 30.1.2011.

Tabella 4.7 I montepremi garantiti offerti da "Lottomatica" nei tornei di poker: perdita netta nella settimana 24-30 Gennaio 2011

Giorno	Torneo	Buy-in (rake; players iscritti)	Montepremi Garantito	Montepremi raggiunto con le quote d'iscrizione	Rake incassata	Profitto netto
Lunedì 24.1	- 21.00 Luna Piena	€30(€3.4;674)	€30000	€17928	€2291	€-9871
	- 21.30 Deep Night	€100(€10;219)	€20000	€19710	€2190	€+1900
Martedì 25.1	- 21.00 Ale Pastura	€20(€2.4;745)	€20000	€13112	€1788	€-5100
	- 21.30 Deep Night	€100(€10;199)	€20000	€17910	€1990	€-100
Mercoledì 26.1	- 21.00 Macao	€20(€2.4;572)	€12000	€10067	€1372	€-561
	- 21.30 Deep Night	€100(€10;184)	€20000	€16650	€1840	€-1510
Giovedì 27.1	- 21.00 Big Ante	€25(€3;517)	€15000	€11374	€1551	€-2075
	- 21.30 Deep Night	€100(€10;187)	€20000	€16380	€1870	€-1750
Venerdì 28.1	- 21.00 Monte Carlo	€20(€2.4;570)	€12000	€10032	€1368	€-600
	- 21.30 Deep Night	€100(€10;91)	€12000	€8190	€910	€-2900
Sabato 29.1	- 21.30 Las Vegas	€30(€3.4;578)	€25000	€15374	€1965	€-7660
	- 22.00 Deep Night	€100(€10;118)	€12000	€10620	€1180	€-200
Domenica 30.1	- 20.00 Eldorado	€100(€10;842)	€100000	€75780	€8420	€-15800
	- 22.00 Deep Night	€100(€10;152)	€12000	€13680	€1520	€+1520
TOTALE			€330000	€256807	€30255	€-44707

Fonte: www.lottomatica.it/pokerclub, 2011

Come si vede dalla tabella, la perdita netta in una settimana tipo, sui soli tornei con i montepremi garantiti più alti¹⁶⁹, è di €44707. Essa è calcolata sottraendo dal valore del montepremi garantito il valore raggiunto dal montepremi con le quote di iscrizione dei giocatori e le somme incassate dall'operatore a titolo di *rake*. Il montepremi totale settimanale che si è raggiunto con i *buy-in* è pari a €256807. Pertanto soltanto il 77% della somma totale garantita (€330000) è stata coperta con le iscrizioni. E' dunque quella attuata da "Lottomatica" una strategia promozionale molto costosa, soprattutto se si pensa che i dati riportati in tabella sono relativi ad una sola settimana e l'offerta di montepremi garantiti sproporzionati rispetto all'ampiezza della propria base clienti va avanti già da qualche mese su tale piattaforma di gioco. L'unico motivo per giustificare una simile strategia risiede proprio nell'importanza vitale per i siti di *Online Gambling* di ingrandire il proprio parco utenti. Essi sono disposti a erodere significativamente i propri margini, continuando ad offrire montepremi garantiti ben al di fuori della propria portata ed attuando altre strategie di marketing iper-aggressive, nella convinzione che un maggiore traffico sul proprio portale porterà nel lungo periodo i benefici descritti dalla Figura 4.8, innescando quel circolo virtuoso che conduce al successo nel *business*. D'altronde il caso di "Lottomatica" è solo uno fra i tanti che si registrano sul mercato italiano. Altri operatori del poker mantengono il livello dei propri montepremi garantiti¹⁷⁰

¹⁶⁹ Nella Tabella 4.7 sono stati inseriti solamente i due tornei giornalieri con i 'garantiti' più elevati. "Lottomatica" prevede ogni giorno quattro o cinque tornei di poker con montepremi garantito, il cui trend dei profitti è simile a quello analizzato nella Tabella 4.7. Il costo settimanale della strategia aggressiva attuata tramite i 'garantiti' è pertanto ancor superiore.

¹⁷⁰ In particolare è una prassi consolidata del settore quella di offrire un torneo domenicale con montepremi garantito altissimo che funga da richiamo per i giocatori

costantemente al di sopra della quota che sarebbero in grado di coprire con le iscrizioni. L'erosione della *rake* che deriva da una simile strategia è considerata dalle imprese un costo promozionale a tutti gli effetti (al pari di qualsiasi altro *bonus* offerto), e come tale un onere da sopportare nel perseguimento dell'obiettivo di attrarre nuovi clienti. Quanto appena esaminato in relazione al contesto italiano non fa altro che confermare, come si è più volte ribadito, l'elevata competizione che si presenta nel comparto poker e la prospettiva che col passare del tempo i margini di profitto per gli operatori del settore si ridurranno sempre di più.

Le considerazioni espresse nel presente paragrafo hanno una valenza in relazione ai cosiddetti *players vs players games*. Spostando l'analisi sugli *house vs players games*, si può affermare che la base clienti rappresenta comunque un *asset* importante per gli operatori anche in tale ambito. Un'ampia *Customer Base* è infatti in qualsiasi settore economico indice di elevata qualità dei servizi offerti dall'impresa; nell'ottica del cliente sapere che un certo prodotto/servizio ha già numerosi utilizzatori è sicuramente un dato che trasmette fiducia verso un dato operatore. Tuttavia non sussistono nei *casino games* e nelle scommesse quelle esternalità positive che si riscontrano in giochi come il poker e il *betting exchange*. Il *network effect* è infatti proprio dovuto alla modalità di svolgimento di tali forme ludiche, che prevede la competizione tra utenti del sito e trae quindi beneficio da un elevato numero di partecipanti. Nell'ambito dei *casino games* assumono maggiore importanza, rispetto all'ampiezza della base

nel giorno della settimana in cui si registra il maggior traffico. Di tutti gli operatori attivi nel settore italiano del poker non ve ne è neanche uno che raggiunga stabilmente con le iscrizioni la quota garantita. Ma nessuno ha mai pensato di abbassare tale quota, dal momento che sarebbe un messaggio di resa importante in un settore altamente competitivo come quello del poker.

clienti, fattori come la tecnologia (intesa come *design* interattivo dei giochi) e la differenziazione dell'offerta, mentre in campo scommesse, come si è ampiamente discusso, gli aspetti di *pricing*, quelli cioè relativi all'offerta di quote competitive agli utenti, hanno la prevalenza su tutti gli altri.

4.5 Il prodotto

Ogniquale volta si procede alla valutazione di un prodotto o di un servizio si è soliti impostare la discussione sul binomio fra qualità e prezzo. Il che significa, utilizzando termini più cari alla letteratura economica e ragionando nell'ottica delle imprese, operare una scelta tra due possibili alternative strategiche: rispettivamente, la differenziazione e la leadership di costo. Il vantaggio competitivo, infatti, *"può derivare sul piano operativo"* (ossia relativamente alle strategie di prodotto) *"da due strategie di base: la capacità di commercializzare un prodotto o un servizio analogo a quello dei concorrenti, ma ad un prezzo più basso; la capacità di offrire un prodotto o un servizio con determinate caratteristiche che lo distinguono da quelli dei rivali e a cui il cliente riconosce un valore, in virtù dei quali lo stesso cliente è disposto a pagare un prezzo superiore. Queste due condizioni derivano dall'attuazione di due precise strategie competitive, ossia quella volta a conseguire una leadership di costo e quella di differenziazione"*¹⁷¹. Tuttavia, non bisogna considerare leadership di costo e differenziazione come due orientamenti rigidamente contrapposti, che si escludono reciprocamente. Anzi l'attuazione di una strategia non può avvenire trascurando completamente la prospettiva dell'altra. Il segreto per avere successo in un *business*

¹⁷¹ "Economia e Gestione delle Imprese", Franco Fontana; Matteo Caroli, 2006.

è da sempre quello di esaminare le componenti della catena del valore del cliente, comprenderne gli aspetti critici e su quelli focalizzare gli interventi di differenziazione e di riduzione dei costi. Un analogo *trade-off* tra qualità e prezzo devono prendere in considerazione anche gli operatori dell'*Online Gambling* al momento di effettuare le proprie scelte operative. La forte competizione, specialmente in alcuni comparti di prodotto, che contraddistingue l'industria del Gioco Online, sta costringendo gli operatori a selezionare leve sempre diverse su cui competere e a cercare di introdurre, ove possibile, elementi di differenziazione della propria offerta. Questo soprattutto per evitare di confrontarsi con i *competitors* esclusivamente sul piano del *pricing*, tramite cioè l'offerta di *payout* e *bonus* più elevati che ha come unica conseguenza la riduzione dei margini di profitto del settore. In aggiunta a quanto detto, la validità stessa della strategia di leadership di costo come fonte di vantaggio competitivo è messa in discussione all'interno dell'industria del Gioco Online. La realtà operativa dimostra infatti come spesso la leva del prezzo non sia del tutto efficace per attrarre nuovi giocatori sui propri siti, essendo altri aspetti considerati più importanti dal pubblico dei giocatori.

Un caso emblematico è fornito dal mercato italiano del poker che, pur nella sua storia appena triennale, ha vissuto già fortissime pressioni al ribasso sui margini, basate su cospicue offerte di *bonus* e riduzione media del livello della *rake*. La Tabella 4.8 fornisce un'illustrazione della *rake* applicata dalle principali *poker rooms* italiane per livello di *buy-in*. Accanto ai dati relativi ai maggiori operatori del settore poker sono inseriti quelli relativi alla piccola *room* "Nice Hand", la quale ha fatto il suo ingresso nel

business del poker a metà 2009, in discreto ritardo rispetto alla maggior parte dei *competitors*, e che può vantare al momento una quota di mercato inferiore allo 0.3%.

Tabella 4.8 La rake applicata dalle poker rooms italiane per livello di buy-in (quota a montepremi + quota rake; 2010)

Poker rooms(in ordine di quota del mercato '.it')/ buy-in	€1	€5	€10	€20	€50	€100
Pokerstars	€0.82+€0.18	€4.4+€0.6	€8.8+€1.2	€17.84+€2.16	€44.5+€5.5	€90+€10
Gioco Digitale	€0.8+0.2	€4+€1	€8.5+€1.5	17.5€+€2.5	€44+€6	€90+€10
Lottomatica	€0.8+€0.2	€4.2+€0.8	€8.8+€1.2	€17.6+€2.4	€44.5+€5.5	€91+€9
Snai	€0.8+€0.2	€4.2+€0.8	€8.7+€1.3	€17.5+€2.5	€44.5+€5.5	€90+€10
Sisal	€0.8+€0.2	€4.2+€0.8	€8.7+€1.3	€17.6+€2.4	€44.5+€5.	€90+€10
Nice Hand	€0.9+€0.1	€4.5+€0.5	€9.2+€0.8	€18.5+€1.5	€46.5+€3.5	€93+€7

Ns. elaborazione dati forniti dalle varie poker rooms, 2010

Come evidenziato in tabella, "Nice Hand" offre nettamente la *rake* più bassa nel settore (intorno al 7% per ogni quota di *buy-in* a fronte di un valore medio che supera il 10% nelle altre *poker rooms*¹⁷²), ma in quasi due anni di attività ha raggiunto una quota di mercato inferiore allo 0.3%. "Gioco Digitale", dal canto suo, nonostante applichi la *rake* mediamente più alta, si colloca al secondo posto in termini di quota del mercato '.it' (14.6%). La strategia di *pricing* iper-aggressiva di "Nice Hand" ha dato dunque pochi frutti, a causa soprattutto del ritardo con cui essa è entrata nel *business*. "Gioco Digitale", invece, pur non prestando grande attenzione alla strategia di prezzo, vive ancora sull'onda del vantaggio conquistato in qualità di *first mover*. Si è più volte sottolineata nel corso del lavoro l'importanza di questo aspetto, e

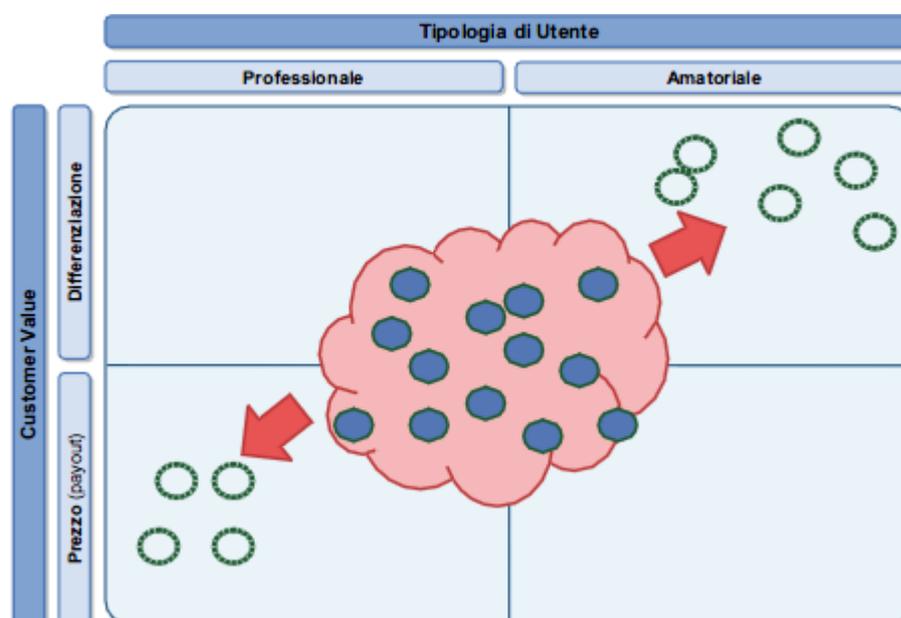
¹⁷² In Italia si osserva un livello di *buy-in rake* più elevato rispetto a quello analizzato nel Paragrafo 4.3.1 in relazione ai maggiori operatori internazionali. Questo avviene a causa di un livello di tassazione molto più elevato rispetto a quello delle giurisdizioni *offshore* (su ogni *buy-in* versato le *poker rooms* trattengono anche una quota a titolo di ritenuta di imposta alla fonte (*gambling tax*) pari al 3% del *buy-in* stesso).

la situazione sopra descritta conferma pienamente quanto detto: "Gioco Digitale" è stato, a partire dal Settembre del 2008, il primo operatore attivo sul mercato italiano del poker e si è assicurato fin da subito, proprio grazie all'ingresso anticipato rispetto suoi *competitors*, una massa critica di giocatori che ha favorito la costruzione di una base clienti stabile. Aspetto questo che tuttora gli consente di essere tra i leader di mercato pur a fronte di *payout* offerti meno competitivi di altri imprese.

Riassumendo, dunque, per i giocatori amatoriali, che anche in un comparto ad alto livello di professionalità come quello del poker rappresentano la maggioranza, ci sono fattori molto più importanti da tenere in considerazione rispetto al livello dei *payout* offerti. Questo non vale solo nel poker e negli altri giochi di tipo *players vs players*, dove, come rimarcato in varie occasioni, l'ampiezza della base clienti e le esternalità di rete che ne conseguono sono gli elementi più importanti nell'ottica del cliente. Il discorso è infatti estendibile anche agli *house vs players games*. Nei giochi da casinò la leva competitiva del prezzo è del tutto assente, in quanto i livelli di *payout* sono stabiliti dalle regole di svolgimento delle varie forme ludiche; nell'ambito delle scommesse, sebbene i livelli di *payout* siano in parte manovrabili dalle imprese tramite l'offerta di quote più convenienti per il cliente (ossia con un *overround* più basso), una buona parte degli scommettitori sono di tipo amatoriale e attribuiscono poca importanza ai livelli di *payout*, dimostrando piuttosto un interesse maggiore negli elementi di novità introdotti nelle dinamiche di gioco (si pensi al successo avuto dalla innovazione del *live betting*, che prevede la possibilità di compiere le scommesse anche sugli eventi in corso di svolgimento, lanciata da "Bwin").

E' quindi la differenziazione del prodotto, almeno al pari degli aspetti di *pricing*, ad assumere un ruolo centrale nelle strategie degli operatori. L'innovazione all'interno dei vari comparti di prodotto con l'introduzione di varianti ludiche originali e nuove modalità di svolgimento dei giochi già esistenti rappresenta il mezzo per attirare l'interesse della clientela amatoriale. La Figura 4.9 riassume il dualismo che si registra fra le strategie competitive degli operatori del Gioco Online.

Figura 4.9 Le strategie competitive nell'Online Gambling



Fonte: Osservatorio sul Gioco Online del Politecnico di Milano, 2010

Gli operatori tendono sempre di più ad enfatizzare specifiche dimensioni del *customer value* in relazione alle caratteristiche della propria offerta e alle caratteristiche della propria clientela. Pertanto nel prossimo futuro si passerà da orientamenti strategici alquanto indifferenziati ad una gestione personalizzata della relazione con i clienti. Le strategie competitive rivolte ad un'utenza amatoriale (che rappresenterà sempre la parte preponderante dei giocatori) saranno per lo più concentrate su dimensioni del valore

diverse dal *payout*, il quale conserverà un ruolo centrale solo nell'ambito dei rapporti tra le imprese e l'utenza professionale.

4.5.1 I sistemi di bonus

Nell'ambito delle strategie operative messe in atto dagli operatori del Gioco Online assumono grande importanza i sistemi di bonus predisposti dalle imprese a favore dei propri clienti. Come si è già avuto modo di evidenziare nel corso del lavoro, tutte le somme elargite a titolo di bonus ai giocatori vanno ad incidere concretamente sulla dinamica dei ricavi che caratterizza l'*Online Gambling*, finendo per ridurre quelli che sono i *Gross Gambling Revenues*. Si formano in tal modo i cosiddetti *Net Gambling Revenues* (NGR), che sono di fatto le somme trattenute dagli operatori al netto delle vincite restituite e dei bonus elargiti ai giocatori¹⁷³.

Tale tipo di incentivo concesso ai propri giocatori è ormai divenuto un elemento comune alle strategie di tutte le imprese e di tutti i comparti (di prodotto e geografici) sui quali si svolge la competizione. L'incidenza percentuale delle somme reindirizzate agli utenti a titolo di bonus sul totale dei *Gross Gambling Revenues* varia in un *range* che va dal 10% al 25%¹⁷⁴ a seconda del tipo di impresa e del mercato di riferimento. I *customer bonuses* rappresentano quindi una voce abbastanza significativa nei bilanci dei siti di gioco, che riduce considerevolmente i margini di ricavo. Come è ovvio immaginare, l'incidenza maggiore dei bonus si registra in quei comparti caratterizzati da una pressione concorrenziale più elevata (perciò poker e scommesse su tutti),

¹⁷³ Come si è visto in occasione del Paragrafo 2.5, la formula per il calcolo degli NGR prevede la sottrazione dai GGR, oltre che dei bonus elargiti, anche delle eventuali *gambling tax* e *license fees*.

¹⁷⁴ Dato www.bonusparadise.com.

dove cioè la competizione tra gli operatori non si limita più solo agli aspetti qualitativi e di prezzo dei prodotti offerti, ma anche ai bonus previsti relativamente ai diversi giochi.

Le finalità perseguite dagli operatori attraverso l'offerta di sistemi di bonus sempre più articolati e convenienti per i giocatori sono essenzialmente di due tipi:

- attrazione di nuovi clienti e allargamento della propria *Customer Base*. I bonus offerti con questa finalità rientrano quindi nella fattispecie degli oneri promozionali sostenuti nell'ambito di strategie di marketing;
- fidelizzazione della clientela attuale ed aumento della *brand loyalty*. In questo caso si è nell'ambito del complesso sistema di *Customer Relationship Management* (CRM) previsto da ogni impresa moderna per gestire il rapporto con i clienti lungo tutta la durata dello stesso.

Nella prima categoria rientrano tipicamente i bonus elargiti a seguito dell'apertura di un nuovo conto di gioco presso un determinato sito. Essi possono essere accreditati al nuovo cliente, e solitamente consistono nel diritto a ricevere in omaggio una somma di denaro, pari a una percentuale della somma iniziale versata¹⁷⁵ in occasione del primo deposito di denaro sul proprio conto di gioco (essi vengono chiamati 'bonus sul primo deposito'); oppure, più raramente, possono essere accreditati al vecchio cliente che ha consigliato il sito a uno o più nuovi utenti, e in questo caso il nome dell'utente già esistente deve essere indicato dal nuovo in sede di registrazione al sito per far maturare il diritto del primo alla ricezione del bonus.

¹⁷⁵ Nel settore del poker i bonus sul primo deposito raggiungono anche il 100% della prima somma versata.

La gran parte dei sistemi di bonus predisposti dai siti di gioco sono tuttavia rappresentati da complessi e articolati programmi di fidelizzazione dei clienti, tanto è vero che sono spesso definiti '*Vip Systems*' o '*Loyalty Programs*'. Questo tipo di programmi è ormai comune alla maggior parte dei settori economici, dal momento che le imprese sono inclini a premiare ed incentivare i clienti che generano la fetta maggiore dei propri ricavi. Infatti la *customer loyalty*, ossia il perdurare nel tempo della relazione tra produttore e cliente, è un fattore che aumenta la profittabilità dell'impresa nel lungo periodo. Nel Gioco Online questo si arricchisce di un ulteriore aspetto, ossia la volontà degli operatori di restituire ai clienti che hanno conseguito le perdite più elevate almeno una piccola parte delle somme da essi sperperate, essendo comunque interesse degli stessi operatori che tali soggetti non esauriscano le proprie risorse finanziarie e siano incentivati a continuare a giocare. E' molto cinica come considerazione, ma la realtà è che sono proprio gli utenti perdenti, magari quelli affetti anche da una certa dipendenza dal *gambling* e non in grado di compiere scelte completamente razionali, a fare la fortuna dei siti nel *business* del gioco. Alla luce di ciò, le imprese sviluppano programmi dedicati proprio a questi clienti VIP, a quelli cioè che garantiscono un elevato di livello di traffico sui siti e che contribuiscono in misura maggiore degli altri agli introiti degli operatori. Tali programmi possono essere essenzialmente di due tipi:

- *affiliates-based loyalty programs*. I bonus vengono elargiti ai clienti tramite terzi soggetti, solitamente siti Internet specializzati in questo tipo di attività. Il meccanismo è abbastanza complesso e funziona in questo modo: i giocatori non creano il proprio *account* presso il sito dove intendono

giocare ma lo fanno attraverso una particolare procedura che abilita un terzo soggetto, ossia il sito specializzato in offerte di bonus, ad effettuare accrediti sui loro conti di gioco. A loro volta tali portali specializzati stringono accordi con gli operatori di gioco che prevedono solitamente il versamento, da parte di questi ultimi, di una *revenue share* a favore dei siti specializzati. La percentuale di ricavo ad essi accordata sarà di entità variabile a seconda del numero di giocatori che si sono registrati al sito di gioco tramite la procedura che abilita l'elargizione dei bonus. I bonus effettivamente accreditati sui conti di gioco degli utenti dipenderanno poi dai volumi di gioco praticati e dall'entità delle somme versate sui siti di gioco. E' quello di affidare la gestione del *loyalty program* a soggetti esterni agli operatori di gioco una prassi abbastanza diffusa nel settore del poker. I bonus accreditati agli utenti in tale ambito vengono spesso definiti '*rakeback*', in quanto consistono in una percentuale direttamente calcolata sull'ammontare complessivo della *rake* pagata (in un determinato arco temporale, che solitamente è di durata mensile) dai singoli giocatori in occasione di partite di poker in modalità *cash (pot rake)* o in modalità torneo (*buy-in rake*)

- *in-house loyalty programs*. La maggior parte degli operatori sviluppa internamente i propri *loyalty programs*, articolandoli nelle maniere più disparate ed originali. Il modello di funzionamento di tali sistemi di bonus è tuttavia comune a tutti i siti: essi si basano sull'assegnazione, per ogni giocata effettuata, di un numero punti (*VIP points*) proporzionale all'entità della somma impiegata. Attraverso l'accumulo di

tali punti i giocatori maturano il diritto all'elargizione dei bonus, che possono consistere sia in accrediti *cash* sul proprio conto di gioco sia in altri articoli, *gadgets* e particolari premi esposti nei cosiddetti *VIP store*, negozi virtuali di cui sono ormai forniti la maggioranza dei portali di *Online Gambling*.

I sistemi di bonus sono, allo stato attuale, un elemento imprescindibile soprattutto nella gestione del rapporto con la parte professionale della clientela. Tale categoria di soggetti orienta sempre più spesso le proprie scelte a seconda delle risultanze di minuziosi studi sull'incidenza dei *VIP Systems* sui loro profitti complessivi. Gli operatori non potranno quindi pensare di avere un alto tasso di penetrazione nel segmento professionale dei vari mercati senza predisporre dei programmi di fidelizzazione adeguati e competitivi con quelli offerti dalle imprese rivali.

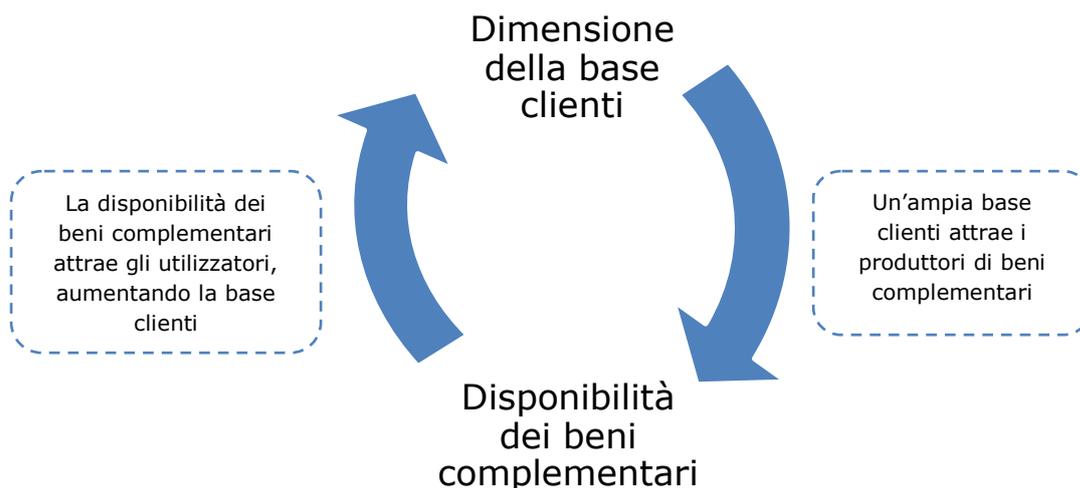
4.5.2 I prodotti complementari

Per costruire con successo una larga e stabile base clienti attorno ad un prodotto uno degli elementi più importanti da tenere in considerazione è la disponibilità sul mercato di beni e risorse complementari. Per molti studiosi¹⁷⁶, tale fattore rientra a pieno titolo fra le componenti del valore di un prodotto, essendo esso un aspetto che consente agli utilizzatori del bene/servizio principale di migliorare l'esperienza d'uso e di aumentare l'entità delle economie di rete generate da un'ampia base clienti.

La relazione di interdipendenza tra la base clienti e la disponibilità di beni complementari è illustrata dalla Figura 4.9.

¹⁷⁶ Tra di essi Melissa Shilling, "Gestione dell'innovazione", 2005.

Figura 4.9 Il circolo virtuoso fra base clienti e prodotti complementari



Fonte: Shilling M., 2005

Generalmente i beni complementari vengono realizzati dalle stesse imprese che producono il bene principale, ma quando questo raggiunge una larga base clienti molte aziende, anche esterne al *business*, sono attratte dall'ampio mercato e dalle possibilità di guadagno sfruttabili offrendo prodotti complementari. Si sviluppa in tal modo la cosiddetta industria 'secondaria', la quale segue un percorso parallelo a quello dell'industria *core* ma ha comunque un impatto positivo sul valore del prodotto principale. A questo punto, dal momento che molti prodotti risultano interessanti agli occhi dell'utente solamente quando affiancati da beni o servizi complementari, si innesca un circolo virtuoso come quello descritto nella Figura 4.9. Grazie infatti alla maggiore disponibilità di beni complementari nuovi consumatori sono incentivati all'utilizzo del prodotto e la base clienti si allarga ulteriormente. In seguito alla sua fragorosa espansione, anche a margine della *Online Gambling Industry* si è affermata tra il pubblico dei giocatori una serie di beni e servizi complementari al prodotto di

gioco, una parte dei quali è sviluppata ed erogata dai siti degli stessi operatori del settore mentre la restante parte è fornita da soggetti esterni. Tra i più importanti e diffusi *complementary goods* nel *business* del Gioco Online meritano una menzione:

- *strumenti di gestione delle transazioni finanziarie via-Web*: ci si riferisce a tutte le soluzioni telematiche fornite ai siti di gioco da imprese esterne specializzate nelle cosiddette *e-payment solutions*. Tali prodotti riguardano tutti gli aspetti relativi alle transazioni *online*, a partire dalla stipula del contratto telematico fino ad arrivare alla tutela della *privacy* dell'utente e alla sicurezza dei pagamenti. In verità è riduttivo definire tali strumenti dei semplici prodotti complementari. Si è già detto dell'importanza centrale che essi hanno avuto nello sviluppo di ogni forma di *e-commerce*. Si definiscono quindi come beni complementari solo per distinguerli dal prodotto *core* degli operatori, rappresentato dai giochi offerti tramite i siti Internet;
- *strumenti di customer support*: sono usualmente gestiti internamente dalle imprese e più raramente sono affidati a società terze. Consistono nell'intero sistema di soluzioni adottate dagli operatori per l'assistenza al cliente, analizzato nel corso del Paragrafo 2.4. Rappresentano un servizio complementare molto importante per la gestione della relazione con il cliente, essendo il mezzo tramite il quale gli operatori si rapportano concretamente con gli utenti e ricevono *feedback* riguardo la qualità del prodotto e le problematiche d'uso dello stesso;
- *strumenti di fidelizzazione della clientela*: sono i cosiddetti 'programmi di fedeltà' che sono stati analizzati nel

precedente paragrafo. Come si è visto, essi sono alle volte affidati a terzi soggetti specializzati che si occupano di gestire l'intero sistema dei bonus elargiti ai clienti per conto degli operatori di gioco.

- software di supporto al gioco: si tratta di appositi programmi a pagamento (alcuni dei quali anche molto dispendiosi), sviluppati in prevalenza da imprese estranee all'industria del gioco¹⁷⁷, rivolti tendenzialmente agli utenti professionali, ossia a quei giocatori più esperti ed assidui. Come è facile intuire tali *software* si sono sviluppati in relazione a quei giochi caratterizzati dall'elemento strategico e competitivo. Si parla quindi di *skill games* (al riguardo numerosi sono i programmi di supporto per il gioco degli scacchi), talvolta anche di *casino games* (esistono ad esempio *software* specifici per il *blackjack*), ma soprattutto di poker, la cui industria secondaria è la più vasta e profittevole per i produttori dei programmi di supporto¹⁷⁸. In un contesto, come quello del poker, caratterizzato da una discreta percentuale di giocatori professionali, non v'è dubbio che la presenza dei prodotti complementari in parola abbia aiutato la diffusione del gioco e l'allargamento della base clienti;
- spazi sui media dedicati ai giochi: si fa riferimento alle testate giornalistiche (quotidiane e settimanali), agli *show* televisivi, ai siti Internet, ai *blog* e ai *forum* che a vario titolo offrono spazi a discussioni inerenti i singoli giochi o il

¹⁷⁷ In alcuni casi l'utilizzo dei *software* di supporto da parte degli utenti è addirittura osteggiato e perseguito dai siti di *gambling*, dal momento che le agevolazioni fornite da tali programmi ai partecipanti ai giochi sono significative e rischiano di falsare il regolare svolgimento degli eventi.

¹⁷⁸ I *software* di supporto al poker sono per lo più programmi che, memorizzando le mani giocate dai giocatori sui vari siti, permettono di analizzare le giocate effettuate grazie a indici e statistiche ricavati automaticamente dal *software*.

gambling più in generale. Gli ultimi anni sono stati caratterizzati dall'ampliamento di tali spazi mediatici e dall'espansione di tale settore complementare all'*Online Gambling*. In Italia la determinante di un simile sviluppo è stata proprio il mutato clima intorno al gioco conseguente all'emanazione del "Decreto Bersani" e alla regolamentazione del mercato. La maggior parte di questo *business* complementare è in mano a imprese esterne al *gambling*, anche se talvolta si registrano rapporti collaborativi fra le testate giornalistiche o televisive e gli operatori dell'industria¹⁷⁹. L'apporto dato da questi prodotti complementari allo sviluppo del *business* del gioco è dovuto per lo più all'innalzamento della competenza media degli utenti dei siti generato da questi spazi appositamente dedicati al *gambling*. Ciò favorisce un approccio più preparato alle diverse forme ludiche da parte degli stessi giocatori;

- *side games*: sono questi i giochi offerti dai siti specializzati nei *players vs players games* caratterizzati da bassa liquidità di prodotto, e quindi da elevati tempi di attesa per l'inizio delle partite (in particolare si parla del comparto del bingo e degli *skill games*), per impegnare i giocatori nei tempi morti tra un evento e l'altro. Essendo concepiti per essere fruibili immediatamente essi sono per lo più *casino games* (in particolare *slots games*) e lotterie ad estrazione istantanea (in Italia, ad esempio, i "Gratta e Vinci" online sono molto

¹⁷⁹ In alcuni casi le sinergie attuate tra media ed operatori del gioco hanno avuto anche lo scopo di promuovere i propri marchi sui canali di comunicazione più diffusi (si pensi alla relazione tra "Mediaset" e "Pokerstars.it" per la realizzazione della conosciuto *show* televisivo "Poker1mania") e si sono quindi tradotti in veri e propri investimenti pubblicitari.

diffusi nei siti specializzati nel bingo). I *side games* nascono come servizio complementare al *core business*, ma possono arrivare anche a produrre ricavi significativi per gli operatori che li offrono. Nell'industria britannica degli operatori di *online bingo* si stima addirittura che il fatturato dei *side games* sia arrivato nel 2009 a sfiorare il 40% di quello complessivo¹⁸⁰.

4.6 La piattaforma tecnologica

La piattaforma tecnologica rappresenta l'ambiente informatico, appartenente al sistema di elaborazione dell'operatore, accessibile dagli utenti mediante Internet o un qualsiasi altro canale digitale, con il quale sono gestite ed erogate le attività di *gambling*. In altre parole, la piattaforma tecnologica è il mezzo tramite il quale il giocatore interagisce con l'offerta del concessionario. Il cliente fa questo visualizzando il palinsesto dei giochi offerti, partecipando a quelli che ritiene più interessanti, accedendo al proprio conto di gioco, scegliendo tra le varie configurazioni grafiche proposte dal *software* di gioco, impostando il linguaggio del sito e le preferenze relative ai singoli aspetti del proprio rapporto con l'operatore.

Al momento di predisporre la propria piattaforma tecnologica ogni operatore dell'industria dell'*Online Gambling* si trova di fronte a una scelta di *'make or buy'*. Sviluppare internamente (*make*) la piattaforma di gioco comporta il vantaggio di avere un elevato livello di personalizzazione e di poter effettuare le modifiche e gli aggiornamenti necessari in maniera più tempestiva; lo svantaggio principale di questa alternativa consiste nella necessità di disporre al proprio interno del *know-how* tecnologico necessario

¹⁸⁰ Dato www.bingoport.co.uk, 2009.

per far fronte a tutte le complessità derivanti della creazione e dalla gestione della piattaforma, lavoro questo che molto spesso richiede l'intervento di imprese specializzate (*software providers*). Affidare a tali soggetti esterni lo sviluppo e la gestione della piattaforma tecnologica (*buy*) è infatti la scelta compiuta dalla maggior parte degli operatori del settore, dal momento che, pur a fronte di una maggiore dipendenza dal proprio *software providers* e alla minore personalizzazione dell'ambiente di gioco (più di un sito di gioco può utilizzare il *software* del medesimo fornitore), i costi di acquisizione della piattaforma all'esterno sono spesso inferiori rispetto a quelli da sopportare per lo sviluppo interno della stessa.

Nella realtà operativa dell'*Online Gambling*, tuttavia, come già ampiamente sottolineato, la scelta tra *make* e *buy* non è mai così netta come in altri settori economici. Si registra in effetti un alto grado di integrazione tra fornitore e produttore. Molto spesso sono gli stessi *software providers* che, contestualmente alla propria attività di fornitura di componenti tecnologiche, sviluppano internamente dei propri siti di *gambling* che si pongono in competizione con quelli di proprietà degli operatori specializzati nella sola offerta di giochi. Altre volte si assiste ad operazioni di affiliazione attraverso le quali le imprese del Gioco Online concedono, dietro particolari sistemi di ricompensa, l'utilizzo del proprio *software*, delle proprie licenze o dei loro *brand* a terzi soggetti, che a loro volta possono sviluppare la propria piattaforma di gioco autonomamente oppure avvalendosi del servizio offerto da un *software providers*. Così, nel variegato scenario dell'*Online Gambling* i portali interattivi con i quali concretamente gli utenti si interfacciano possono essere posseduti

e sviluppati da un ampio spettro di soggetti imprenditoriali, Questi sono essenzialmente riconducibili a quattro categorie principali:

- operatori nati e cresciuti nel mondo dell'*Offline Gambling*: è questo il caso particolare dei *Bookmakers* e dei casinò *land-based* che hanno allargato la propria attività al settore digitale. Vista la loro inesperienza in campo tecnologico e telematico, essi si affidano solitamente a *software providers* specializzati per lo sviluppo delle piattaforme di gioco (il classico esempio è fornito da "Ladbrokes" e "William Hill", storici *bookmakers* inglesi sbarcati *online* appoggiandosi a fornitori di *software* esterni);
- operatori nati e cresciuti nell'industria dell'*Online Gambling*: si tratta della fetta più ampia di imprese attive nel settore, che ha iniziato la propria attività contestualmente all'avvento del gioco *via-Web*. Una buona parte di questi operatori vantano un *know-how* tecnologico di alto livello che gli consente di sviluppare internamente le proprie piattaforme di gioco senza dover far ricorso a *software providers* esterni (l'esempio migliore in tal senso è fornito delle due imprese leader dell'industria del poker, "Pokerstars" e "Fulltiltpoker", le quali sono nate nel *business online* e si sono sempre avvalse di *software* di gioco sviluppati internamente);
- *software providers*: sono quei soggetti che, accanto alla loro attività di fornitura agli operatori di gioco, sviluppano e lanciano sul mercato anche dei siti di *gambling* di proprietà che si pongono in concorrenza anche con i siti degli operatori a cui essi stessi forniscono il *software* di gioco;
- imprese provenienti da settori dei media e delle telecomunicazioni, fornite di un elevato *know-how* in campo

digitale. E' questa una circostanza al momento abbastanza rara ma, come evidenziato nel capitolo precedente, in via di diffusione per il futuro. Essendo queste società specializzate nei settori telematici, non necessitano solitamente dell'appoggio di *software providers* esterni per lo sviluppo delle proprie piattaforme tecnologiche.

Questa condizione genera un complesso ed intricato sistema di rapporti strategici ed operativi (e talvolta anche azionari) tra operatori del gioco, sviluppatori dei *software* ed imprese affiliate a vario titolo che 'annacqua' fortemente la classica distinzione tra fornitore e produttore che caratterizza i settori economici tradizionali.

Una fotografia molto chiara di questo tipo di scenario può essere fornita dallo specifico ambito competitivo del poker. E' questo infatti il prodotto a più alto contenuto tecnologico nell'intero panorama dell'*Online Gambling*, dal momento che per incontrare l'interesse degli utenti necessita di un *software* molto sviluppato che includa un ampio spettro di funzionalità che facilitino la fruizione del gioco. In virtù di ciò l'intervento di *software providers* esterni è molto comune nel settore poker, sia attraverso la fornitura ad operatori esistenti sia attraverso la creazione di propri siti. In verità tali *software providers* si stanno conquistando un ruolo sempre più centrale nell'industria del poker in quanto molti di essi, venendo incontro alle esigenze delle imprese del mercato, stanno promuovendo la creazione di cosiddetti '*poker network*' (o 'piattaforme di poker multi-operatore') che comprendono tutti gli operatori ai quali essi forniscono il *software* di gioco. Questo sistema consente ai diversi operatori di erogare i giochi autonomamente, ognuno attraverso il proprio sito e sotto il

proprio *brand name*, ma allo stesso tempo di condividere il palinsesto dei giochi, e di conseguenza il traffico dei giocatori, con tutti i siti appartenenti al '*poker network*' di riferimento. Come si è ribadito più volte nel corso del presente capitolo, infatti, il poker è un gioco di tipo *players vs players* e, come tale, è caratterizzato dalle economie di rete derivanti dalla necessità di avere sempre un'elevata liquidità di prodotto (un numero critico di utenti attivi che consenta l'inizio e lo svolgimento dei giochi). La partecipazione ad un *poker network*, dunque, non può che portare un enorme beneficio agli operatori in esso inclusi, in quanto risolve l'enorme problema della liquidità di prodotto, la quale aumenta grazie alla condivisione dei clienti tra i vari siti appartenenti al *network*.

Riassumendo, gli utenti partecipano alle partite di poker tramite i siti di proprietà dei diversi operatori; il palinsesto dei tornei è però condiviso da tutti i siti appartenenti allo stesso '*poker network*', il cui sviluppo e la cui gestione sono affidate al *software providers* che fornisce il *software* di gioco agli stessi siti appartenenti al *network*. I giocatori, pertanto, partecipano di fatto agli stessi tornei, pur facendolo attraverso interfacce diverse. La *rake* complessiva raccolta dall'intero *poker network* nell'ambito di ogni singolo torneo è poi suddivisa tra i vari operatori a seconda del numero di partecipanti relativo a ciascun sito.

La Figura 4.10 illustra graficamente la configurazione attuale del mercato italiano del poker. Essa fornisce un esempio perfetto del complesso intreccio di rapporti tra fornitori e produttori nell'industria del Gioco Online.

Figura 4.10 Le piattaforme tecnologiche nell'industria italiana del poker online (2010)



"Microgame" è un *software provider* specializzato nell'industria del Gioco Online a livello internazionale. In Italia ha creato e gestisce il più grande *poker network* sul mercato italiano, che prende il nome di "People's Poker" e comprende oltre 120 siti (tra cui "Qui Gioco", "Poker Inside" e "Quick Bet"). Esso vanta picchi orari di traffico che superano i 70 mila giocatori.



"Playtech" è il più grande *software provider* del mondo come fatturato e capitalizzazione borsistica. Ha da tempo sviluppato il più grande *poker network* a livello globale ("iPoker"), il quale che è recentemente sbarcato nel mercato italiano e già vanta picchi orari di traffico di oltre 35 mila giocatori. La piattaforma comprende, tra gli altri, i siti dedicati al poker di "Sisal", "Snai", "Betclit", ed "Eurobet".



"Ongame" è un *software provider* che dal 2004 è specializzato nello sviluppo di soluzioni informatiche per il poker e nella creazione e gestione di un *poker network* ("Ongame Network") che, in termini di grandezza, è il secondo a livello internazionale dietro "iPoker" e il secondo a livello italiano dietro "People's Poker", con picchi orari di traffico che raggiungono i 45 mila giocatori. La "Ongame" è stata acquisita da "Bwin" nel 2006. Tra i siti appartenenti al *network* italiano vi sono, tra gli altri, quello della stessa "Bwin", quello di "Gioco Digitale", anche quest'ultima di proprietà di "Bwin", e quello di "Zinga Poker".



"Leonardo Service Provider" (LSP) è un *software provider* che si occupa dello sviluppo della piattaforma di gioco di oltre 20 siti di poker e scommesse in Italia, tra cui "Italy Poker", "Dollaro Bet" e "Nice Hand", ma non fornisce nessun tipo di *poker network* per tali operatori, che operano autonomamente, ciascuno secondo il proprio palinsesto di tornei.



"Boss Media" è un *software provider* svedese che ha sviluppato il primo *poker network* (di nome "International Poker Network") a livello internazionale. Nel 2007 tale *network* fu venduto alla "GEMed", mentre l'attività *core* di "Boss Media" rimase lo sviluppo di *software* per l'*Online Gambling*. Nel 2008 "Boss Media" è stata infine acquistata da "Lottomatica", che la ha utilizzata come fornitore in esclusiva per lo sviluppo della propria piattaforma di poker destinata al mercato italiano. Tale piattaforma si chiama "Poker Club" e non fa parte di nessun *network*.



"Pokerstars" è un operatore del Gioco Online specializzato nell'offerta di poker in tutte le sue varianti. Esso sviluppa internamente, sia per il sito internazionale che per quello italiano, la propria piattaforma di gioco senza appoggiarsi ad alcun *software provider* e senza entrare a far parte di nessun *network*. "Pokerstars" infatti non ha bisogno di aumentare la propria liquidità di prodotto attraverso un *network*, dal momento che la sua reputazione e il suo *brand* affermato a livello internazionale gli hanno consentito di guadagnare una posizione di leadership nel comparto del poker sia in termini di quota di mercato che in termini di *Customer Base*. "Pokerstars" può vantare sul mercato italiano picchi orari di traffico sul proprio sito che superano i 100 mila giocatori.



"Party Poker" è la piattaforma di poker sviluppata internamente da "Party Gaming". "Party Gaming" è un operatore dell'*Online Gambling* che offre tutta la gamma dei giochi. Esso ha recentemente formalizzato una fusione con "Bwin", dando vita al terzo colosso dell'industria del poker in termini di quota del mercato globale. "Party Poker" è l'unica piattaforma di gioco in Italia, insieme a "Pokerstars" e "Poker Club" di "Lottomatica", che non si appoggia ad un *software provider* esterno e opera in maniera autonoma nel settore del poker.

Il particolare caso di "Ongame" è emblematico in tal senso: "Bwin" è la società proprietaria di "Ongame", a seguito di un'acquisizione avvenuta nel 2006, ma il suo sito dedicato al poker ("Bwin Poker") è allo stesso tempo incluso nell'"Ongame Network", piattaforma di cui fa a sua volta parte il portale di "Gioco Digitale", operatore italiano anch'esso acquisito da "Bwin" nell'anno 2009. Situazione analoga a questa è quella di "Lottomatica", la quale è proprietaria sin dal 2008 del suo *software provider* "Boss Media".

Come si vede dal grafico esistono sette piattaforme di poker nell'industria italiana, delle quali soltanto due ("Pokerstars" e "Party Poker") sono sviluppate internamente da operatori specializzati nell'offerta di giochi e non anche nella fornitura di servizi informatici. Le altre piattaforme sono sviluppate e gestite da *software providers* di fama mondiale. Tre di queste piattaforme (quelle di "Microgame", "Playtech" e "Ongame") sono organizzate nella forma del *network*.

Il particolare modello di offerta dei prodotti rappresentato dal *network*, molto comune nell'industria del poker ma utilizzato anche nell'ambito di quelle forme ludiche (come il bingo) che necessitano di un'ampia base clienti per funzionare al meglio, prevede l'erogazione dei giochi in modalità *network* multi-operatore. In altre parole, tutti i giochi condividono la liquidità di prodotto, aggregando virtualmente in un'unica *community* i clienti di tutti gli operatori di gioco serviti. Il *software provider* si occupa, da un lato, dello sviluppo del *software* e della creazione della piattaforma tecnologica, includendo nel *network* tutti gli operatori da esso serviti, dall'altro, del *clearing* e del *settling* dei pagamenti fra gli operatori membri del *network*. Le imprese proprietarie dei siti partecipanti al *network*, dal canto loro, devono tutte essere

titolari di una regolare licenza per operare (in quanto i singoli clienti, pur essendo condivisi all'interno del *network*, intrattengono rapporti direttamente con gli operatori). Esse si occupano di predisporre, di comune accordo, un palinsesto di giochi condiviso da tutti i membri.

4.7 Il brand e il capitale reputazionale

*"Online Gambling is all about brand and developing trust. Internet gamblers will gravitate to recognised and trusted brand names. Lack of trust and security issues will continue to be the leading inhibitors of online gambling. Customers need assurance and compelling value propositions to overcome those concerns"*¹⁸¹.

Esiste una forte interrelazione tra il valore di un marchio (*brand equity*) e il capitale reputazionale dell'impresa cui esso appartiene. Si definisce *brand equity* "un effetto differenziale positivo che il nome della marca ha sulla risposta dei clienti nei confronti del prodotto o servizio. Grazie al valore del marchio i consumatori manifestano una preferenza per un prodotto rispetto a un altro sostanzialmente identico"¹⁸². Molteplici sono le determinanti della *brand equity*, tra cui le tre principali sono senza dubbio:

- *brand awareness* (consapevolezza di marca), ossia la notorietà e la riconoscibilità di cui gode un marchio sul mercato;
- *brand loyalty* (fedeltà alla marca), ossia la tendenza dei consumatori a riacquistare o continuare ad usufruire di un prodotto contraddistinto da un determinato marchio;

¹⁸¹ Sebastian Sinclair, Presidente della "Christiansen Capital Advisor", 2010.

¹⁸² "Marketing Management – 11th Edition", Philip Kotler, 2003.

- *brand image/brand reputation* (reputazione della marca), ossia l'insieme delle percezioni della domanda relativamente a un determinato marchio.

Ora, nel *business* del Gioco Online assume una particolare importanza proprio la reputazione. Mentre infatti la *brand awareness* è costruita soprattutto attraverso la strategia di comunicazione e la *brand loyalty* è coltivata mediante quei programmi di fidelizzazione che si sono analizzati all'interno dei precedenti paragrafi, la creazione di una *brand image* positiva all'interno del settore dei giochi via-Internet è un processo molto complesso, il quale è influenzato da diversi aspetti.

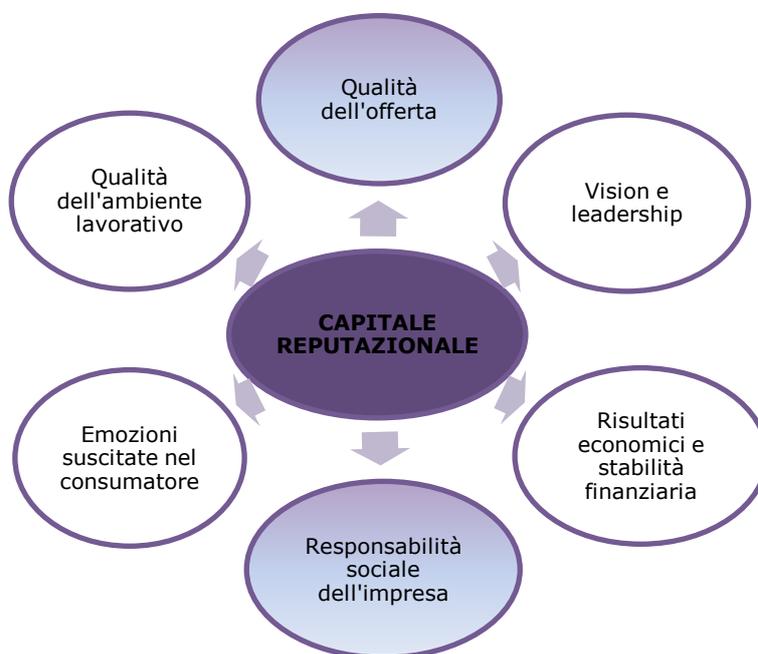
Come sottolineato in apertura della presente discussione, l'*Online Gambling* poggia la sua stessa esistenza sullo sviluppo della 'risorsa fiducia' (*trust*) da parte dei clienti nei confronti degli operatori. Tale risorsa influisce fortemente sulle percezioni dei consumatori relativamente ai prodotti offerti da un marchio. La fiducia può essere definita come "uno schema cognitivo che caratterizza determinati soggetti, ed è generato dall'insieme di azioni che l'impresa pone in essere, direttamente o indirettamente, verso tali soggetti"¹⁸³. La 'risorsa fiducia' si manifesta sostanzialmente nel capitale reputazionale di un'impresa¹⁸⁴, il quale a sua volta è prodotto dall'interazione di sei fattori (Figura 4.11): la qualità complessiva dell'offerta, la qualità dell'ambiente lavorativo, la *vision* e *leadership* dell'impresa, i risultati economici e la stabilità finanziaria della stessa, la sua

¹⁸³ "Economia e Gestione delle Imprese", Franco Fontana; Matteo Caroli, 2006.

¹⁸⁴ "In today's world, where ideas are increasingly displacing the physical in the production of economic value, competition for reputation becomes a significant driving force for propelling our economy forward. Manufactured goods often can be evaluated before the completion of the transaction; service providers, on the other hand, usually offer only their reputations", Alan Greenspan, 1999.

responsabilità sociale e le emozioni suscitate nel consumatore dal bene/servizio prodotto.

Figura 4.11 Le determinanti del capitale reputazionale dell'impresa



Fonte: Franco Fontana; Matteo Caroli, 2006

4.7.1 Le pratiche lesive della reputazione e il responsible gambling

In relazione al *business* dell'*Online Gambling* i due fattori che assumono una criticità maggiore nel processo di costruzione di una reputazione solida e positiva presso il pubblico sono la qualità dell'offerta e la responsabilità sociale dell'impresa. Il primo dei due aspetti merita una definizione più specifica: all'interno dell'industria del Gioco Online per qualità dell'offerta si fa riferimento alla politica di contrasto adottata da ogni impresa in merito a tutte quelle problematiche connesse all'erogazione delle forme ludiche in ambiente informatico, problematiche che possono avere una ripercussione negativa sulla reputazione di un operatore e di conseguenza sulla *trust* della clientela verso la sua attività.

Le questioni che minano il livello di fiducia dei consumatori nel *business* dell'*Online Gambling* possono essere concernenti:

- la regolarità delle transazioni finanziarie. Al riguardo si è più volte sottolineato nel corso del lavoro come l'enorme importanza del fattore *trust* in tutti i settori economici digitali (*e-businesses*) derivi proprio dal fatto che i consumatori devono poter effettuare pagamenti *via-Web* in maniera sicura e al riparo da frodi di ogni tipo. Ciò aumenta la propensione al consumo elettronico e, in un'ultima analisi, la dimensione del giro di affari dei siti di *e-commerce*. Si è anche detto che nell'ultimo decennio sono stati compiuti considerevoli passi in avanti nel contrasto alle truffe finanziarie informatiche, tra le quali molto comuni sono gli episodi di *phishing*¹⁸⁵. Ciò è avvenuto, come già ampiamente discusso, soprattutto grazie alla collaborazione con le imprese fornitrici di servizi di pagamento *via-Internet*, le quali hanno sviluppato protocolli criptati di identificazione della clientela e di *processing* delle transazioni sempre più avanzati e a prova di attacchi da parte di *hackers* e truffatori.
- la regolarità dei giochi erogati. In questa fattispecie rientrano tutte le truffe e le pratiche sleali che vanno a danno dei giocatori nell'ambito dello svolgimento delle differenti forme ludiche. E' chiaro che l'esistenza di tali inconvenienti mina fortemente la reputazione dei siti e il livello di fiducia che i

¹⁸⁵ In ambito informatico il *phishing* è una procedura illegale utilizzata per ottenere l'accesso a informazioni personali o riservate con la finalità del furto di identità. L'utente è ingannato tramite messaggi di comunicazione elettronica che imitano grafico e logo dei siti istituzionali e invitano a rivelare dati personali sensibili, quali il numero di carta di credito o di conto corrente, i codici di identificazione e le *password*. Tali dati sono poi utilizzati dai truffatori per prelevare indebitamente denaro dalle disponibilità degli utenti truffati.

consumatori ripongono nel Gioco Online, riducendo di conseguenza in maniera drastica la propensione degli stessi a impiegare somme di denaro per partecipare ai giochi.

Le tipiche irregolarità appartenenti a quest'ultima categoria possono alternativamente derivare da pratiche sleali degli operatori oppure dei giocatori. Nel primo caso rientrano:

- l'anomalo funzionamento degli *RNG software* che stanno alla base dell'erogazione dei giochi. I generatori di numeri casuali che determinano l'andamento di tutti i cosiddetti *computer generated games* sono dei dispositivi pensati per approssimare quanto più possibile l'imprevedibilità degli eventi reali che essi riproducono a livello informatico. L'anomalo funzionamento degli *RNG*, dovuto alla bassa qualità degli apparecchi o peggio ancora all'intento truffaldino degli operatori, comportano delle consistenti distorsioni nello svolgimento delle forme ludiche. Il livello di fiducia sulla regolarità dei giochi generati dagli *RNG software* è senza dubbio uno degli aspetti decisivi per lo sviluppo del *business* del Gioco Online. Al riguardo sono molto interessanti i dati emersi da uno studio condotto dall'"American Gaming Association" nel 2009 su un campione di oltre 10000 utenti di siti di gioco provenienti da 96 diversi Paesi. Ben il 26% degli intervistati ha dichiarato apertamente di non fidarsi affatto della regolarità dei giochi erogati via-*Web* e di frequentare i siti di *gambling* solo con intenti ricreativi, specificando di non essere disposta a impiegare nel Gioco Online somme di denaro elevate a causa dei sospetti che gravano sul leale svolgimento delle forme ludiche offerte. Il 55% degli interpellati ha dichiarato di non essere

completamente sicuro della regolarità degli *RNG games*, pur frequentando assiduamente i siti di gioco e impiegando somme di denaro anche elevate nelle attività ludiche. A tal proposito, come già anticipato nel corso della trattazione, il prodotto di tipo *RNG* che più attira le diffidenze dei giocatori è quello dei *casino games*, essendo l'unico fra i *computer generated games* ad essere caratterizzato da un ruolo attivo del sito di gioco in qualità di 'banco'. Pertanto, mentre in una competizione che si svolge tra i giocatori, come è il caso del poker, del bingo e degli *skill games*, l'operatore non ha alcun interesse economico ad alterare il *software RNG* falsando l'andamento degli eventi, nei giochi da casinò il discorso cambia in quanto una distorsione del risultato delle diverse giocate a proprio favore si traduce direttamente in un maggiore guadagno economico per l'operatore. Dalla ricerca della "American Gaming Association" si evince dunque come esista ancora un elevato livello di diffidenza verso gli *RNG software*, con addirittura più della metà dei giocatori che non si dimostra del tutto fiduciosa sul leale funzionamento degli *RNG games*. A tal riguardo, l'unico modo che gli operatori di gioco hanno per innalzare il livello di fiducia nella regolarità della propria offerta di giochi è, oltre a quello di evitare accuratamente episodi di truffe accertate nell'ambito dei propri eventi ludici (circostanza questa che come si vedrà è devastante per la reputazione e di conseguenza per le stesse *performance* dell'impresa), quello di fornire all'interno dei propri siti delle dettagliate certificazioni sulla regolarità degli *RNG software* utilizzati rilasciate da organismi indipendenti specializzati;

- tutte le generiche truffe ordite ai danni degli utenti dei siti. E' questa una fattispecie che può ormai essere considerata appartenente al solo periodo iniziale della *Online Gambling Industry*, durante il quale la mancanza assoluta di discipline legislative in materia di giochi via-Internet favoriva la nascita, accanto a quei siti che hanno segnato lo sviluppo dell'intero settore e si sono sempre contraddistinti per la correttezza della propria attività, di portali di gioco ideati esclusivamente con finalità criminali. Tristemente numerosi sono stati infatti in passato gli episodi (quali ad esempio il mancato accredito sui conti di gioco delle vincite registrate o la mancata restituzione delle somme depositate sui conti di gioco) che hanno visto come vittime i giocatori e hanno influito negativamente sul livello di fiducia dei consumatori nella regolarità del Gioco Online. Sono tuttavia questi da considerarsi al giorno d'oggi dei casi del tutto eccezionali, visto il progresso raggiunto dalle varie normative e la maggiore qualità dei controlli previsti da tutte le giurisdizioni (comprese quelle *offshore*).

Fra le irregolarità derivanti da pratiche sleali di giocatori ai danni di altri giocatori si segnalano invece:

- l'utilizzo dei cosiddetti *bots*, ossia di programmi di computer appositamente sviluppati per garantire delle mosse di gioco ottimali. Essi sono particolarmente efficaci, soprattutto ai livelli di gioco più bassi, negli *skill games* (scacchi e *backgammon* su tutti) e, in misura minore, nel poker. I *bots* possono falsare l'andamento regolare delle competizioni fra giocatori favorendo gli utenti che se ne avvalgono rispetto a

- quelli che ne fanno a meno e sono perciò esplicitamente vietati dai vari siti del settore¹⁸⁶;
- l'attuazione di comportamenti di *collusion*, *account sharing* e *multi-accounting* fra giocatori¹⁸⁷. Sono queste pratiche diffuse soprattutto nell'ambito del poker e consistono in accordi tra giocatori finalizzati alla distorsione del regolare svolgimento degli eventi ludici e al conseguimento di un indebito vantaggio ai danni degli altri giocatori. Tali pratiche sono esplicitamente vietate e perseguite dagli operatori, i quali, nei casi in cui simili violazioni vengano accertate, applicano severe sanzioni ai danni degli utenti colpevoli. Tali sanzioni, così come quelle comminate agli utilizzatori dei *bots*, consistono solitamente nella sospensione o nella chiusura dell'*account*, nel *ban* del truffatore dal sito e, soprattutto, nella confisca delle somme di denaro disponibili sul sito di gioco dello stesso;
 - le azioni di utenti (i quali sono anche esperti *hackers*) che alterano il funzionamento dei *software* di gioco a proprio vantaggio. L'esempio più classico è quello dell'utente che riesce ad infiltrarsi nel sistema di sicurezza dell'operatore ed a visualizzare le carte segrete degli altri giocatori durante una partita di poker, sfruttando tale agevolazione per indirizzare l'esito dell'evento a proprio vantaggio. Sono

¹⁸⁶ Sebbene esistano dei metodi sempre più avanzati per monitorare le mosse di gioco compiute dai vari utenti, è comunque molto difficile per gli operatori appurare l'utilizzo dei *bots* da parte dei giocatori.

¹⁸⁷ In relazione al solo ambito del prodotto poker in tutte le sue varianti ludiche: per *collusion* si intende la situazione in cui due o più giocatori si siedono allo stesso tavolo di gioco virtuale condividendo tra loro le informazioni riguardanti le proprie carte coperte, avvantaggiandosi in tal modo rispetto agli altri utenti seduti al medesimo tavolo; con il termine *account sharing* si fa invece riferimento all'utilizzo dello stesso *account* di gioco da parte di due o più soggetti; il *multi accounting* consiste infine nella pratica dell'utilizzo contemporaneo di più *account* di gioco da parte dello stesso giocatore all'interno dello stesso evento ludico.

questi episodi molto rari, dal momento che i *software* di gioco utilizzati dai vari siti sono altamente sofisticati e protetti. A differenza dei due casi precedentemente analizzati però, oltre alla confisca delle vincite ottenute indebitamente, in questo caso l'operatore intraprende azioni penali nei confronti dei truffatori.

Box 4.1 Lo scandalo dei 'superuser' di "Ultimate Bet"



La "Ultimate Bet" è un'impresa operante nella *Online Gambling Industry* sulla base di una licenza rilasciata nella giurisdizione di Kahnawake. Fondata nel 2001, si specializza nel comparto poker, entrando a far parte del "Cereus Poker Network" a partire dal 2004. Le *performance* fatte registrare dal *network* furono fin da subito di alto livello e "Ultimate Bet" si conquistò un posto stabile nella 'Top 10' degli operatori attivi sul mercato del poker.

Tuttavia l'ascesa di "Ultimate Bet" si arrestò fragorosamente nel Maggio dell'anno 2008, quando, dopo una serie di *rumors* e accuse incrociate che avevano trovato spazio sui maggiori *forum* e *blog* specializzati del settore del poker nel corso degli anni precedenti, la stessa "Ultimate Bet" diffuse un comunicato nel quale veniva per la prima volta ammessa l'esistenza di una truffa che era stata perpetrata ai danni dei propri clienti tra il 2005 e il 2008. L'attività fraudolenta era da imputarsi ad un ristretto numero di utenti del sito i quali, grazie alle loro conoscenze informatiche e alla complicità di alcuni impiegati della "Ultimate Bet" che avevano accesso al *software* di gioco del sito, erano riusciti a creare dei cosiddetti 'superuser', ossia degli *account* attraverso i quali era possibile visualizzare le carte coperte dei propri avversari durante le partite di poker. Nel comunicato "Ultimate Bet" specificava di aver individuato il *bug* nel proprio sistema informatico e di aver iniziato le procedure di rimborso dei clienti truffati. Fu questa una mossa obbligata da parte di "Ultimate Bet", dal momento che già da un paio di anni erano iniziati a circolare con insistenza dei dubbi riguardo alla regolarità delle partite di poker erogate sul suo sito e la perdita di clienti a favore di altri operatori stava diventando un trend evidente. Diversi utenti avevano infatti denunciato a più riprese l'inspiegabile comportamento di gioco attuato da alcuni giocatori in particolare durante le partite, senza però avere le prove della truffa.

A seguito di un'indagine parallela compiuta sullo scandalo dall'Autorità competente in materia di giochi della giurisdizione del Kahnawake (la "Kahnawake Gaming Commission"), a fine del 2009 furono individuati in tutto 23 *account* responsabili della frode e furono mosse azioni penali nei confronti dei titolari di tali *account*. Destò scalpore in particolare il coinvolgimento del *nickname* 'NioNio', appartenente allo statunitense Russ Hamilton, uno dei giocatori di poker più conosciuti sulla scena internazionale, il quale fu accusato di essere uno degli ideatori della truffa, nonché il maggiore beneficiario, ed è tuttora sotto processo negli USA.

Nel frattempo la "Ultimate Bet" fece sapere, in data 12.9.2009, di aver rimborsato tutte le perdite accertate subite dai giocatori che avevano partecipato a partite contro i *superuser*, per un totale che superava i \$22 milioni. Tuttavia, nonostante la tempestività con la quale, una volta accertata la frode, la "Ultimate Bet" provvide a rimborsare gli utenti truffati, il danno di immagine da essa subito è troppo grande per pensare che possa reinstaurarsi in breve tempo il necessario livello di fiducia nei giocatori per permettere a "Ultimate Bet" di riattivare con successo il proprio *business*.

Per fornire un'idea concreta dell'influenza che la *brand image* e il capitale reputazionale hanno, come più volte sottolineato nel corso del presente paragrafo, sulle concrete *performance* degli operatori del Gioco Online, basta esporre il dato relativo alla quota di mercato del poker di "Ultimate Bet" prima e dopo lo scandalo:

- *market share* di "Ultimate Bet" nel 2006 (anno in cui iniziarono a circolare i primi *rumors* sulla truffa): 7.2%;
- *market share* di "Ultimate Bet" a fine 2009 (quando ormai la frode era stata sgominata e gli utenti truffati rimborsati): 1.2%.

Nel giro di soli tre anni "Ultimate Bet" ha dunque perso un'ampia fetta dei propri clienti a favore dei propri *competitors*, passando dall'essere uno tra i primi 10 siti in termini di quota di mercato nel 2006 ad essere un operatore assolutamente marginale nell'industria del poker. Tale declino è solo ed esclusivamente imputabile alla perdita di fiducia dei giocatori nei confronti dei giochi erogati dal sito. Neanche l'atteggiamento disponibile dimostrato da "Ultimate Bet" nei confronti degli utenti truffati e il celere rimborso degli stessi hanno per il momento attenuato, e forse mai attenueranno, l'effetto nefasto che lo scandalo dei *superuser* ha avuto sul *business* dell'operatore.

Si era detto che, oltre alla qualità dell'offerta, un fattore determinante della reputazione delle imprese nell'industria del Gioco Online è rappresentato dalla cosiddetta responsabilità sociale. Sostanzialmente essa consiste, in ambito di *gambling* digitale, nell'adesione degli operatori alla cosiddetta *responsible gambling policy*, ossia alla previsione di una serie di disposizioni che impediscano la fruizione dei giochi da parte dei minorenni e che forniscano un sostegno (può sembrare un paradosso) a coloro che presentano dipendenze o altre patologie connesse al *gambling*.

Le modalità con le quali concretamente gli operatori perseguono gli obiettivi 'sociali' di cui sopra sono tipicamente le seguenti:

- identificazione dell'utente al momento della registrazione e verifica della maggiore età; predisposizione delle strategie di marketing e di comunicazione in modo che esse non siano rivolte al pubblico minorenni;
- predisposizione di sistemi di auto-esclusione (*self-exclusion*) dalla fruizione dei giochi. E' quest'ultima una previsione rivolta proprio ai giocatori patologici, i quali possono aver bisogno di un intervento drastico per limitare le proprie perdite. Al riguardo il meccanismo di *self-exclusion*, messo a disposizione dei propri clienti dalla stragrande maggioranza degli operatori del settore, consiste nella fissazione di un limite massimo di perdita giornaliero, settimanale o mensile, superato il quale il sito disabilita automaticamente l'*account* del giocatore che si avvalga di questa opzione per un periodo di tempo variabile, specificato dallo stesso utente.

4.7.2 La self regulation degli operatori

Il contrasto delle irregolarità e delle pratiche sleali fin qui esaminate, nonché la predisposizione di una *responsible gambling policy* da parte degli operatori, sono garantiti da una duplice fonte normativa: da una parte vi sono infatti le legislazioni facenti capo alle varie *online gambling jurisdictions* che, in quanto discipline di origine statale, perseguono gli obiettivi sopra richiamati nella finalità di assicurare un adeguato livello di tutela del consumatore; dall'altra, negli ultimi anni si sono sviluppate all'interno della *Online Gambling Industry* numerose forme di *self regulation*, ossia fonti normative secondarie che non hanno carattere autoritativo ma scaturiscono da accordi stretti tra gli operatori del settore. Tali accordi perseguono gli obiettivi in parola non solo a tutela dei

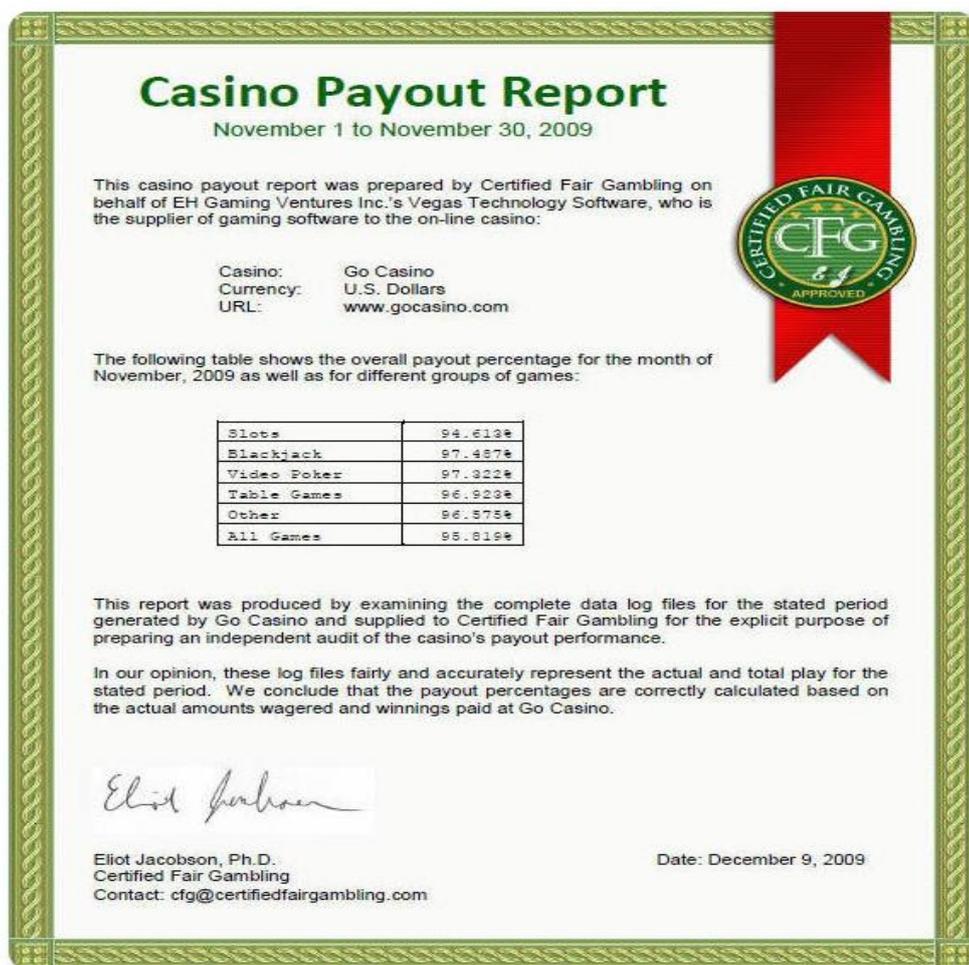
consumatori ma anche nell'interesse dell'intera industria del Gioco Online a costruire una solida *brand image*, basata proprio sulla buona reputazione di tutti i siti che ne fanno parte e sulla fiducia degli utenti nella trasparenza dell'attività degli stessi. I risvolti negativi in termini di immagine delle frodi di ogni tipo perpetrate ai danni dei giocatori nell'ambito del *gambling* via-Internet, infatti, si estendono all'industria nel suo complesso e non solo agli operatori che ne sono vittime o protagonisti.

Lo sforzo delle imprese del settore è perciò quello di convergere verso degli *standard* regolamentari comuni (le cosiddette *best practices*) che possano integrare la normativa primaria e razionalizzare gli aspetti più delicati dell'attività dei siti di gioco. Per far questo si è dato vita in questi ultimi anni a degli organismi indipendenti (*Standard Authorities*) fondati e gestiti dagli stessi operatori, i quali hanno fissato degli *standard* ai quali tutti i membri di ciascun organismo si sono dovuti attenere. Le due organizzazioni di questo tipo più importanti sono l'"E-Commerce and Online Gaming Regulation and Assurance" (eCOGRA), nata nel 2003 e formata attualmente da oltre 150 imprese dell'industria del Gioco Online (operanti soprattutto oltreoceano), e la "Remote Gambling Association" (RGA), nato nel 2005 e formato al momento da 32 fra gli operatori più importanti a livello europeo. Oltre alla promozione di ulteriori misure di *responsible gambling*, in aggiunta a quelle previste dalle legislazioni statali, e alla fissazione di *standard* operativi a tutela della regolarità degli eventi ludici, tali organismi svolgono anche altri compiti, tra cui:

- servizi di certificazione della regolarità dei *software* di gioco. Sono svolte, in particolare nell'ambito dei *casino games*, delle verifiche riguardanti l'uniformità e l'indipendenza delle

serie numeriche casuali generate dagli *RNG software* e la corrispondenza delle percentuali di *payouts* effettivamente elargite agli utenti nell'ambito di ogni singolo gioco con quelle teoriche correlate alle reali probabilità associate agli eventi. La figura 4.12 mostra una copia del certificato di approvazione (*Certified fair gambling*) rilasciato dalla "eCOGRA" all'*online casino* "Go Casino" dopo aver verificato la consistenza dei *payout* corrisposti ai giocatori per ogni singolo gioco nell'arco di un intero mese di attività.

Figura 4.12 Il certificato di approvazione della regolarità dei giochi offerti dal "Go Casino"



Fonte: eCOGRA, 2009

Nel caso illustrato in figura le misurazioni compiute dalla "eCOGRA" hanno dimostrato una percentuale di *payout*, nell'arco del mese di Novembre del 2009, superiore al 94% su tutti i *casino games*, circostanza questa che dimostra la regolarità dei giochi erogati dal sito "Go Casino" e determina il rilascio di un certificato che potrà essere esposto sul sito dell'operatore ed aumentare il livello di fiducia dei consumatori;

- servizi di risoluzione delle dispute tra giocatori. Sono offerti relativamente alle questioni di gioco nate sui siti di proprietà di operatori membri degli organismi di *self regulation*;
- servizi di supporto e consulenza alle Autorità legislative dei singoli Paesi. L'obiettivo è quello di promuovere la nascita di normative, in materia di *Online Gambling*, il più possibile conformi alle esigenze degli operatori e dei giocatori.

4.8 La comunicazione e gli investimenti pubblicitari

*"La maggioranza dei giocatori italiani non bada minimamente alla qualità dell'offerta, ma segue le indicazioni della pubblicità in televisione"*¹⁸⁸.

In ambito economico il processo di comunicazione deve essere considerato come *"un dialogo interattivo tra l'impresa e i suoi clienti attuali e potenziali che si svolge durante le fasi di prevendita, vendita, consumo e post-consumo. Tale processo non inizia né si esaurisce con il mero messaggio pubblicitario, ma in realtà ogni aspetto riguardante le caratteristiche di un prodotto, il prezzo, il comportamento del personale di vendita, l'assistenza fornita al cliente, rappresentano in qualche modo una forma di*

¹⁸⁸ Giulio Astarita, *country manager* di "Pokerstars" per il mercato italiano, 2010.

comunicazione con il consumatore. E' l'intero marketing mix che deve essere integrato per comunicare un messaggio coerente e un posizionamento strategico"¹⁸⁹.

Il messaggio pubblicitario si inserisce dunque nel più vasto ambito della strategia di *marketing* complessiva dell'impresa e non può essere concepito in maniera indipendente dalle decisioni di carattere operativo compiute dalla stessa. Il primo aspetto che va preso in considerazione nell'ambito di una discussione sui messaggi pubblicitari è senza dubbio la funzione che essi svolgono all'interno del *business* di un'azienda. A tal riguardo se ne possono individuare tre principali, le quali non sono reciprocamente alternative ma vanno interpretate in maniera sinergica:

- aumento della *brand awareness*, ovvero sia la diffusione della consapevolezza di marca, anche solo a livello di notorietà del nome o di riconoscibilità del segno distintivo;
- comunicazione delle caratteristiche del prodotto e costruzione di una precisa immagine dello stesso. La predisposizione di strategie operative relative alla qualità o al prezzo di un prodotto offerto e miranti alla soddisfazione dei bisogni del cliente non sono sufficienti, di per sé, ad attirare l'attenzione del pubblico verso un determinato prodotto. Solo se spiegate a livello mediatico le caratteristiche di un prodotto potranno essere apprezzate dai consumatori;
- attrazione di nuovi clienti. Una volta riconosciuto il nome di un marchio e presentate le caratteristiche di un prodotto al pubblico dei potenziali consumatori, il messaggio pubblicitario favorisce la decisione concreta di effettuare il

¹⁸⁹ "Marketing Management – 11th edition", Philip Kotler, 2003.

primo acquisto presso un'impresa e instaurare con essa un rapporto contrattuale.

Ebbene, nell'industria oggetto di studio nel presente lavoro tutte le considerazioni appena esposte assumono una valenza ancor maggiore rispetto a molti altri settori economici tradizionali, come dimostra la citazione presentata in apertura del paragrafo. Si può dire pertanto che la pubblicità rappresenta una componente (se non la componente) essenziale nel *business* del Gioco Online. Ciò sarà ancor più vero all'indomani del processo di consolidamento in atto nel settore e allorquando la fase di espansione che attraversa da anni l'industria dei giochi si ridimensionerà. In quel momento sarà molto più complicato attingere a nuovi bacini di utenza inesplorati e la competizione tra le imprese per la costruzione e il mantenimento di un'ampia base clienti si baserà esclusivamente su politiche di comunicazione sempre più aggressive ed onerose per le imprese. Già in una situazione come quella attuale del mercato italiano, per bocca di un manager importante come Giulio Astarita, il cliente non bada quasi per nulla alla qualità dell'offerta e agli aspetti di prezzo ma è principalmente attratto dai messaggi pubblicitari. In particolare in quei mercati chiusi geograficamente, e come tali già vicini alla saturazione, non esistono nuovi clienti da attrarre e perciò si verifica una continua corsa delle imprese a sottrarsi clienti vicendevolmente a suon di costosissime campagne mediatiche. Un trend questo che a lungo andare si rivelerà insostenibile per le piccole realtà del settore e consentirà la competizione soltanto ai poli produttivi maggiori che scaturiranno dalla fase di consolidamento dell'industria, fase che è già in atto da qualche anno.

Sarà una competizione insostenibile proprio per via dell'estrema onerosità connessa a certi investimenti pubblicitari. Al riguardo è bene precisare che nel *business* dell'*Online Gambling* le spese pubblicitarie (*marketing expenses*) rappresentano di gran lunga la voce di costo maggiore per le imprese, e il predetto trend di aumento della competizione non farà altro, si ribadisce, che accentuare tale componente nei bilanci delle imprese ed erodere i margini di guadagno delle stesse. Si può quindi dire che in un *business* altamente meritocratico come quello del Gioco Online, che si contraddistingue per aver sempre premiato la forza delle idee più che la forza delle risorse finanziarie, l'onerosa componente pubblicitaria rinsalderà in futuro il legame tra potere economico e successo sul mercato.

4.8.1 La pubblicità del Gioco Online

In sede di definizione di ogni strategia di comunicazione finalizzata alla diffusione di un messaggio pubblicitario (*advertising*) possono essere individuate tre fasi di sviluppo principali:

- identificazione del *target*;
- determinazione del contenuto del messaggio;
- scelta dei canali di comunicazione.

Una comunicazione di *marketing* presuppone quindi innanzitutto una chiara definizione del pubblico obiettivo, o *target*; questo può essere rappresentato dagli acquirenti potenziali di un certo prodotto, dagli utilizzatori e consumatori attuali, da chi decide l'acquisto o da chi per qualche verso lo influenza. Il tipo particolare di pubblico cui il comunicatore intende rivolgersi influenzerà i contenuti, il modo, il momento, i canali e il soggetto della comunicazione. Nel *business* dell'*Online Gambling* la

distinzione da tenere in considerazione in questa fase è soprattutto quella tra giocatori professionali e giocatori amatoriali. Si era già fatto notare in apertura del presente capitolo come la larga maggioranza degli utenti dei portali di gioco sia di tipo amatoriale. A conferma di questo vi sono i dati emersi da una ricerca condotta su un campione di oltre 10000 giocatori provenienti da 96 diversi Paesi dalla "American Gaming Association" nel 2009, secondo la quale il 72% degli utenti dei siti di *gambling* gioca non oltre 2 volte a settimana. Soltanto il 9% degli intervistati dichiara invece di partecipare quotidianamente ai giochi. Ci sono poi dei segmenti caratterizzati da una percentuale di giocatori professionali leggermente più alta. Nel poker ad esempio, stando alle risultanze della predetta ricerca, oltre il 20% dei *players* si connette quotidianamente ai portali di gioco. Ciò non toglie comunque che la prevalenza del pubblico degli scommettitori sia, allo stato attuale dell'industria, di tipo amatoriale, così come amatoriale è ovviamente la clientela potenziale, ossia quella formata da quegli individui che non si sono ancora mai avvicinati al gioco via-Internet. E' pertanto a questi soggetti che si rivolgono gli operatori attraverso i loro messaggi pubblicitari, anche perché, come si è visto nel corso dei precedenti paragrafi, i giocatori professionali sono meno sensibili al richiamo delle campagne pubblicitarie e più interessati e attenti alle componenti di prezzo del prodotto offerto. Al contrario invece i clienti attuali e potenziali meno esperti e meno interessati agli aspetti tecnici dei singoli giochi, i quali sono la maggioranza del bacino d'utenza dei siti di gioco, rappresentano il *target* ideale per l'*advertising* nel Gioco Online, in quanto dimostrano di orientare le proprie scelte di consumo prevalentemente sulla base delle

informazioni assorbite dai messaggi pubblicitari. Da ciò discende che nel *business* dell'*Online Gambling* le strategie di comunicazione risultano essere di gran lunga più efficaci rispetto a quelle operative (differenziazione, leadership di costo) per raggiungere l'obiettivo di attrarre nuovi clienti e allargare la propria *Customer Base*.

Per quanto riguarda il contenuto del messaggio pubblicitario, gli addetti al *marketing* degli operatori del Gioco Online, nella predisposizione delle comunicazioni verso il proprio *target*, devono attenersi alle disposizioni legislative vigenti nei singoli Paesi. A questo proposito si rileva che, se disomogeneo e variegato è lo scenario normativo internazionale in materia di *Online Gambling*, altrettanto complesso e disarticolato è quello in materia di pubblicità sull'*Online Gambling*. In molti Paesi nei quali è vietato l'esercizio del gioco via-Internet non è spesso consentita nemmeno la pubblicizzazione di tale attività da parte di operatori stranieri. In Germania ad esempio vige un divieto assoluto di qualsiasi forma di comunicazione inerente al Gioco Online e recentemente l'Alta Corte di Oldenburg ha fatto divieto di pubblicizzare i propri prodotti via-Internet anche alla stessa concessionaria statale per i servizi della lotteria, dal momento che *"il messaggio pubblicitario sul sito della Società può rappresentare un illegittimo invito a partecipare ad un gioco aleatorio, contravvenendo in tal modo all'articolo 5 del 'Trattato sul Gambling' che proibisce il marketing di gioco d'azzardo via-TV, Internet e cellulare"*¹⁹⁰. Anche in Argentina sono nate dispute riguardo alla pubblicità del Gioco Online. A inizio 2008 la multinazionale "Bwin", in forza della licenza per l'offerta di giochi

¹⁹⁰ "Giochi concessi e gioco on line", Stefano Sbordoni, 2010.

rilasciata dall’Autorità competente argentina, aveva infatti lanciato una campagna pubblicitaria sui maggiori quotidiani del Paese (tra i quali il “Clarín”) con l’obiettivo di promuovere l’attività della propria sussidiaria “BWIN ARGENTINA SA”, salvo poi vedersi imporre la chiusura della campagna dalla stessa Autorità che gli aveva rilasciato la licenza a causa di non meglio precisate infrazioni alle disposizioni normative in materia di pubblicità sul *gambling*. Anche i Paesi che hanno legalizzato il Gioco Online, pertanto, prevedono spesso discipline separate riguardanti la pubblicizzazione di tale attività. Tali normative speciali sono solitamente caratterizzate da limiti stringenti al contenuto dei messaggi che devono essere osservati in maniera pedissequa dagli operatori. In Italia ad esempio *“la pubblicità del gioco a distanza è lecita se è volta a promuovere il gioco lecito, consentito dalla normativa vigente, e se si attiene alle disposizioni in tema di ‘gioco sicuro’ indicate con regolamento da AAMS a tutela del consumatore-giocatore”¹⁹¹.*

L’ultimo aspetto relativo alla predisposizione di un efficace messaggio pubblicitario riguarda la scelta dei canali di comunicazione. Essi devono essere funzionali all’obiettivo del messaggio e al *target* dello stesso. I canali più utilizzati nell’industria del gioco sono esposti di seguito.

Offline advertising.

Si fa riferimento a tutti quei canali di comunicazione di massa tradizionali, come sono la radio, la TV e la stampa quotidiana. Sebbene essi risultino tuttora molto utilizzati, nei settori digitali come quello dell’*Online Gambling* essi stanno passando un po’ di

¹⁹¹ Legge n. 401/1989, successivamente modificata dalla Legge n.80/2005.

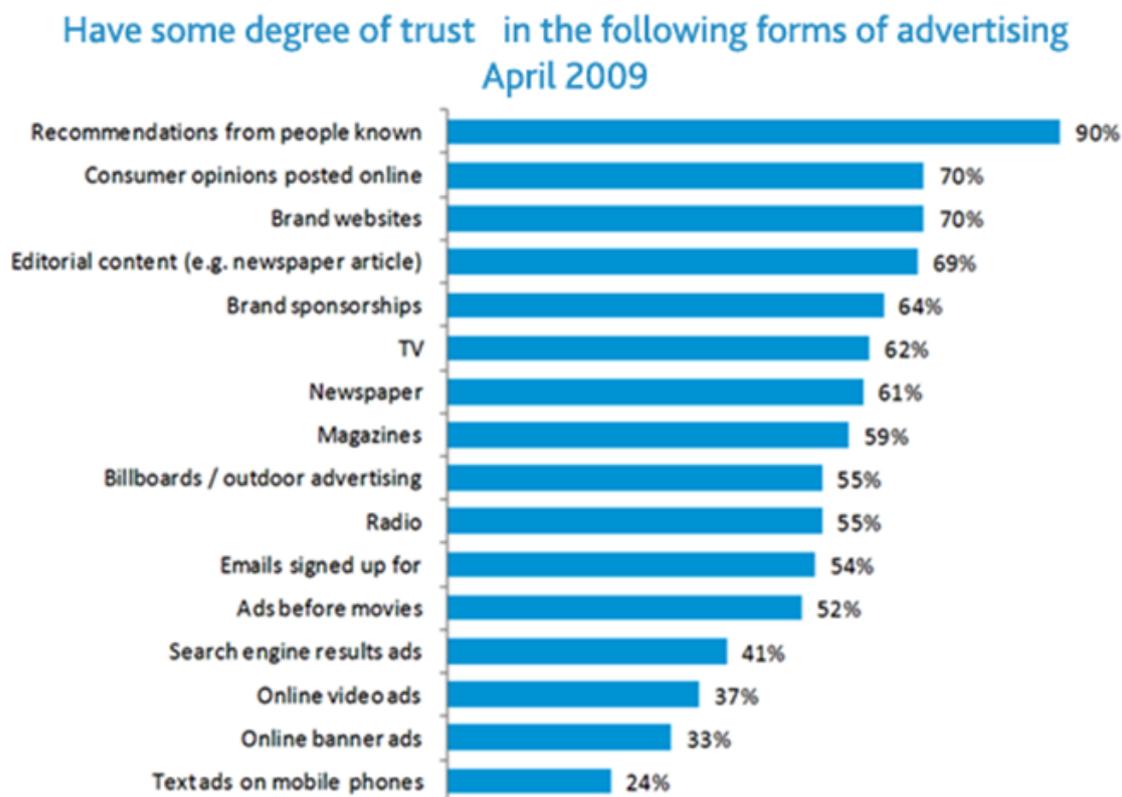
moda, visti gli elevati costi connessi alla fruizione degli stessi e la diffusione dei nuovi mezzi di comunicazione telematica.

Online advertising.

Si fa riferimento in particolare ai cosiddetti *new media* o *social media* e al *peer-to-peer marketing*. Tali nuovi canali sono il risultato del cambiamento nel modo di comunicare che sta avvenendo su scala internazionale da qualche anno, cambiamento coinciso soprattutto con l'avvento degli strumenti del *Web 2.0*, *social network* in primis. La velocità con la quale si condividono al giorno d'oggi informazioni e si raccomandano beni e servizi sta cambiando radicalmente anche il modo di fare pubblicità delle imprese. Anche il settore tradizionale dell'*online advertising*, formato da *banner* e annunci contenuti nei vari siti, settore che si era sviluppato già molto prima della diffusione del *Web 2.0*, sembra abbastanza in difficoltà rispetto a queste nuove forme di *marketing*. La Figura 4.13 mostra i risultati di una ricerca condotta sul livello di fiducia che i consumatori hanno nelle attuali forme di pubblicità.

Al primo posto fra le fonti di comunicazione considerate degne di fiducia dai consumatori ci sono nettamente le raccomandazioni delle persone conosciute e le opinioni dei consumatori espresse *online* su *blog* o *forum* e *social network*. E' evidente che proprio quest'ultimo canale di comunicazione è destinato a rivoluzionare il mondo della pubblicità. I principali motori di ricerca come "Google" e "Yahoo" hanno già fatto sapere che nei propri algoritmi di classificazione dei siti Internet essi utilizzano da tempo i cosiddetti '*social signals*', ossia tutti i *link* alle pagine contenute su *social network* come "Facebook" e "Twitter", nonché il numero di iscritti o *fans* di tali pagine.

Figura 4.13 La fiducia dei consumatori nella pubblicità (2009)



Fonte: The Nielsen Company, 2009

Le imprese del Gioco Online non si sono ovviamente fatte cogliere impreparate da una simile rivoluzione e stanno dedicando sempre più spazio al cosiddetto *social gambling*¹⁹². La Figura 4.14 mostra un esempio di strategia di *social marketing* applicata dal colosso dell'industria del poker "Pokerstars". Come si vede dalla figura "Pokerstars" tenta di sfruttare la propria pagina sul *social network* più diffuso nel mondo per reclutare nuovi clienti, attirandoli sul proprio sito attraverso l'organizzazione di tornei di poker ad essi interamente dedicati ("Facebook Poker League").

E' dunque quello del *marketing* sociale un canale di comunicazione sicuramente meno costoso di quelli tradizionali ma che in prospettiva potrebbe rivelarsi anche più efficace. Nei settori

¹⁹² Cfr. Paragrafo 3.7.

digitali come il Gioco Online, la sinergia con tale strategia pubblicitaria è ancora più immediata e il futuro dell'*Online Gambling advertising* sembra proprio orientarsi verso questa direzione.

Figura 4.14 Il social marketing di Pokerstars



The image is a promotional banner for the Facebook Poker League. At the top left, it says "FACEBOOK POKER LEAGUE" in white text on a dark background. To the right is the Facebook "f" logo and the "PokerStars.com" logo. Below the logos is a 3x6 grid of 18 small portrait photos of various poker players. To the right of the grid, the text reads "BECOME A POKERSTARS FACEBOOK FOLLOWER AND PLAY IN OUR EXCLUSIVE TOURNAMENTS". Below this text, it says "More than \$45,000 in prize money and hundreds of tournament tickets to win!". In the bottom right corner, there is a dark button with the text "BECOME A FOLLOWER" in white.

Fonte: Pokerstars, 2010

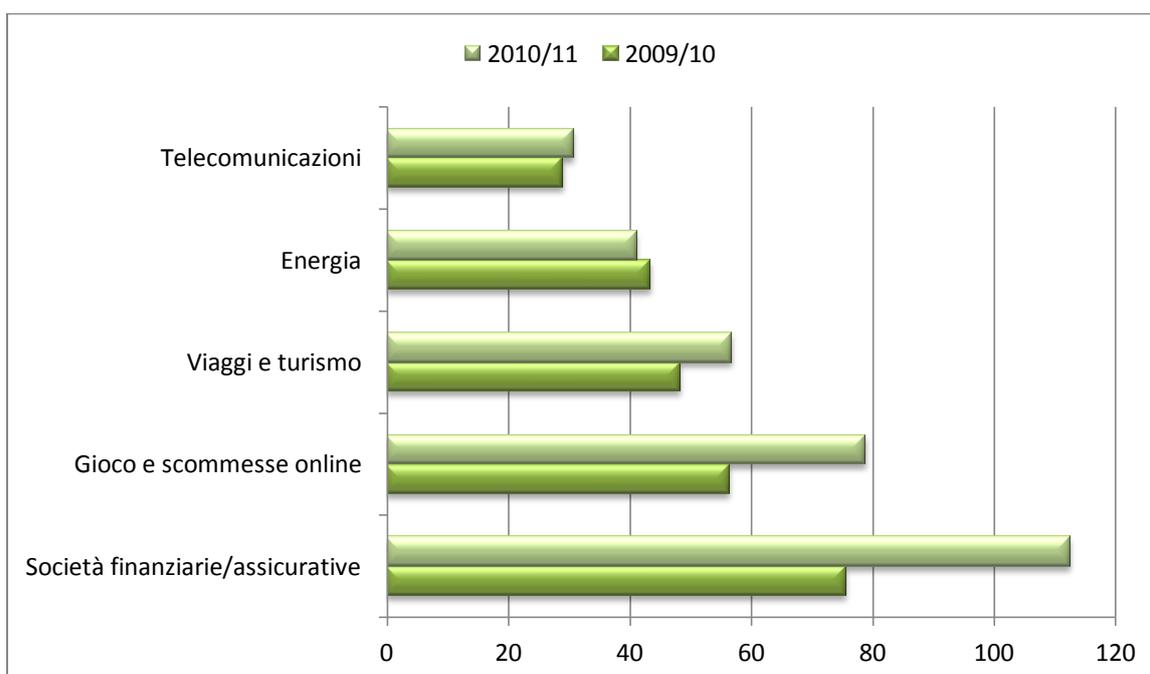
4.8.2 Le strategie di sponsoring

Nonostante le considerazioni appena svolte sui *new media* e le nuove prospettive dell'industria della pubblicità, il Gioco Online si caratterizza tuttora per i grandi investimenti in campagne di *sponsoring* da parte delle imprese. Le cifre spese per tale forma di comunicazione sono la voce di bilancio che tipicamente prevale tra i costi di marketing degli operatori (soprattutto di quelli attivi nei comparti del poker e delle scommesse). La ragione di una simile tendenza va ricercata soprattutto nel maggiore livello di credibilità ed autenticità che i messaggi pubblicitari acquistano allorquando vengono divulgati attraverso il canale delle sponsorizzazioni. Per le imprese operanti nell'*Online Gambling* tale aspetto assume una valenza ancor maggiore soprattutto in relazione al proprio pubblico *target*. E' infatti appurato che la clientela attuale e

potenziale dei portali di gioco sia prevalentemente composta da appassionati sportivi. Ciò è vero soprattutto in un ambito come quello dello *sports betting* nel quale gli scommettitori, effettuando puntate proprio sui principali eventi sportivi, sono per forza di cose dei soggetti che seguono gli avvenimenti nel mondo dello sport e sono spesso anche *fans* delle squadre che vi partecipano. Tale considerazione può tuttavia essere estesa anche ai giocatori di poker, i quali in virtù dello spirito competitivo che accomuna il gioco del poker allo sport, sono sovente anche degli appassionati *followers* di varie discipline sportive.

La conferma di quanto appena detto viene fornita dai dati contenuti nell'indagine divulgata dalla società di consulenza specializzata "Sport+Markt" dal titolo "European Football Jersey Report 2010/11" (Figura 4.15).

Figura 4.15 Il settore di provenienza delle sponsorizzazioni di maglia nell'industria del calcio (€ milioni; 2010)



Fonte: Sport+Markt, 2010

Dallo studio emerge che nella stagione 2010/2011 gli operatori del Gioco Online spenderanno una cifra prossima agli €80 milioni (€78 milioni) per sponsorizzazioni sulle maglie di squadre di calcio europee, risultando il settore economico più attivo nel mercato dello *sports sponsoring*, alle spalle della sola industria finanziaria e assicurativa. Tra i rapporti di sponsorizzazione instaurati tra imprese operanti nell'*Online Gambling* e squadre europee di calcio i più noti ed onerosi sono senza dubbio quelli tra "Bwin" e il "Real Madrid F.C." in Spagna, tra "BetClic" e la "Juventus F.C." in Italia e tra "888.com" e il "Middlesborough F.C" in Inghilterra. Quanto appena esposto evidenzia il fatto che il pubblico di appassionati sportivi rappresenta per gli operatori del Gioco Online uno dei principali (se non il principale) bacino da cui attingere nuovi clienti, e come tale il *target* numero uno dei propri messaggi pubblicitari.

Accanto alle sponsorizzazioni di squadre sportive, nell'ambito delle strategie di *sponsoring* degli operatori rientrano senza dubbio anche le sponsorizzazioni dei maggiori eventi sportivi locali ed internazionali. Non è raro infatti vedere imprese del Gioco Online stringere accordi con gli organismi organizzatori di eventi sportivi per far comparire il proprio marchio accanto al nome delle manifestazioni o nei luoghi presso i quali vengono svolti gli eventi (l'esempio più calzante in tal senso è fornito dall'accordo tra "Bwin" e la "Lega Calcio Italiana" per la sponsorizzazione dell'intero campionato cadetto, rinominato "Serie Bwin" in virtù di tale accordo).

Nel solo segmento del poker è poi prassi molto comune che gli operatori sponsorizzino dei singoli giocatori, dando vita a un proprio *team* di professionisti composto dai *players* più conosciuti

e apprezzati fra il pubblico. Tali accordi prevedono che i giocatori sponsorizzati indossino delle *patch* raffiguranti i *brand* dei rispettivi siti in occasione delle proprie apparizioni televisive o dei tornei da essi giocati dal vivo. E' questa una strategia di *sponsoring* molto comune (si pensi che il cosiddetto "Team Pro" di "Pokerstars" comprende oltre 150 giocatori professionisti) che prevede il riconoscimento ai giocatori di compensi variabili a seconda dei risultati ottenuti negli eventi giocati e del ritorno di immagine garantito allo *sponsor*.

Box 4.2 La strategia di *sponsoring* di "Pokerstars"



Nell'ambito delle strategie di *sponsoring* implementate dagli operatori del Gioco Online meritano una particolare menzione quelle messe in atto nel *business* del poker dal colosso del settore "Pokerstars".

L'idea innovativa di "Pokerstars" è stata quella di sponsorizzare delle rassegne pokeristiche *live* da essa stessa organizzate, consentendo al contempo di pubblicizzare il proprio marchio presso i luoghi dove tali eventi si svolgevano e di aumentare la propria *brand awareness* e *brand image* attraverso l'organizzazione di competizioni pensate appositamente per attirare un gran numero di giocatori e di *media* specializzati del settore (*forum* e riviste di poker su tutti).

Nel 2005 "Pokerstars" creò un tour di tornei dal vivo (il "Pokerstars European Poker Tour" o "EPT") che prevedeva una serie di tappe da svolgersi presso i casinò europei più prestigiosi, quali Barcelona, Monte-Carlo e San Remo. Grazie anche all'enfasi che l'operatore diede a tale manifestazione e ai tornei satelliti organizzati sul proprio sito per consentire la partecipazione anche agli utenti che non avevano grosse disponibilità economiche, tale rassegna pokeristica si diffuse enormemente nel giro di pochi anni, fino a diventare nell'immaginario di tutti gli appassionati un vero e proprio campionato europeo di poker. Il successo dell'"EPT", giunto ormai alla settima stagione, ha spinto "Pokerstars" a creare numerose altre rassegne similari a livello nazionale (tra cui "Italian Poker Tour" e United Kingdom Poker Tour") e internazionale ("North American Poker Tour", "Latin American Poker tour", "Asian Pacific Poker Tour" fra le altre), consentendo la promozione del proprio marchio anche in mercati in via di sviluppo.

Il modello di questa strategia di *sponsoring* è assolutamente conveniente per gli operatori del settore, in quanto consente di ottenere un ritorno di immagine molto importante a fronte di costi molto più contenuti rispetto alle strategie di comunicazione e di *sponsoring* tradizionali.

I costi connessi alla creazione ed organizzazione dell'evento sono infatti limitati a:

- affitto della sala da gioco (casinò) per periodi variabili che possono andare da una a tre settimane (a seconda della durata della rassegna). Tuttavia tali compensi non sono

- affatto onerosi, anzi i gestori dei casinò fanno di tutto per ospitare gli eventi, dal momento che l'indotto per la sala nei giorni di svolgimento degli stessi è molto elevato;
- spese per lo *staff* di sala e altre spese generali.

Il vantaggio maggiore per gli operatori, tuttavia, è che tali costi, oltre ad essere ammortizzati ampiamente dal ritorno di immagine che deriva dall'organizzazione degli eventi, sono spesso poi più che compensati dalla vendita dei diritti di trasmissione televisiva degli stessi. Tali diritti, soprattutto nei casi come quello in parola in cui le manifestazioni sono apprezzate e conosciute a livello internazionale, ammontano a cifre molto importanti e rappresentano alle volte una vera e propria fonte alternativa di ricavo per gli operatori. Basti pensare all'accordo triennale da oltre €10 milioni complessivi che Pokerstars ha siglato con Mediaset per la trasmissione dei propri eventi "EPT" e "IPT" all'interno del popolare *format* televisivo "Poker1mania", in onda sulla rete televisiva "Italia1". Accordi simili sono poi stati stipulati in questi anni da numerosi *competitors* di "Pokerstars", anch'essi organizzatori di eventi (emblematico è il caso della "Party Gaming", la quale ha ceduto i diritti di trasmissione del "Partypoker WPT" alla "Fox Sports Net" per i prossimi tre anni).

Pertanto gli operatori del Gioco Online non hanno solo trovato un canale alternativo di *sponsoring* a basso costo, ma hanno trasformato quella che nasceva come una campagna pubblicitaria anche in una fonte di ricavo diversificata rispetto al proprio *core business* grazie alla cessione dei diritti di trasmissione televisiva. In una fase altamente competitiva come quella che sta vivendo la *Online Gambling Industry*, in cui i margini si stanno erodendo soprattutto nel settore del poker, poter contare in futuro su uno stabile flusso di ricavi diversi da quelli da gioco è da considerarsi un importante vantaggio strategico per le imprese.

4.8.3 Le skin partnership

Nello scorso quinquennio della storia della *Online Gambling Industry* si è sviluppato un vero e proprio *business* parallelo a quello degli operatori, la cui incidenza sulle dinamiche competitive future dell'impresa è tutta da verificare. Si fa riferimento al mercato degli affiliati (o *skin partners*) il quale, vista la rilevanza dimensionale da esso assunta nell'ultimo periodo, può a tutti gli effetti essere considerato un settore economico a sé stante.

Si è visto nel precedente paragrafo come le imprese dell'industria del Gioco Online siano alla costante ricerca di nuovi canali di comunicazione attraverso i quali acquisire clienti e di come lo sviluppo delle nuove tecnologie abbia fatto sì che si sviluppasse fortemente il cosiddetto *marketing* sociale, fatto soprattutto di

feedback tramandati da persona in persona. L'attenzione delle imprese è quindi rivolta attualmente verso le forme di *micro-marketing*, le quali stanno riscuotendo un successo sempre maggiore, soprattutto nei settori digitali, a danno delle forme di *marketing* di massa, molto in voga fino agli anni scorsi. Ebbene, il meccanismo delle *skin partnership* (definite anche filiazioni *white label*) rientra proprio in tale fattispecie, dal momento che si basa completamente su un tipo di comunicazione *peer-to-peer* con il cliente.

Il mercato dell'*Online Gambling* è in continua espansione e proprio per questo si è sviluppato un fiorente mercato degli affiliati che ha ingrandito sempre di più il *business*. La Figura 4.16 illustra il semplice modello di funzionamento dei programmi di affiliazione.

Figura 4.16 Le skin partnership nell'Online Gambling



Ogni operatore lancia il proprio programma di affiliazione, stabilendo le modalità attraverso le quali i soggetti interessati potranno diventare *partners*. Questi ultimi devono soltanto registrarsi presso il sito dell'affiliante scegliendo il *brand* su cui

fare leva per reclutare i propri clienti (è evidente che il marchio di un'impresa conosciuta nel settore avrà molte più probabilità di successo rispetto ad uno giovane e poco conosciuto). Una volta effettuata tale scelta non dovranno far altro che aprire un proprio sito Internet (il quale per operare si avvarrà della licenza o della concessione in possesso dell'affiliante), dargli un nome e predisporre autonomamente le azioni di marketing necessarie per attirare sul proprio sito affiliato (*skin*) il maggior numero di clienti possibile. Per far questo potranno utilizzare il materiale pubblicitario di alta qualità fornito dal sito dell'affiliante. Tale materiale consiste in loghi interattivi dal *design* che ricalca quello dell'affiliante, collegamenti ipertestuali animati che rimandano i clienti dal sito della *skin* a quello dell'affiliante, *software* di gioco caratterizzati dalla stessa grafica offerta dall'affiliante. A seconda del numero di clienti indirizzati al portale principale dell'operatore affiliante e dal volume di gioco da essi generato, il *partner* riceve tipicamente una percentuale (*revenue share*) dei ricavi netti (*Net Gambling Revenues*) imputabili alle giocate effettuate da quei clienti.

E' quella presentata una tipologia di *micro-marketing* che si è sviluppata in numerosi settori economici e che nel Gioco Online si è allargata a macchia d'olio negli ultimi anni. Il segreto del successo di tale modello di *business* risiede nel fatto che esso rappresenta "a win-win situation (...). *Affiliates are becoming the catalysts of Online Gambling Industry. The need to build a strong affiliate programme is now essential to stay ahead of the competition*"¹⁹³. E' una situazione *win-win* in quanto prevede una serie di vantaggi per entrambe le parti coinvolte. L'affiliato riesce

¹⁹³ Itai Pazner, Chief Operating Officer di "888.com" si esprime in questi termini all'interno di un'intervista rilasciata al *magazine* "E-Gaming Review" nel 2010.

infatti ad entrare in un *business* come quello dell'*Online Gambling* minimizzando l'investimento iniziale necessario, mentre l'affiliante ha il vantaggio di acquisire nuovi clienti senza dover condurre in prima persona la campagna di *marketing*, valorizzando inoltre la propria piattaforma di gioco nei casi in cui siano presenti le esternalità di rete più volte discusse nel corso del lavoro.

Il *business* delle *skin partnership* si sta evolvendo in maniera molto aggressiva nell'industria e coinvolge un numero sempre più elevato di soggetti. La grande efficacia di tale strategia di reclutamento di nuovi clienti fa sì che gli operatori si contendano gli affiliati migliori offrendo delle *revenue share* sempre più elevate. Secondo uno studio condotto dall'impresa specializzata nel settore degli affiliati "Income Access" su un campione di 475 *skin partners*, attualmente le *revenue share* offerte dai vari *business operators* variano in un *range* che va dal 25% al 45%, facendo segnare un trend in netto rialzo negli ultimi due anni. La competizione si sta facendo dunque molto elevata anche sul fronte delle *skin partnership*. Dall'indagine di "Income Access" emerge inoltre che il tipico affiliato è un uomo tra i 18 e i 35 anni che svolge tale ruolo *part-time*, dedicando a tale attività non più di un'ora al giorno. La Tabella 4.8 fornisce una descrizione sommaria dei guadagni annuali degli *skin partners* nel settore dell'*Online Gambling*.

Come si nota dai dati esposti in tabella, oltre i due terzi degli affiliati guadagna una cifra annuale contenuta (tra essi rientra in particolare la miriade di persone fisiche che svolgono autonomamente tale attività). Accanto ad essi esiste però un numero sempre maggiore di vere e proprie imprese che si sono sviluppate nel mercato delle *skin partnership*. Alcune di esse

producono ricavi annuali davvero consistenti e sono da considerarsi a tutti gli effetti degli operatori professionali.

Tabella 4.8 I guadagni degli skin partners nell'Online Gambling (£ annuali; 2010)

Range di guadagno (£)	% sul totale degli affiliati
0 - 36000	68%
36000 - 120000	15%
120000 - 720000	10%
>720000	7%

Fonte: Income Access, 2010

Ci sono numerosi esempi di società anche importanti che hanno fatto il proprio ingresso nel *business* del Gioco Online tramite il meccanismo di affiliazione. Prima fra tutte proprio la "Virgin", azienda multinazionale di cui si è trattato nel corso del lavoro, la quale è entrata nel mercato italiano del poker attraverso una *skin* che utilizza la piattaforma e la concessione del *network* "iPoker", ottenendo peraltro risultati molto positivi sin da subito.

Per quanto riguarda infine i prodotti più diffusi nel mercato degli affiliati, secondo la ricerca della "Income Access" al primo posto figurano il poker (con il 68% dei siti *skin* che offre tale tipologia ludica) e i *casino games* (65%), seguiti dal *betting* (45%), dal bingo (33%) e dagli *skill games* (16%).

4.9 Le strategie di crescita

Lo stadio di sviluppo e le strategie di crescita delle imprese operanti nella *Online Gambling Industry* sono ben identificate dall'ambito di operatività delle stesse.

A tal riguardo gli operatori del Gioco Online possono essere classificati sulla base di due dimensioni:

- il mercato geografico di riferimento, che si distingue in nazionale ed internazionale;
- i comparti di prodotto serviti. In questo senso la grande differenza è fra le imprese che si focalizzano sull'offerta di un unico prodotto e quelle che invece differenziano l'offerta, ampliando la gamma dei giochi erogati.

La crescita di un'impresa nel settore del Gioco Online può pertanto essere intesa, oltre che in chiave geografica, anche dal punto di vista delle tipologie ludiche su cui gli operatori concentrano il proprio *business*. Incrociando queste due dimensioni, gli operatori del mercato possono essere raggruppati in quattro *cluster* principali:

- *Operatori Nazionali Monoprodotto*: si tratta in larga parte di imprese operanti nell'ambito delle scommesse sportive ed ippiche, la maggioranza delle quali nata *offline* ed entrata nel *business* digitale dedicando poche risorse allo sviluppo dello stesso al di fuori del proprio mercato nazionale di riferimento. L'esempio più illustre in tal senso è fornito da "Betfair", la quale, pur nascendo come operatore *online*, si è sempre focalizzata, almeno fino a questo momento, sul mercato britannico e sulla quasi esclusiva offerta di scommesse sportive e *betting exchange*. Altri operatori che rientrano in questa categoria sono senz'altro la maggior parte dei *Bookmakers* statunitensi, tra cui "Totebet" e "Superbook", che sono spesso specializzati sulle sole scommesse relative agli sport americani (come football, baseball e hockey);

- Operatori Nazionali Multiprodotto: sono rappresentati da quei soggetti che, per la limitatezza delle proprie risorse, non sono in grado di competere sui mercati internazionali e si focalizzano sul mercato domestico, facendolo però attraverso l'offerta di un'ampia gamma di tipologie ludiche. Sono per lo più operatori che erano specializzati su un singolo comparto di prodotto e che hanno poi gradualmente sviluppato il proprio *business* anche verso altre forme ludiche. Rientrano in tale categoria le italiane "Sisal", "Snai" e "Lottomatica", le quali nascono nel segmento scommesse o in quello delle lotterie e adesso offrono l'intera gamma di giochi attraverso i propri siti, operando però all'interno del solo mercato '.it';
- Operatori Internazionali Monoprodotto: si tratta di quegli operatori che hanno scelto di seguire una strategia di focalizzazione su una singola tipologia ludica ed offrire solo quella sul mercato internazionale, potendo vantare in tale ambito un *know-how* superiore ai concorrenti. Le imprese di questo tipo sono solitamente specializzate nell'offerta di poker, essendo questo il comparto contraddistinto dalla maggiore complessità organizzativa, ma si trovano operatori con tali caratteristiche anche nel segmento del bingo e in quello dei giochi da casinò. I due casi che meglio identificano questo *cluster* di soggetti sono "Pokerstars" e "Fulltiltpoker", i leader indiscussi dell'industria del poker a livello mondiale. Essi non offrono nessun'altra tipologia di gioco;
- Operatori Internazionali Multiprodotto: si tratta degli operatori più rinomati a livello internazionale, che hanno ottenuto successo su più mercati geografici e di prodotto. Esistono poche imprese, allo stato attuale, con queste

caratteristiche, ma questo è lo stadio di sviluppo che mirano a raggiungere tutte le imprese presenti sul mercato. Due tra quelle che possono reintrare nella categoria in esame sono proprio "Party Gaming" e "Bwin", le quali sono state protagoniste di una fusione che ha dato vita al colosso dell'industria mondiale dell'*Online Gambling*¹⁹⁴.

Dopo una fase iniziale molto incerta a livello internazionale nell'espansione dell'industria del Gioco Online, ci si sta dirigendo decisamente verso una diminuzione del numero di impresa attive su un unico comparto di prodotto o su un unico mercato geografico. Le tendenze attuali mostrano una convergenza abbastanza evidente al modello dell'operatore internazionale multiprodotto. Infatti, visto l'aumento della competizione atteso per il futuro su tutti i segmenti, garantire al proprio *business* uno sbocco multisetoriale e multinazionale, adeguando poi le proprie strategie al singolo mercato geografico o di prodotto, appare una condizione quasi imprescindibile per mantenere un livello di profittabilità stabile e duratura.

Nell'ambito delle strategie di sviluppo di un operatore verso nuove aree geografiche o nuove aree dell'offerta è pertanto interessante analizzare le modalità operative attraverso le quali le imprese dell'*Online Gambling* fanno il proprio ingresso in un ambito competitivo che non avevano precedentemente esplorato. A tal riguardo, è possibile individuare due possibili orientamenti strategici alternativi:

- strategia di tipo *greenfield*: l'ingresso nel nuovo ambito competitivo è compiuto facendo esclusivo affidamento sulle

¹⁹⁴ Sulla fusione tra "Bwin" e "Party Gaming" cfr. Paragrafo 5.3.

proprie specifiche risorse e competenze e sul proprio apparato produttivo;

- strategia di tipo *M&A*: l'ingresso avviene attraverso fusioni o acquisizioni delle imprese già operanti nel nuovo ambito competitivo, sfruttando la capacità produttiva ed il *know-how* di tali operatori.

Il primo orientamento strategico ha il vantaggio di stabilire nel settore una propria struttura *ex-novo*, la cui configurazione sia cioè indipendente dalle scelte compiute in precedenza da altri operatori. L'impresa può in questo modo posizionarsi nell'arena competitiva basandosi su quelli che sono i suoi *assets* più validi e affermati. E' questa la modalità d'ingresso che solitamente viene scelta dagli operatori che dispongono delle competenze specifiche necessarie per operare con successo fin da subito nel nuovo ambito competitivo e delle elevate risorse finanziarie necessarie per supportare gli investimenti richiesti nella fase successiva all'ingresso.

Un caso emblematico in tal senso è sicuramente quello relativo all'entrata di "Pokerstars" nel nuovo mercato italiano regolamentato, risalente a fine 2008. Essa è avvenuta senza alcun tipo di accordo collaborativo con altri operatori, sfruttando solo ed unicamente il proprio *know-how* e le proprie risorse, tra cui la più importante è stata sicuramente un *brand* già riconosciuto e apprezzato a livello internazionale prima dell'ingresso in Italia. L'importanza del capitale reputazionale di cui dispone "Pokerstars", tuttavia, non deve far dimenticare l'enorme mole di risorse finanziarie stanziata dall'impresa per supportare gli investimenti pubblicitari necessari alla rapida costruzione di una

base clienti sul mercato italiano, operazione che altrimenti avrebbe richiesto tempi molto prolungati.

Quest'ultimo, infatti, è allo stesso tempo il grande svantaggio della strategia d'ingresso di tipo *greenfield* e il grande vantaggio della strategia di M&A. Si fa riferimento ai lunghi tempi di penetrazione in un nuovo mercato quando si subentra con una struttura *ex-novo*. L'unico modo per accorciare tali tempi è infatti quello di investire ingenti risorse in campagne pubblicitarie, come ha fatto appunto "Pokerstars" nei mesi successivi all'ingresso sul mercato italiano, oppure quello di entrare attraverso l'acquisizione (o la fusione) di un complesso produttivo già esistente.

E' questa la strategia che hanno seguito vari operatori dell'industria negli ultimi anni. Il più attivo in tal senso sembra senza dubbio essere "Bwin", il quale ogni volta che ha espanso i confini del proprio *business* verso un nuovo ambito competitivo, sia esso geografico o di prodotto, lo ha sempre fatto attraverso l'implementazione di acquisizioni di operatori funzionali al raggiungimento dei propri obiettivi. Gli esempi di tali operazioni si sprecano e sono stati a più riprese richiamati nel corso della trattazione¹⁹⁵. E' interessante tuttavia analizzare nel dettaglio l'acquisizione, compiuta nel 2009 da "Bwin", della "Gioco Digitale S.p.a.", in quanto essa rende possibile un paragone fra le due strategie opposte messe in atto per l'ingresso nell'industria italiana da "Pokerstars" e "Bwin". Quella di "Pokerstars" (descritta nelle righe precedenti) di tipo *greenfield* e quella di "Bwin", presentata nel Box 4.3, di tipo *M&A*.

¹⁹⁵ Cfr. Box 1.1, Paragrafo 3.3.

Box 4.3 La strategia di ingresso sul mercato italiano di "Bwin"



Nel settembre del 2009 "bwin Interactive Entertainment AG" annunciava di aver raggiunto l'accordo con "Gioco Digitale S.p.a." per l'acquisizione del 100% dell'operatore italiano. L'accordo fra le parti prevedeva che gli azionisti di "Gioco Digitale" conferissero a "Bwin" 752474 azioni, pari al 56.3% del capitale sociale, in cambio di 2.3 milioni di azioni della stessa "Bwin". Le rimanenti quote azionarie sarebbero poi state acquistate per un corrispettivo iniziale pari a €25 milioni, da versarsi alla chiusura della transazione, e un ulteriore pagamento di €25 milioni, da versarsi dopo 18 mesi dalla chiusura della transazione¹⁹⁶.

Carlo Gualandri, già presidente e fondatore di "Gioco Digitale", fu nominato CEO della "Bwin Italia S.r.l.", società responsabile delle attività italiane di "Bwin". Il ruolo di Gualandri è tuttora quello di sviluppare i prodotti di gioco nell'industria italiana ed affiancare il *management* di "Bwin" nella definizione delle strategie di sviluppo sui mercati di imminente regolamentazione in Europa.

Relativamente all'acquisizione di "Gioco Digitale", il co-CEO di "Bwin" Manfred Bodner, nelle pagine del *report* annuale pubblicato a fine 2009, si esprime in questo modo: *"L'industria italiana del Gioco Online sta attraversando un fragoroso boom, anche supportata da una regolamentazione moderna e pro-attiva. L'acquisizione di "Gioco Digitale" ci permette di sfruttare in modo ottimale tutte le opportunità offerte dal mercato italiano. I precedenti investimenti sul nostro brand in Italia, primo fra tutti la sponsorizzazione di "A.C. Milan", potranno finalmente essere valorizzati al meglio"*.

Sull'importanza di perseguire una strategia di ingresso basata sull'acquisizione di complessi produttivi già esistenti ed attivi sul mercato *target*, Manfred Bodner proseguiva dicendo: *"Oltre 70 persone tra dirigenti ed impiegati lavorano per "Gioco Digitale" con competenza e impegno. Se non avessimo acquisito la compagnia italiana avremmo dovuto mettere in piedi un team del genere per competere con successo contro i maggiori operatori del settore italiano. Ciò avrebbe rallentato fortemente il nostro time-to-market e, in un'industria così competitiva, ciò provoca un ritardo difficile da colmare. La penetrazione del mercato deve essere rapida ed incisiva"*.

Sono dunque quelli del tempo di penetrazione del mercato e delle competenze specifiche richieste per operare con successo in un nuovo comparto produttivo i due elementi chiave che indirizzano le scelte di "Bwin" verso una strategia di ingresso in nuovi contesti realizzata attraverso acquisizioni e fusioni.

¹⁹⁶ Dati www.bwin.org, 2009.

5. ANALISI DI UN CASO: LA BWIN INTERACTIVE ENTERTAINMENT AG

“Bwin Interactive Entertainment AG” (da qui in avanti Bwin) è un’impresa quotata presso l’“Austrian Stock Exchange” e riconosciuta internazionalmente come uno degli operatori leader dell’industria dell’*Online Gambling* a livello mondiale. Nel 2009 è stata insignita per il secondo anno consecutivo del prestigioso “EGR Award: Operator of the year” assegnato dalla rivista specializzata “E-Gaming Review” e si è classificata al primo posto della “EGR Power 50 2009”, una lista delle migliori 50 imprese nel Gioco Online stilata dalla stessa “E-Gaming Review”¹⁹⁷.

Al termine del 2009 il gruppo Bwin vantava quasi 1600 dipendenti ed una *Customer Base* di oltre 2.3 milioni di utenti attivi. La parola ‘bwin’ è inserita nei motori di ricerca circa 1.5 milioni di volte al giorno¹⁹⁸.

5.1 Le milestones dell’ascesa di Bwin: da start-up a impresa leader

Bwin fu fondata a Vienna nel 1997 con il nome di “Betandwin”. All’inizio della sua attività poteva contare su appena 12 dipendenti e un’area di operatività limitata alla sole Austria e Germania. Il primo sito di gioco digitale, lanciato dalla “Betandwin” nel 1998, si concentrò sull’offerta di scommesse sportive.

¹⁹⁷ La “E-Gaming Review”, con il suo sito Internet www.egrmagazine.com, è la rivista specializzata più conosciuta ed apprezzata nell’ambito dell’*Online Gambling B2B*. Essa fornisce un costante flusso di informazioni aggiornate per gli operatori dell’industria, arrivando anche a stilare periodicamente dei *reports* su tematiche di interesse ed organizzando ogni anno quella che è considerata la *kermesse* più importante nel settore del Gioco Online a livello globale, ossia gli EGR Awards. In tale rassegna sono previste diverse categorie di premio, tutte molto ambite dalle imprese dell’industria, alcune delle quali di carattere generale (come quella di operatore dell’anno vinta per due anni consecutivamente da Bwin) ed altre relative ai singoli ambiti operativi.

¹⁹⁸ Dato www.google.com/insights/search.

Nel Marzo del 2000, dopo tre anni dalla sua fondazione, "Betandwin" sbarcò all'"Austrian Stock Exchange", ottenendo una valutazione di €55milioni e risultando in tal modo la IPO di maggior successo nella storia della borsa austriaca.

Nel Giugno del 2001 "Betandwin", seguendo il percorso intrapreso dalla maggior parte degli operatori del settore dell'*Online Gambling*, spostò la sua base operativa a Gibilterra (una delle giurisdizioni *offshore* che offrono condizioni migliori per lo sviluppo del *business* del Gioco Online). L'operazione fu attuata attraverso l'acquisizione della "Simon Bold", impresa con sede proprio a Gibilterra, rinominata poi "bwin International Ltd".

A Dicembre del 2001 fu arricchita l'offerta di giochi con il lancio dei primi *casino games* e il perfezionamento dell'innovativa modalità di scommesse, sviluppata internamente dalla "Betandwin", del *live betting* (che consente ai giocatori di piazzare puntate durante il corso di svolgimento degli eventi). Il *live betting* tuttora rappresenta il fiore all'occhiello fra i prodotti di Bwin.

Nel Novembre del 2004 ci fu l'ingresso nel mercato del poker, attraverso il lancio di una piattaforma interamente dedicata, che però non fece registrare inizialmente *performance* soddisfacenti.

A Giugno del 2005 "Betandwin" era già considerata una delle imprese più importanti nel settore dei giochi via-*Web* e ritenne opportuno iniziare una ulteriore fase di espansione dimensionale e geografica. Essa ebbe inizio attraverso l'implementazione di una serie di acquisizioni funzionali alle strategie di crescita . In primo luogo "Betandwin" divenne proprietaria del sito greco "betoto.com", specializzato sulle scommesse sportive, con l'obiettivo di rafforzare la propria presenza sul mercato ellenico. A Dicembre del 2005 fu poi annunciata l'operazione di entità

maggior messa in atto da "Betandwin" nell'ambito del suo piano di espansione: l'acquisizione della "Ongame eSolutions AB". Fondata nel 1999, la "Ongame" si distinse sul mercato come *software provider* specializzato nel comparto poker. Nel 2001 essa lanciò anche una piattaforma di poker di proprietà che ebbe successo e si espanse nel corso degli anni fino a trasformarsi, al termine del 2005, in un vero e proprio *network* di poker (rinominato "Ongame network") formato da ben 8 siti con oltre 1 milione di utenti registrati. Pertanto, con l'acquisizione della "Ongame eSolutions AB" la "Betandwin" si assicurò l'intero *poker network* sviluppato da "Ongame" e di conseguenza si garantì una importante presenza in un'industria come quella del poker dove le sue *performance* non erano ancora state soddisfacenti.

Nell'Agosto del 2006 fu annunciato un *restyling* del *brand* che portò alla nascita del marchio "Bwin", una denominazione più generica e meno specifica rispetto a quella precedente¹⁹⁹.

Nel Settembre del 2009 le mire espansionistiche di Bwin hanno interessato anche l'operatore italiano "Gioco Digitale", che è stato acquisito al 100% per assicurare alla società austriaca un'adeguata presenza nella nascente industria italiana. Sempre a Settembre del 2009 Bwin ha acquisito il 52% delle azioni della "United Games", società con sede in Olanda specializzata nello sviluppo di *software* specifici per gli *skill games*.

L'operazione più significativa che ha interessato la storia recente di Bwin, e più in generale del settore del Gioco Online, è stata

¹⁹⁹ Manfred Bodner, co-CEO di Bwin, spiegava con queste parole le ragioni del *restyling* del *brand* di Bwin nel 2006: "Il marchio 'Betandwin' enfatizzava troppo un solo aspetto della nostra gamma di prodotti e perciò non era più idoneo a rappresentare l'ampio assortimento di prodotti di intrattenimento coperto dalla nostra azienda, che include, oltre alle scommesse, anche il poker, il bingo, i casino games e gli skill games. Il nome Bwin permette di comunicare in modo più veloce e diretto e si addice meglio a rappresentare un più ampio portafoglio di prodotti".

tuttavia la fusione tra la stessa Bwin e "Partygaming" (impresa americana attiva in tutti i comparti di gioco). L'operazione è tuttora in fase di implementazione e darà vita al più grande colosso dell'intera *Online Gambling Industry*.

Alle soglie del 2011, si può dunque senza dubbio definire Bwin come uno degli operatori leader nella *Online Gambling Industry* sia dal punto di vista della *performance*, sia dal punto di vista dell'innovazione e delle strategie di crescita nei vari comparti del mercato. Il suo modello di *business* è studiato con interesse da tutte le imprese emergenti del settore, in quanto ha consentito ad una semplice *start-up* con 12 dipendenti di trasformarsi nel giro di un decennio in un'impresa di riferimento in tutti gli ambiti competitivi in cui opera.

5.2 Il modello di business di Bwin

Figura 5.1 Il gruppo Bwin



Fonte: bwin Interactive Entertainment AG, 2010

La "bwin Interactive Entertainment AG" è la *holding* del gruppo Bwin. La Figura 5.1 mostra le società chiave della struttura organizzativa, attraverso le quali Bwin sviluppa il proprio *business* nei vari contesti in cui è impegnata.

Dal punto di vista operativo l'attività di Bwin è coordinata a livello internazionale dalla "bwin International Ltd" e dalla "Ongame Network Ltd", società aventi sede a Gibilterra e operanti in virtù di licenze, rilasciate nella stessa Gibilterra, per la offerta di *online sports betting* ed *online casino games*. La "Ongame Network Ltd" è poi in possesso di una licenza rilasciata nella giurisdizione di Kahnawake (territorio sovrano situato nella regione del Quebec in Canada), valida per l'offerta di *poker online*. Responsabili del *business* sul mercato italiano sono invece la "Bwin Italia S.r.l." e la "Gioco Digitale S.p.a." (acquisita come detto nel 2009²⁰⁰), entrambe munite di una licenza per l'offerta di *gambling* via-Internet rilasciata in Italia da AAMS. Bwin offre i propri giochi attraverso diversi siti Internet, tra cui "www.bwin.com" e "www.ongamenetwork.com" sono i più importanti. Con riferimento al solo mercato regolamentato italiano, nel quale vige il meccanismo dell'oscuramento dei siti *dotcom*, Bwin opera tramite i siti www.bwin.it e www.giocodigitale.it. Il gruppo Bwin, tuttavia, è attivo attraverso proprie filiali anche in numerosi altri contesti, tra cui il Messico (dove opera attraverso il sito "www.bwin.com.mx") e l'Argentina (dove opera attraverso il sito "www.bwin.com.ar"). Relativamente a ques'ultimo mercato, Bwin ha ottenuto nel 2008 una licenza per l'offerta di *Online Gambling* in Argentina dalla "Provincia de Misiones", con l'obiettivo di esplorare le opportunità offerte dal mercato sudamericano. Tuttavia, l'incerto trattamento legislativo del Gioco Online in Argentina ha limitato fortemente, negli ultimi due anni, l'operatività della sussidiaria "BWIN ARGENTINA SA", la quale ha

²⁰⁰ Cfr. Box 4.1.

dovuto affrontare diverse battaglie legali relative alla legittimità delle campagne pubblicitarie messe in atto sui *media* argentini. La Tabella 5.1 fornisce un'elencazione più esaustiva di tutte le sussidiarie facenti parte del gruppo Bwin.

Tabella 5.1 Le sussidiarie del gruppo Bwin

Schedule of investments in affiliated and associated companies as of 31 December 2009				
Investments in affiliated companies	Reporting Date	Offices registered in		Share in %
1. BWIN ARGENTINA SA	31 Dec. 2009	Argentina	Posadas	90%
2. bwin International Ltd.	31 Dec. 2009	Gibraltar	Gibraltar	100%
3. Ongame Network Ltd.	31 Dec. 2009	Gibraltar	Gibraltar	100%
4. bwin Italia S.R.L.	31 Dec. 2009	Italy	Rome	100%
5. Gioco Digitale S.p.A.	31 Dec. 2009	Italy	Milan	100%
6. BWIN Mexico S.A. de C.V.	31 Dec. 2009	Mexico	Mexico City	80%
7. DSG Deutsche Sportwett Gesellschaft mbH	31 Dec. 2009	Germany	Dresden	100%
8. bwin Marketing Services S.R.L.	31 Dec. 2009	Italy	Milan	100%
9. bwin Interactive Marketing UK Ltd.	31 Dec. 2009	UK	London	100%
10. INFIELD - SERVIÇOS DE CONSULTORIA E MARKETING, UNIPessoal LDA	31 Dec. 2009	Portugal	Lisbon	100%
11. BWIN INTERACTIVE MARKETING ESPAÑA, S.L.	31 Dec. 2009	Spain	Madrid	100%
12. WEBSPOrTS ENTERTAINMENT Marketing Services GmbH	31 Dec. 2009	Austria	Vienna	100%
13. bwin Games AB	31 Dec. 2009	Sweden	Stockholm	100%
14. UnitedGames Holding BV	31 Dec. 2009	Netherlands	Amsterdam	52%
15. TC Invest AG	31 Dec. 2009	Austria	Vienna	100%
16. bwin (Beijing) Management and Consulting Co., Ltd.	31 Dec. 2009	China	Beijing	100%
17. Drachenfelssee 4 21. V V GmbH	31 Dec. 2009	Germany	Bonn	100%
18. BWIN INTERACTIVE ENTERTAINMENT SA (PTY) LTD.	31 Dec. 2009	South Africa	Caledon	20%

Fonte: *bwin Interactive Entertainment, 2010*

Dalla lista emerge anche il nome della più volte richiamata "United Games Holding BV", società olandese specializzata nel campo degli *skill games*, acquisita da Bwin nel 2009 per rafforzare la propria presenza nel comparto dei giochi di abilità. Non ci sono tracce invece di presenza sul mercato USA. Ciò è dovuto proprio al fatto che Bwin è uno di quegli operatori che si è attenuto ai dettami dell'UIGEA, escludendo categoricamente i cittadini statunitensi dalla fruizione dei propri siti²⁰¹. Nel *report* annuale del 2009 stilato

²⁰¹ Cfr. Paragrafo 1.3.3.

dal *mangement* del gruppo Bwin si fa esplicito riferimento alle grosse opportunità offerte dal mercato americano, tanto che un eventuale ritorno di Bwin in tale segmento geografico, si legge dal rapporto, *“potrebbe garantire, sin dal primo anno di attività, una crescita dei ricavi superiore al 15%. Tuttavia compiere una stima su quando un eventuale riapertura ai cittadini USA potrà essere compiuta è al momento del tutto impossibile”*.

5.2.1 I mercati geografici e di prodotto serviti da Bwin

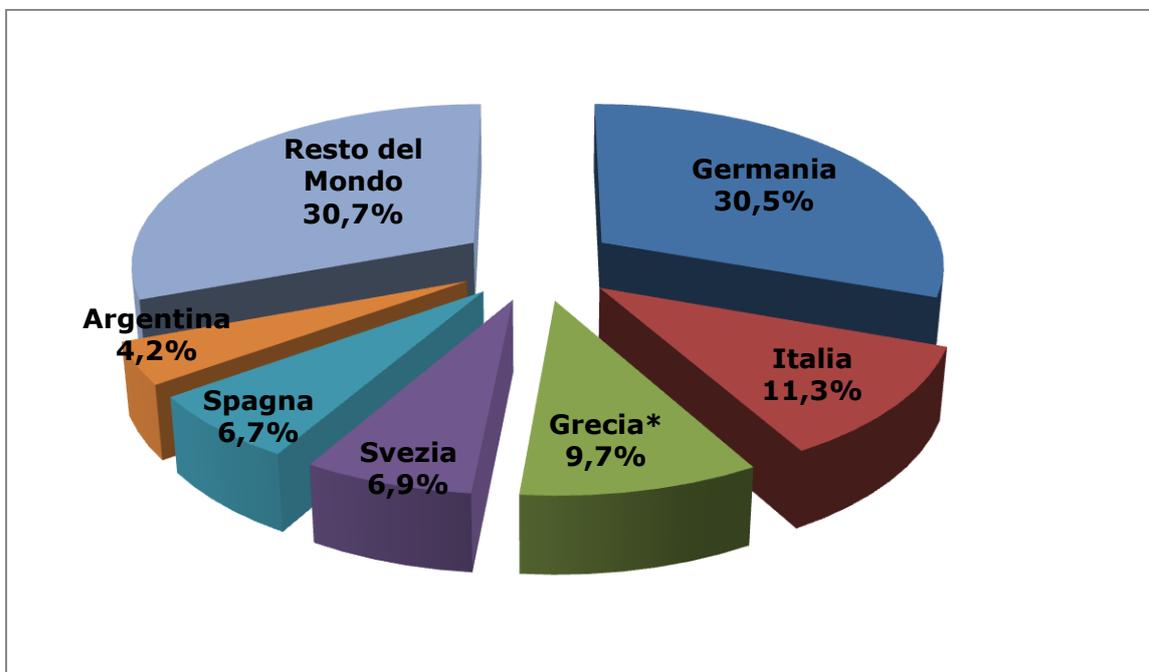
“Con la sua ampia gamma di prodotti di sports betting, poker, casino games e skill games, offerti tramite i propri siti in 22 lingue diverse, Bwin opera su 25 ‘core markets’, che equivalgono a un mercato di sbocco molto più largo rispetto alla maggior parte dei propri competitors. (...) Il brand di Bwin, dotato di elevata awareness a livello internazionale, rappresenta una importante fonte di vantaggio competitivo per l’impresa, dal momento che tale marchio è ormai in molti mercati considerato garanzia di un servizio di gioco ad elevata qualità ed innovazione. (...) E’ su queste basi che Bwin sta portando avanti la sua mission, che è quella di diventare un’impresa produttrice di giochi digitali su scala mondiale”²⁰².

La Figura 5.2 fornisce un *breakdown* dei ricavi da gioco (*gross Gambling Revenues*) ottenuti da Bwin nel 2009 suddivisi per nazionalità dei clienti, in tal modo evidenziando i mercati geografici più importanti per il *business* del gruppo Bwin. Come si vede dal grafico, il mercato italiano, dopo soli due anni dall’ingresso ufficiale di Bwin, già contribuisce per l’11.3% al

²⁰² “Letter from the Executive Board” Manfred Bodner (co-CEO Bwin); Norbert Teufelberger (co-CEO Bwin), 2009.

fatturato della società austriaca, con un incremento dei ricavi rispetto all'anno 2008 pari al 76%.

Figura 5.2 Breakdown dei Gross Gambling Revenues di Bwin per area geografica (% GGR; 2009)



* questi ricavi derivano in prevalenza dal sito greco "betoto.com", acquisito da Bwin nel 2005

Ns. elaborazione dati bwin Interactive Entertainment AG, 2010

Il mercato più importante per Bwin resta comunque quello tedesco, che da solo incide per quasi un terzo sul totale dei ricavi. Nonostante una legislazione proibizionistica in tema di *Online Gambling*, il Governo tedesco non ha infatti implementato misure che contrastassero efficacemente il gioco dei propri cittadini presso i siti 'dotcom'. Di ciò ne trae beneficio il *business* di Bwin, che sembra essere l'operatore di riferimento per i giocatori tedeschi. Tuttavia, dal *report* annuale di Bwin traspaiono preoccupazioni del *mangement* della società riguardo all'evoluzione del *framework* normativo europeo, e in particolare di quello tedesco, prevista nei prossimi anni. Infatti, come si legge dal rapporto, "Sebbene ci siano nazioni europee come Gran

Bretagna ed Italia che hanno regolato con successo il Gioco Online e ve ne siano altre, come Spagna, Grecia e Francia, che stanno andando verso quella direzione, rimangono molti i Paesi dove persiste un divieto assoluto in materia da parte dei Legislatori (...). Tali approcci proibizionistici, che purtroppo sembrano continuare ad essere adottati anche dalle autorità tedesche, le quali hanno anzi promesso ulteriori misure per contrastare il gioco in tutte le sue forme, rappresentano il più grande rischio a cui è sottoposta l'attività di Bwin per i prossimi anni, dal momento che la disomogeneità e l'incertezza delle normative comportano soltanto ostacoli allo sviluppo del business su Internet e infinite dispute legali, molto costose per gli operatori del gioco". E' dunque confermata, come più volte si era sottolineato nel corso della trattazione, la centralità nella Online Gambling Industry dei rischi regolamentari (regulatory risks) cui è sottoposta l'attività delle imprese.

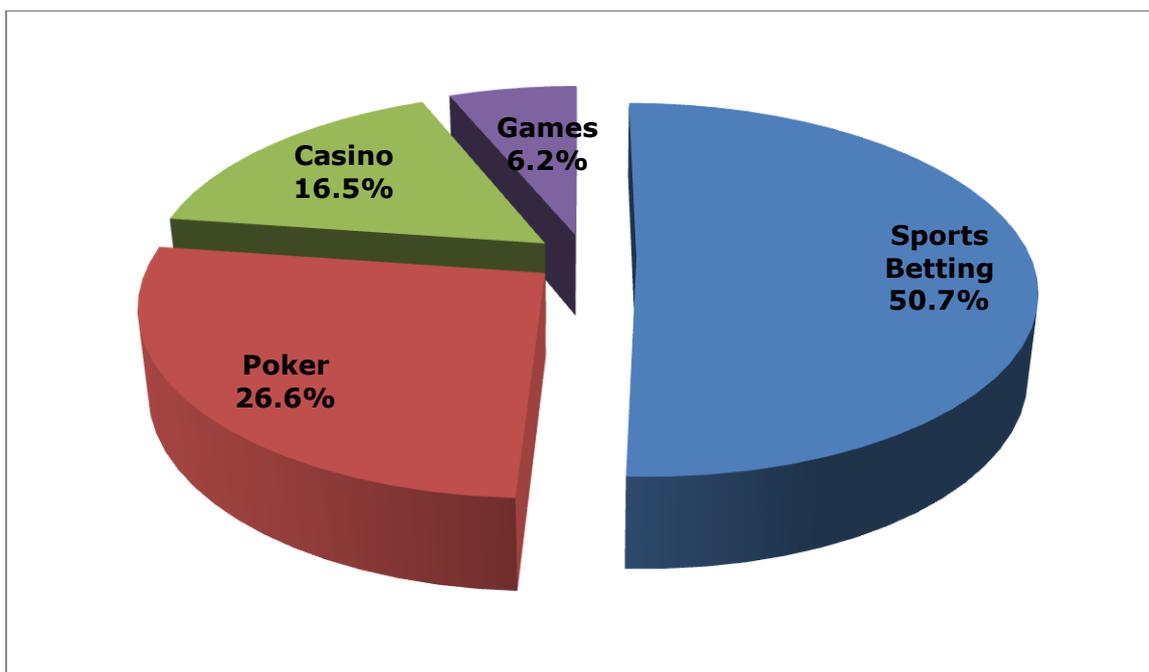
Spostando l'analisi sui comparti di prodotto serviti da Bwin, si rileva che, dopo un inizio in cui si distinse come operatore specializzato nel campo dello *sports betting*, la società austriaca ha ormai da anni differenziato la propria offerta consolidando la propria presenza su più ambiti operativi e proponendosi al mercato come operatore 'universale'.

Al momento il gruppo Bwin è attivo sul segmento delle scommesse sportive *online*, nel quale si distingue per la innovativa tipologia delle scommesse in corso di svolgimento degli eventi (*live betting*), comparto quest'ultimo sul quale vanta una leadership indiscussa a livello internazionale. A partire dal 2006, anno dell'acquisto dell'"Ongame Network", Bwin è impresa di successo anche nel segmento del poker, sia in ambito B2C, con l'offerta di

giochi tramite i singoli siti Internet, sia in ambito B2B, con la gestione del *poker network* di "Ongame" dedicato agli altri operatori attivi nel settore²⁰³. In aggiunta, dall'anno dell'acquisizione della "Ongame", impresa che nasce come *software provider* specializzato nelle soluzioni informatiche per il Gioco Online, Bwin ha sviluppato internamente la propria piattaforma di gioco, senza dover più affidarsi a fornitori esterni di servizi tecnologici. I *software* creati dalla "Ongame" sono infatti da sempre all'avanguardia nell'industria, come dimostra il successo riscosso dall'ultima soluzione tecnologica da essa sviluppata (la "P5 Poker Platform"), che dall'Ottobre del 2009 è utilizzata da tutti i siti dedicati al poker del gruppo Bwin e del *network* di "Ongame". Accanto ai due segmenti *core* del poker e delle scommesse sportive, Bwin sta rafforzando negli ultimi anni la sua presenza nel settore dei *casino games*, per la cui offerta sono utilizzati i *software* forniti sempre dalla "Ongame", e in quello degli *skill games*. In quest'ultimo ambito la "United Games", acquisita nel 2009 proprio per il suo *know-how* in materia di soluzioni informatiche per i giochi di abilità, si occupa dello sviluppo del *software* per conto di Bwin. La Figura 5.3 fornisce il *breakdown* dei ricavi da gioco (*Gross Gambling Revenues*) di Bwin nel 2009 per comparto di prodotto, evidenziando in tal modo il contributo alla redditività dell'impresa offerto da ogni tipologia ludica. L'analisi differenzia l'offerta di Bwin nelle quattro macroclassi dello *sports betting* (nel quale è compreso il *live betting*), del poker, dei giochi da casinò e dei cosiddetti *games* (area che comprende sia il bingo che gli *skill games*).

²⁰³ Sulla creazione e gestione dei *poker network* cfr. Paragrafo 4.6.

Figura 5.3 Breakdown dei Gross Gambling Revenues di Bwin per comparto di prodotto (% GGR; 2009)



Ns. elaborazione dati bwin Interactive Entertainment AG, 2010

Come detto, il comparto *core* per Bwin è da sempre quello delle scommesse sportive, le quali nel 2009 hanno prodotto oltre la metà dei *Gross Gambling Revenues* (50.7% contro il 55.9% del 2008). Il calo del comparto *sports betting* in percentuale sui ricavi da gioco totali è spiegato dalla forte crescita del poker, che nell'anno 2009 ha proddotto oltre un quarto dei *Gross Gambling Revenues* di Bwin, incidendo per il 26.6% dei ricavi da gioco totali, percentuale in aumento rispetto al 22.4% del 2008.

Alla luce di quanto appena detto riguardo l'ampio ambito di operatività del gruppo Bwin si può senza dubbio affermare, riprendendo la classificazione presentata nel Paragrafo 4.9, che la "bwin Interactive Entertainment AG" è una società multi-prodotto internazionale, dal momento che è attiva sulla quasi totalità dei comparti di prodotto, con la sola eccezione delle scommesse ippiche e del *betting exchange*, e svolge la sua attività sia a livello

di singolo mercato geografico, come nel caso dell'Italia attraverso i siti '.it', sia a livello internazionale, attraverso i siti '.dotcom'. E' inoltre una società fortemente integrata con i propri fornitori ed autosufficiente dal punto di vista tecnologico. Grazie alle strategiche acquisizioni di due *software providers* come "Ongame" e "United Games", Bwin è ormai perfettamente in grado di sviluppare internamente l'intera gamma dei *software* necessari per l'erogazione dei giochi.

Per quanto riguarda la regolarità degli *RNG* che sono alla base di tali *software* e la conseguente trasparenza delle forme ludiche generate sulla base di tali dispositivi, Bwin espone nelle pagine dei portali di sua proprietà tutte le certificazioni ottenute in seguito alle verifiche compiute sui generatori di numeri casuali da essa utilizzati. Nello specifico, all'interno della sezione 'FAQ' dei siti di Bwin sono minuziosamente riportate tutte le risultanze delle indagini effettuate sulla regolarità dei *software* di gioco dalla società specializzata "Technical System Testing – TST". L'obiettivo perseguito in tal modo dagli operatori, proprio come si era fatto notare nel corso della trattazione, è quello di aumentare il livello di fiducia dei giocatori sulla regolarità degli eventi ludici erogati sui propri siti.

5.2.2 Le performance operative di Bwin

*"Bwin occupies a leading position on the Online Gambling market today thanks to the investments it has made in brand, technology and innovation in recent years"*²⁰⁴.

Il dato che senza dubbio riveste maggiore importanza nel *business* dell'*Online Gambling* è, ancor prima dei risultati economici, l'entità

²⁰⁴ "Annual Report 2009", "bwin Interactive Entertainment AG", 2010.

della *Customer Base* di un'impresa, viste le importanti implicazioni positive (esternalità di rete) che un'ampia base clienti porta con sé. La Tabella 5.2 mostra gli sviluppi del numero di utenti attivi²⁰⁵ dei siti di Bwin nel 2009.

Tabella 5.2 La Customer Base di Bwin (dati in migliaia; 2008-2009)

	2009	2008
Number of active customers (Group total)	2,391	2,105
Number of active customers (sports betting)	1,754	1,669
Number of active customers (casino)	371	338
Number of active customers (poker)	1,050	678
Number of active customers (games)	412	291

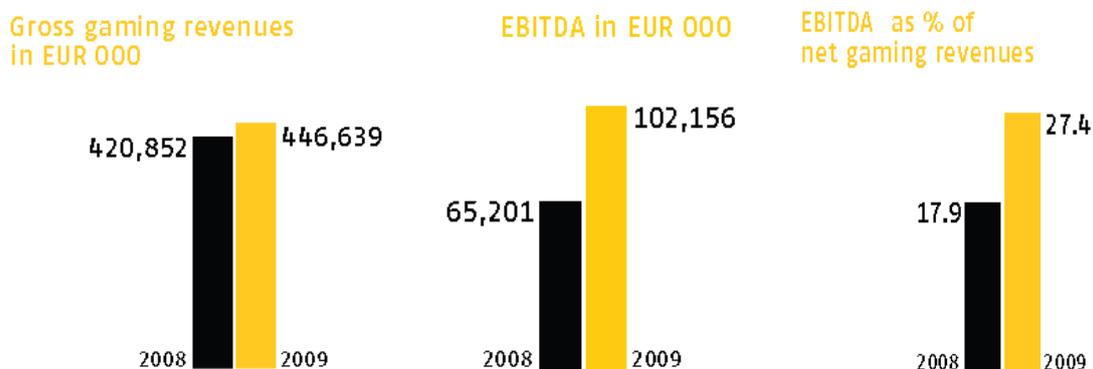
Fonte: *bwin Interactive Entertainment AG, 2010*

Il numero di utenti attivi di Bwin nel 2009 sfiora i 2.4 milioni, con un incremento del 13.6% rispetto ai 2.1 milioni dell'anno precedente, segno evidente di un trend positivo nel *business* dell'operatore. Anche se non si considera nel calcolo l'apporto in termini di *Customer Base* fornito da "Gioco Digitale" (acquisita proprio a fine 2009) il numero di utenti attivi risulta comunque in crescita del 7.7% rispetto al 2008 (passando da 2.1 milioni a 2.27 milioni). Il segmento che ha sperimentato il maggiore aumento in termini di *Customer Base* è quello del poker, con un +54.7% sul 2008 (il dato diventa un +38.1% escludendo i clienti apportati da "Gioco Digitale"). Allo stato attuale Bwin stima che ogni giorno una media di oltre 200 mila utenti usufruisce dell'offerta di giochi tramite i siti di Bwin.

²⁰⁵ Per identificare l'entità della *Customer Base* sono stati considerati i soli utenti attivi dei siti di Bwin e non il numero totale di *account* di gioco registrati. Per essere incluso fra gli utenti attivi il titolare di un *account* di gioco deve effettuare almeno una puntata ogni trimestre.

Dal punto di vista delle *performance* economiche Bwin fa registrare un anno 2009 molto positivo all'insegna della crescita di tutti gli indicatori (Figura 5.4).

Figura 5.4 La crescita di Bwin nel 2009



Fonte bwin Interactive Entertainment AG, 2010

I *Gross Gambling Revenues* prodotti da Bwin nel 2009, pari a €446.639 milioni, segnano un incremento del 6.1% rispetto al 2008, dovuto soprattutto alla dinamica espansiva sperimentata dal segmento poker. Sostenuto da una riduzione significativa delle spese operative, l'EBITDA di Bwin cresce del 56.7% nel 2009 attestandosi sui €102.156 milioni, che equivalgono ad una percentuale del 27.4% dei *Net Gambling Revenues*. Bwin chiude l'esercizio 2009 con un utile netto pari a €46.276 milioni.

L'analisi delle *performance* dei singoli comparti di prodotto fornisce interessanti indicazioni sull'andamento dell'area operativa del *business* di Bwin.

Il segmento *sports betting* fa segnare dei *GGR* pari a €226.316 milioni nel 2009 (Tabella 5.3).

Tabella 5.3 Le performance di Bwin nel segmento sports betting (€ milioni; 2009)

Gross Gambling Revenues		Percentuale sul totale dei GGR
<i>Live betting</i>	124.474 (55%)	50.7%
<i>Pre-match betting</i>	101.842 (45%)	
Totale	226.316 (-3.8% su 2008)	
Betting turnover		
<i>Live betting</i>	2279.4 (74.7%)	
<i>Pre-match betting</i>	772.604 (25.3%)	
Totale	3052.004 (+4.2% su 2008)	
Betting margin		
<i>Live betting</i>	5.4%	
<i>Pre-match betting</i>	13.3%	
Totale	7.4%	

Fonte: bwin Interactive Entertainment AG, 2010

I GGR dello *sports betting* si dividono quasi equamente tra la modalità del *live betting* (55%) e quella del *pre-match betting* (45%). Come detto più volte il *live betting* rappresenta il prodotto core dell'attività di Bwin, nonché il comparto sul quale l'operatore vanta la leadership maggiore, con una quota di mercato stimata a livello europeo pari al 58%. Il 2009 ha visto anche il perfezionamento della piattaforma interattiva²⁰⁶ utilizzata per piazzare le scommesse in tempo reale, che ha reso più facile ed immediata la fruizione della stessa e ha portato ad un aumento del *betting turnover* relativo alla categoria (€2.279 miliardi) del 7.1% rispetto all'anno precedente. Tuttavia, come si nota dalle cifre esposte in tabella, il *live betting* è una tipologia ludica caratterizzata da un *betting margin* minore rispetto a quello del

²⁰⁶ Bwin dal 2008 trasmette in modalità *live-streaming* sulla propria piattaforma di *live betting* oltre 1200 eventi sportivi (sui quali è possibile scommettere in tempo reale) ogni mese, la visione dei quali aumenta la qualità del servizio offerto all'utente.

pre-match betting. Ciò è principalmente dovuto al fatto che gli utenti che scommettono in tempo reale tendono ad effettuare giocate singole (e non multiple come nel caso delle scommesse pre-partita), riducendo in tal modo l'*overround*²⁰⁷ del *bookmaker* e aumentando le proprie probabilità di successo. Il *betting margin* della modalità *live betting* è dunque pari ad appena il 5.4%, mentre quello del *pre-match betting* si attesta sul 13.3%. Il *betting margin* complessivo fatto registrare nel 2009 è del 7.4%. Al riguardo è interessante osservare l'evoluzione di tale indicatore durante gli ultimi anni dell'attività di Bwin (Tabella 5.4).

Tabella 5.4 La dinamica del betting margin di Bwin (€ milioni 2005-2009)

	2009	2008	2007	2006	2005
Betting turnover	3052.004	2927.421	2233.345	1984.295	1089276
Customer winnings	-2825.688	-2692.056	-2039.044	-1809.677	-994.509
Gross Gambling Revenues	226.316	235.365	194.301	174.618	94.767
Betting Margin	7.4%	8%	8.7%	8.8%	8.7%

Fonte: *bwin Interactive Entertainment AG, 2010*

I dati esposti in tabella sembrano confermare il trend al ribasso del *betting margin* che si osserva nell'intero settore negli ultimi anni²⁰⁸. Al di là di fattori contingenti come può essere una congiuntura di breve periodo caratterizzata da risultati degli eventi favorevoli agli scommettitori, il calo del *betting margin* sperimentato da Bwin e da tutta l'industria delle scommesse sportive negli ultimi anni è troppo costante e regolare per essere attribuito al solo fattore aleatorio insito nei giochi. Come si era già

²⁰⁷ Per una spiegazione dettagliata del concetto di *bookmaker edge* e di quello di *overround* si rimanda al Paragrafo 4.3.3 della trattazione.

²⁰⁸ Cfr. Figura 4.7.

sottolineato, hanno influito su tale riduzione l'aumento della competizione all'interno del mercato e la conseguente offerta di quote sempre più favorevoli per il cliente. Nel singolo caso di Bwin, il calo è inoltre imputabile alla crescita relativa del comparto *live betting* (contraddistinto da un *betting margin* contenuto) rispetto a quello del *pre-match betting*.

Spostando l'analisi sul segmento del poker, Bwin ha prodotto in tale ambito operativo dei GGR pari a €118.779 nel 2009 (Tabella 5.5).

Tabella 5.5 Le performance di Bwin nel segmento poker (€ milioni; 2009)

Gross Gambling Revenues		Percentuale sul totale dei GGR
<i>Cash games</i>	79.582 (67%)	26.6%
<i>Tournaments games</i>	39.197 (33%)	
Totale	118.779 (+26.1% su 2008)	
Poker turnover		
<i>Cash games</i>	1396.17	
<i>Tournaments games</i>	430.736	
Totale	1826.906 (+28.5% su 2008)	
Poker rake		
<i>Pot rake</i>	5.7%	
<i>Buy-in rake</i>	9.1%	
Totale	6.5%	

Fonte: bwin Interactive Entertainment AG, 2010

I GGR di Bwin nel comparto poker derivano principalmente dalla modalità *cash game*. I dati indicano però un'incidenza percentuale minore (67%) sul totale dei ricavi rispetto a quanto analizzato nel precedente capitolo con riferimento all'attività dei maggiori operatori del settore poker, le cui entrate erano tendenzialmente attribuibili per un 80% alla modalità *cash* e per il restante 20%

alla modalità torneo²⁰⁹. La maggiore incidenza dei *tournament games* nell'attività di Bwin si spiega unicamente con la forte presenza di Bwin sul mercato italiano del poker, contesto nel quale la modalità *cash game* non era consentita nel 2009 (verrà introdotta a metà 2011). I dati riguardanti la *pot rake* applicata sul *cash* e la *buy-in rake* applicata nei tornei rientrano invece nel *range* di valori percentuali, anch'esso esposto nel corso del precedente capitolo, entro il quale gli operatori fissano la *rake* a seconda delle politiche di prezzo perseguite da ognuno. Nel complesso dei giochi di poker erogati nel 2009, risulta essere trattenuta da Bwin una *rake* pari al 6.5%.

La fragorosa crescita sperimentata dal segmento poker nel 2009 (+26.1%) ricalca l'altrettanto significativa crescita del numero degli utenti attivi in tale comparto. Essa è stata determinata in prevalenza da due fattori:

- il lancio della piattaforma di gioco per il poker 'P5 Poker Platform', una soluzione informatica all'avanguardia sviluppata dalla "Ongame" e messa al servizio di tutti i siti appartenenti al *poker network*. Oltre a un *design* e ad una fruibilità migliorati, tale piattaforma ha reso possibile l'innalzamento della capacità di traffico orario complessivamente sostenibile dall'intero *network* a 250 mila giocatori. Ciò ha consentito l'annessione di nuovi portali di poker e il conseguente aumento della liquidità di prodotto, aspetto questo che ha innescato il circolo virtuoso presentato nel precedente capitolo e ha attratto nuovi clienti sulla piattaforma. Proprio grazie alle possibilità offerte dalla nuova tecnologia 'P5' è stata inoltre completata nel 2009 la

²⁰⁹ Cfr. Tabella 4.1.

costruzione del primo *poker network* locale, ossia riservato ai soli utenti residenti in una determinata area geografica. Il riferimento è al *network* italiano di "Ongame", il quale ha inglobato al proprio interno anche il sito di poker della controllata di Bwin "Gioco Digitale" e ha fatto registrare da subito *performance* lusinghiere che hanno contribuito all'innalzamento dei *GGR* prodotti in ambito poker;

- l'aumento consistente dei montepremi garantiti sui tornei di poker offerti dal *network* "Ongame". Ciò è stato reso possibile proprio dall'accresciuto numero di siti partecipanti al *network* e dalla conseguente maggiore liquidità di prodotto, la quale ha assicurato un numero di iscritti ai vari tornei mediamente maggiore. Complessivamente i montepremi garantiti dal *network* internazionale e da quello locale (italiano) di "Ongame" hanno superato i €15 milioni mensili. Tale strategia non ha peraltro comportato perdite rilevanti in quanto i montepremi garantiti sono stati raggiunti e superati dai *buy-in* versati dai giocatori partecipanti nel 98% dei casi.

La fusione che ha visto protagoniste Bwin e "Party Gaming" all'inizio del 2011 (che sarà analizzata nel dettaglio nel corso del prossimo paragrafo) porterà una serie di cambiamenti strategici ed operativi all'interno del segmento poker. La posizione competitiva di Bwin su tale comparto ne uscirà ulteriormente rafforzata e la collaborazione con un operatore leader nel settore, come è appunto "Party Gaming", produrrà un prevedibile miglioramento delle *performance* dell'impresa nell'ambito dei giochi di poker. Allo stesso modo è atteso un aumento dei *Gross Gambling Revenues* relativi al poker in seguito all'introduzione

delle applicazioni di poker per *mobile phones*, pianificate da tempo da Bwin ma rese operative solo a inizio 2011. L'utilizzo dei nuovi canali di distribuzione dell'offerta di giochi rappresenta un aspetto centrale nelle strategie di crescita seguite da Bwin.

Il *business* dei *casino games* ha portato nelle casse di Bwin dei ricavi pari a €73.748 milioni nel 2009 (Tabella 5.6). La forma ludica più in voga tra gli utenti dei *casino games* di Bwin sembra essere quella delle *slot machines* interattive, che da sole incidono per più di un terzo (36%) sui *GGR* complessivi. Come già osservato nel corso del precedente capitolo, le *slots* sono una delle forme ludiche caratterizzate dal maggior *house edge* in capo all'operatore²¹⁰. Lo conferma il fatto che l'*house margin* maturato da Bwin nell'ambito delle *slots* (9.8%) è di gran lunga superiore rispetto a quello registrato su tutti gli altri *casino games* (4.5%).

Tabella 5.6 Le performance di Bwin nel segmento casino (€ milioni; 2009)

Gross Gambling Revenues		Percentuale sul totale dei GGR
<i>Slots</i>	26.55 (36%)	16.5%
<i>Altri giochi</i>	47.198 (64%)	
Totale	73.748 (+5.4% su 2008)	
House turnover		
<i>Slots</i>	270.918	
<i>Altri giochi</i>	1048.844	
Totale	1319.762 (+5.5% su 2008)	
House margin		
<i>Slots</i>	9.8%	
<i>Altri giochi</i>	4.5%	
Totale	5.6%	

Fonte: *bwin Interactive Entertainment AG, 2010*

²¹⁰ Per una trattazione più approfondita delle tematiche riguardanti l'*house margin* si rimanda al Paragrafo 4.3.2.

Nonostante il lieve incremento dei ricavi rispetto all'anno 2008 (+5.4%), dovuto in prevalenza all'introduzione di 10 nuove forme ludiche sui siti di Bwin, il *business* dei *casino games* è ancora poco sviluppato, anche a causa di una più blanda promozione di tale comparto a livello mediatico. Gli investimenti pubblicitari di Bwin sono stati infatti concentrati prettamente sui due segmenti *core* (*sports betting* e poker). Tuttavia, il management di Bwin prevede per il prossimo futuro un maggiore impegno e di conseguenza una forte crescita nel comparto *casino*. Questo alla luce di due considerazioni:

- l'importante apporto tecnologico e manageriale che verrà fornito (in particolare proprio nel *business* dei giochi da casinò e del poker) da "Party Gaming" in seguito alla fusione implementata nel 2011;
- l'introduzione nel mercato italiano legalizzato dei *casino games* a partire dalla seconda metà del 2011, circostanza questa che gioverà molto all'economia di Bwin vista la sua forte presenza nell'industria italiana.

Nella Tabella 5.7 sono infine presentate le *performance* relative al generico segmento '*Games*', formato sia dal bingo che dagli *skill games*. Bwin fa registrare nel 2009 dei *GGR* pari a €27.796 milioni, di cui quasi tre quarti (74%) sono prodotti dal bingo. Le percentuali della *rake* per le tipologie ludiche in parola sono in linea con gli *standard* dell'industria presentati nel precedente capitolo. Come si era sottolineato in tale sede, infatti, il bingo e gli *skill games* presentano i margini di ricavo più elevati nell'intera gamma dei giochi offerti dagli operatori dell'*Online Gambling*.

Tabella 5.7 Le performance di Bwin nel segmento Games (€ milioni; 2009)

Gross Gambling Revenues		Percentuale sul totale dei GGR
<i>Bingo</i>	20.569 (74%)	6.2%
<i>Skill Games</i>	7.227 (26%)	
<i>Totale</i>	27.796 (+30.7% su 2008)	
Games turnover		
<i>Bingo</i>	109.406	
<i>Skill Games</i>	40.601	
<i>Totale</i>	150.007 (+29.9% su 2008)	
Games rake		
<i>Bingo</i>	18.8%	
<i>Skill Games</i>	17.8%	
<i>Totale</i>	18.53%	

Fonte: *bwin Interactive Entertainment AG, 2010*

Il *business* dei *Games* di Bwin è in netta fase espansiva, come dimostra la crescita del 30.7% fatta registrare dal segmento nel 2009. Tale incremento è stato trainato soprattutto, da un lato, dall'introduzione in Italia (attraverso il sito di "Gioco Digitale") di una piattaforma di bingo che ha riscosso notevole successo nei suoi primi mesi di attività, dall'altro, dall'inizio della collaborazione tra Bwin e la "United Games" che ha portato all'ampliamento del portafoglio di *skill games* offerti attraverso l'introduzione di oltre quindici nuove tipologie ludiche.

E' a questo punto interessante esporre i dati riguardanti i *Net Gambling Revenues* fatti registrare da Bwin nel 2009, in modo da poter analizzare l'impatto che i vari sistemi di bonus hanno sui margini di ricavo della società. La Tabella 5.8 fornisce una rappresentazione dell'incidenza dei costi di bonus sui *GGR* di Bwin.

Tabella 5.8 I Net Gambling Revenues di Bwin per tipologia di prodotto (€ milioni; 2009)

	Sports betting	Poker	Casino	Games	Totale
<i>Gross Gambling Revenues</i>	226.316	118.779	73.748	27.796	446.640
<i>Customer bonuses</i>	-31.716	-29.24	-9.895	-2.828	-54.271
<i>Net Gambling Revenues</i>	194.6	89.539	63.853	24.968	372.961
<i>% dei bonus sui GGR</i>	14%	24.6%	13.4%	10.2%	12.2%

Fonte: bwin Interactive Entertainment AG, 2010

Le somme elargite a titolo di bonus ai propri clienti da Bwin nel 2009 ammontano a €54.271 milioni, per un'incidenza complessiva sul totale dei GGR del 12.2%. Il valore rientra nel *range*, presentato nel precedente capitolo, entro il quale varia l'incidenza percentuale dei sistemi di bonus sui ricavi degli operatori del Gioco Online (10% - 25%). E' anzi quello di Bwin un valore piuttosto basso rispetto alla media dei suoi diretti *competitors*. Tuttavia nel 2008 l'incidenza dei *customer bonuses* sul totale dei ricavi era ancora minore (10.1%). L'incremento sperimentato nel 2009 è dovuto in particolare all'innalzamento del limite massimo (da €300 a €400) per il *bonus* del 100% sul primo deposito offerto dai siti di Bwin. Tale scelta è stata effettuata per adeguarsi alle offerte di bonus sempre più allettanti previste dai propri concorrenti, segno questo della forte tensione competitiva all'interno del settore. Una tensione che, come si è più volte accennato nel corso del lavoro, è particolarmente intensa nel comparto del poker. Dai dati esposti in tabella si evince infatti che la percentuale di incidenza dei bonus sui GGR del segmento poker è nettamente la più alta (24.6%). All'interno del sistema di bonus di Bwin rientra anche un *loyalty program* interamente sviluppato al proprio interno, denominato

"*b'inside*". Tale strumento di fidelizzazione della clientela differisce dalla maggior parte dei programmi di fedeltà sviluppati dalle imprese del settore per il fatto di non essere applicato automaticamente a tutti gli utenti del sito ma di prevedere un'iscrizione gratuita di coloro che sono interessati a farne parte. In questo modo i punti di fedeltà vengono accumulati solo dagli utenti registrati al programma "*b'inside*" e perciò i *bonus* sono elargiti solamente a tale categoria di soggetti. Tramite un simile *escamotage* Bwin riesce a contenere parzialmente il costo del proprio *loyalty program* rispetto ad altri operatori, senza tuttavia alterare le buone relazioni con i propri clienti²¹¹. A partire dal suo lancio nell'Ottobre del 2007 il programma "*b'inside*" di Bwin ha raggiunto gli oltre 850 mila membri nel 2009, i quali, secondo i dati forniti dalla stessa Bwin, hanno contribuito alla produzione di oltre il 50% dei *GGR* della società austriaca. Accanto ai ricavi da gioco (*Gross Gambling Revenues*), caratteristici del *core business* degli operatori del settore, Bwin fa registrare ricavi extra-caratteristici di lieve entità (Figura 5.9).

Tabella 5.9 I ricavi extra-caratteristici di Bwin (2009)

Other operating income		
EUR 000	2009	2008
Revenues from sublicensing of German soccer league marketing rights	14,554	29,267
Income from consulting services	6,696	11,376
Income from fees charged	9,302	9,009
Income from receivables from affiliated companies	91	0
Foreign currency gains	14,123	9,613
Other	7,858	2,981
Total	52,622	62,246

Fonte: *bwin Interactive Entertainment AG, 2010*

²¹¹ All'interno del *report* annuale dell'anno 2009 il management di Bwin fa sapere che, secondo alcuni sondaggi svolti attraverso il proprio *customer service*, la società austriaca può vantare un tasso di soddisfazione della clientela (*customer satisfaction*) superiore all'80%, di gran lunga maggiore rispetto alla media dei propri *competitors*.

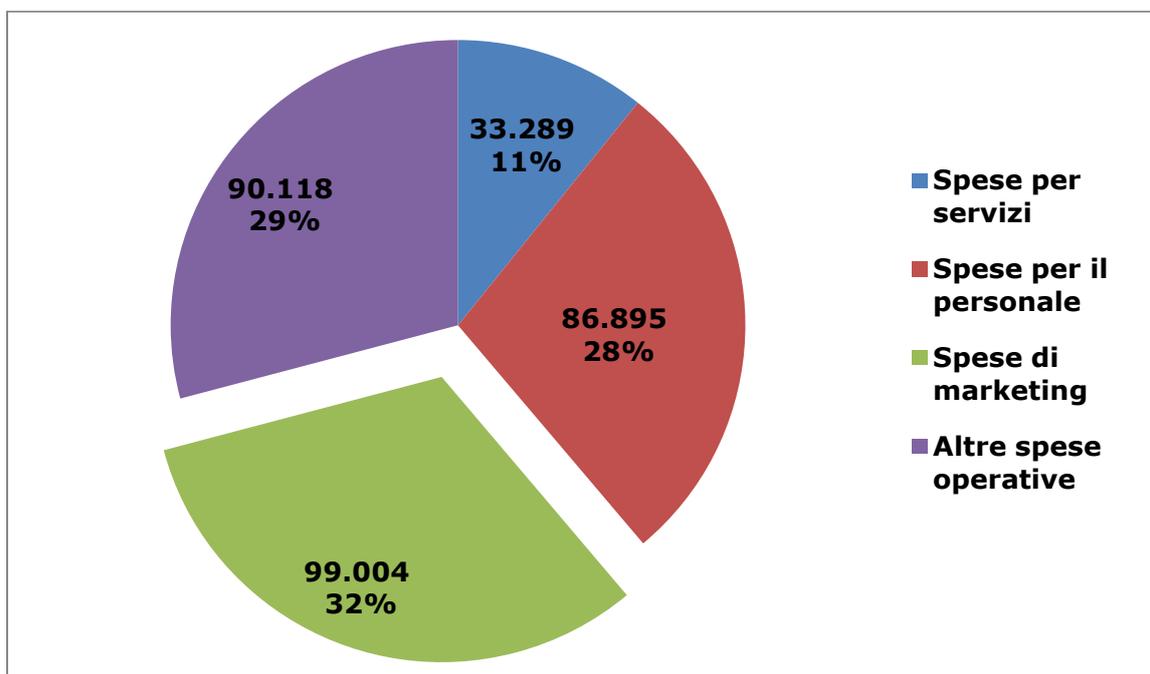
Gli 'altri ricavi' di Bwin ammontano a €52.622 milioni, poco più del 10% dei *GGR* complessivi. Come si era avuto già modo di sottolineare nel corso del precedente capitolo, gli operatori del Gioco Online sono tipicamente poco diversificati. Le fonti di ricavo esterne al *core business* del *gambling* scarseggiano. Quest'aspetto potrebbe diventare nel lungo periodo un problema per le imprese, dal momento che, nell'ambito di una competizione sempre più serrata all'interno dell'industria, la quale comporta la progressiva erosione dei margini dei vari attori economici, poter contare stabilmente su un flusso di entrate alternative sarebbe importante per sostenere temporanee fasi di crisi nell'attività principale. Come si vede dalla tabella, Bwin dal suo canto ha riportato dei ricavi extra-caratteristici a seguito della commercializzazione dei diritti di *marketing* del campionato di calcio tedesco, diritti per i quali Bwin aveva acquisito un'esclusiva mondiale a partire dalla stagione 2005/2006. La stagione 2008/2009 era l'ultima prevista dall'accordo, perciò dall'anno successivo Bwin non ha più potuto contare su questa fonte alternativa di ricavo. Allo stato attuale l'attività extra-caratteristica di Bwin è formata esclusivamente da qualche servizio di consulenza prestato principalmente a favore delle imprese del gruppo (i ricavi derivanti da tale attività ammontavano nel 2009 a €6.696 milioni). Bisogna sottolineare tuttavia che, grazie alla fusione con "Party Gaming", approvata a Gennaio del 2011, Bwin potrà sensibilmente migliorare le proprie *performance* relative all'area extra-caratteristica, dal momento che "Party Gaming" è la società proprietaria del marchio del "World Poker Tour" (WPT) e porta avanti con successo un *business* parallelo a quello principale attraverso l'organizzazione degli

eventi del "WPT" e la commercializzazione dei diritti di trasmissione televisiva degli stessi²¹².

5.2.3 La strategia di marketing di Bwin

Come sottolineato più volte all'interno del lavoro, le strategie di *marketing* rivestono un ruolo centrale all'interno del *business* del Gioco Online. Per questo gli investimenti effettuati dagli operatori nella promozione dei propri prodotti assumono spesso un ammontare rilevante, tanto che in molti casi le spese di *marketing* rappresentano la voce di costo maggiore per le imprese del settore (Figura 5.5).

Figura 5.5 L'incidenza delle spese di marketing sulla struttura di costo di Bwin (€ milioni; 2009)



Fonte: bwin Interactive Entertainment AG, 2010

Come dimostrano i dati esposti in figura, anche l'attività di Bwin è caratterizzata da una forte prevalenza delle spese di marketing sulla struttura di costo complessiva. Nel 2009 Bwin ha impiegato

²¹² Cfr. Box 4.2.

in campagne pubblicitarie quasi €100 milioni (€99.004 milioni), i quali hanno da soli rappresentato circa un terzo (32%) delle spese operative complessive. Dunque, per un'impresa come Bwin, che ha ridotto sensibilmente la necessità di approvvigionarsi all'esterno per i servizi informatici necessari al funzionamento delle proprie piattaforme di gioco, grazie prima alle acquisizioni di *software providers* di primo livello come "Ongame" e "United Games" e poi alla fusione con "Party Gaming" (anch'essa autosufficiente dal punto di vista tecnologico), le uniche spese operative significative sono rappresentate dal costo del personale e dalle spese di marketing. La spesa per servizi ha inciso infatti solamente per l'11% sulla spesa complessiva, attestandosi nel 2009 sui €33.289 milioni, in calo addirittura del 10.3% rispetto al 2008. Essa è per lo più formata dai compensi corrisposti alle imprese esterne, specializzate in *e-payment solutions*, che si sono occupate di gestire il sistema dei pagamenti dei siti di Bwin (€24.169 milioni) e ai compensi attribuiti agli esperti che hanno gestito per conto di Bwin il processo di quotazione degli eventi sportivi nell'ambito dello *sports betting* (€4.212 milioni). Le spese di marketing sono state ripartite fra i tre canali di comunicazione principali, come riportato nella Tabella 5.10.

Tabella 5.10 Le spese di marketing di Bwin (2009)

Marketing expenses		
EUR 000	2009	2008
Offline advertising	19,804	43,566
Sponsoring	37,607	37,701
Online advertising	32,517	35,100
Other	9,038	7,167
Brand Management	37	13
Total	99,004	123,547

Fonte: bwin Interactive Entertainment AG, 2010

Nel corso del 2009 le spese del canale *offline* sono state sensibilmente ridotte a un mero valore di €19.804 (-54.5% rispetto al 2008). Ciò è dovuto soprattutto ad un taglio del *budget* destinato alla pubblicità televisiva, ritenuta molto costosa dal management di Bwin e meno efficace rispetto ad altre forme di comunicazione.

Il riferimento va soprattutto al canale dello *sponsoring* rivolto al mondo dello sport, che per un operatore che fa dello *sports betting* il proprio prodotto di punta non può non essere considerato un fattore imprescindibile della propria attività. Come si legge infatti dal *report* annuale della società austriaca *"Niente sport, niente scommesse sportive. Per questa semplice ragione sponsorizzare lo sport è sempre stato un aspetto chiave nella filosofia della nostra impresa. Fin dalla sua fondazione Bwin ha sempre incentrato la sua strategia di comunicazione sulla sponsorizzazione delle squadre e degli eventi sportivi più importanti, nella convinzione che lo sponsoring ci offra l'occasione ideale per mettere in evidenza il nostro legame con lo sport. (...)Bwin trae vantaggio dall'immagine positiva che lo sport conferisce alla società. La fiducia dei nostri clienti nei nostri prodotti viene rafforzata, al pari della brand image"*. La Figura 5.6 illustra i principali accordi di sponsorizzazione con il mondo dello sport siglati da Bwin. La società austriaca dunque, oltre a essere di casa negli stadi più importanti del mondo attraverso l'acquisizione di spazi pubblicitari sulle insegne luminose ai bordi del campo in occasione degli eventi maggiori, era nel 2009 il *major sponsor* dei due *clubs* calcistici più titolati al mondo, il "Real Madrid F.C." e l'"A.C.Milan". A partire dal 2010, dopo una relazione di *sponsorship* durata quattro anni, Bwin ha poi estinto il

contratto con "A.C.Milan", dedicandosi esclusivamente al rapporto con il "Real Madrid F.C.", club con il quale Bwin ha voluto fortemente proseguire la propria collaborazione prolungando l'accordo di sponsorizzazione fino alla stagione 2012/2013 ed aumentando il corrispettivo versato annualmente nelle casse del "Real Madrid F.C." da €18.4 milioni a €23.6 milioni.

Figura 5.6 La strategia di sponsoring di Bwin (€ per anno; 2009)



Fonte: bwin Interactive Entertainment AG, 2010

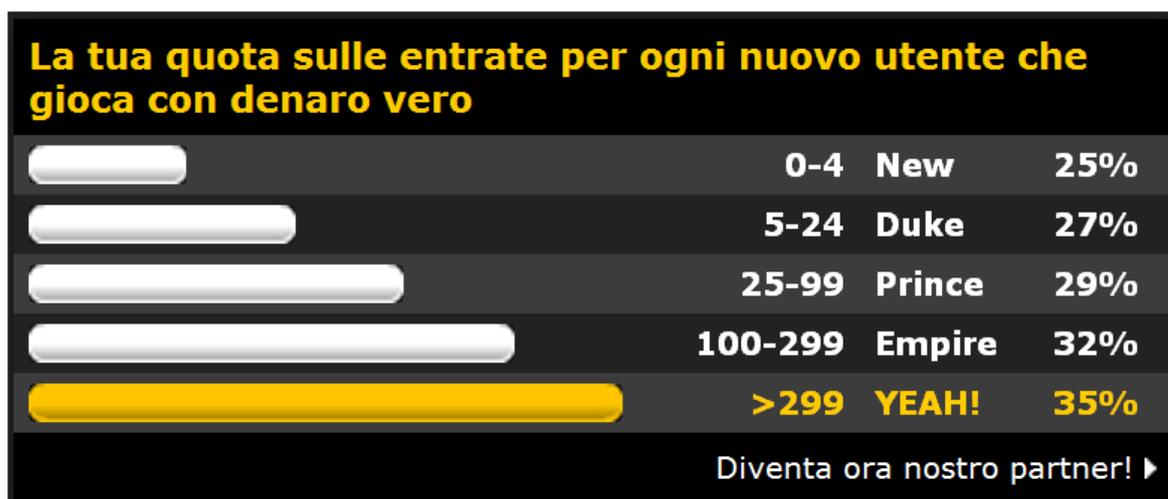
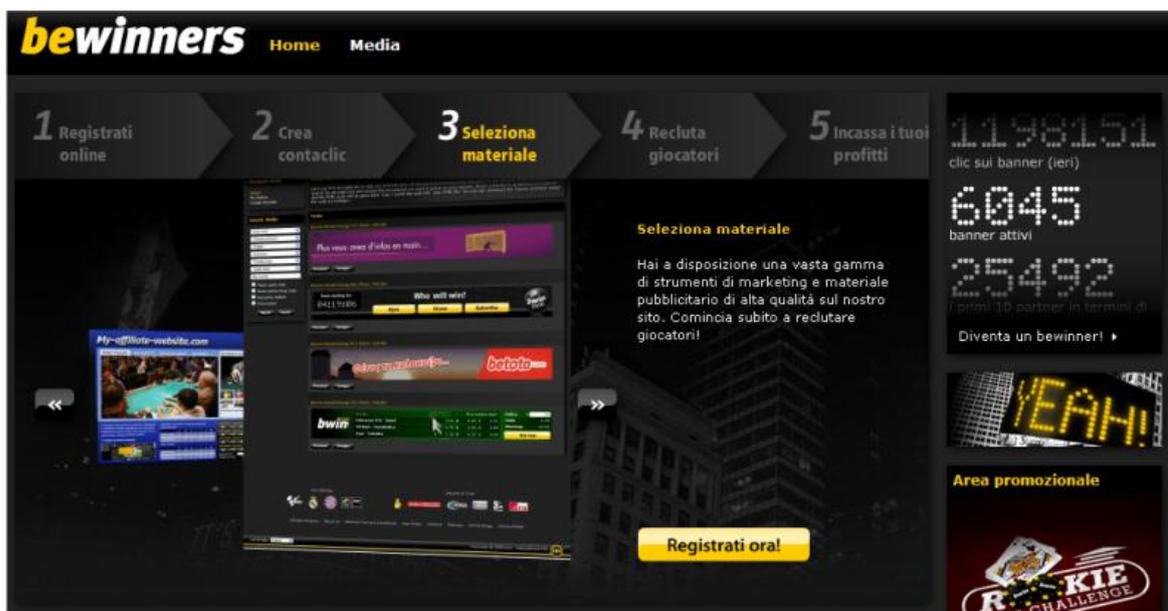
Bwin si è così focalizzata sul suo investimento pubblicitario più importante, cercando di mettersi al riparo dalla concorrenza molto agguerrita che caratterizza il mercato dello *sponsoring* attraverso un consistente aumento del compenso corrisposto al "Real Madrid F.C.". Per far ciò è stato necessario abbandonare l'investimento nell'"A.C.Milan". Tuttavia la presenza sul mercato calcistico italiano è stata rimpiazzata da un più economico accordo con la lega di serie B, che per le stagioni 2010/2011 e 2011/2012 si chiamerà "serie Bwin". L'impegno di Bwin nel settore del calcio europeo è

confermato anche dal fatto che, nonostante la *querelle* giudiziaria che ha visto protagonisti Bwin e i monopoli pubblici portoghesi²¹³, è stato ultimato il rinnovo dell'accordo con la "Liga Portuguesa", che sin dal 2005 prende il nome di "Bwin Liga". Il portafoglio di sponsorizzazioni di Bwin è infine completato dall'accordo siglato con l'organismo organizzatore del campionato mondiale della Moto GP, il quale prevedeva che Bwin fosse il *main sponsor*, per le stagioni 2009 e 2010, dei Gran Premi di Spagna e Portogallo, tenutisi rispettivamente presso il circuito di Jerèz e presso quello dell'Estoril.

Accanto al canale delle sponsorizzazioni, nell'ambito della strategia di *marketing* di Bwin assume una grande importanza il cosiddetto *online advertising*. Le spese relative a tale tipologia pubblicitaria ammontavano a €32.517 milioni nel 2009, in leggero calo rispetto al valore del 2008 (€35.1 milioni). Della predetta cifra ben €21.15 milioni sono da imputare alle *revenue share* corrisposte da Bwin ai propri affiliati a margine del programma di *skin partnership* predisposto dall'impresa. Tali *revenue share* figurano quindi fra le spese di marketing nel bilancio di Bwin e sono da considerarsi a tutti gli effetti un costo inerente all'*online advertising*. Il programma di affiliazione di Bwin è uno dei più avanzati e competitivi all'interno dell'industria e prende il nome di '*bewinners*'. Bwin pone quindi l'enfasi, fin dalla scelta del nome, sulla logica di tipo *win-win* che sta alla base del rapporto che essa vuole instaurare con i propri *partners*. La Figura 5.7 mostra la *homepage* del sito di Bwin destinato alla promozione del proprio programma di affiliazione.

²¹³ Cfr. Box 1.2.

Figura 5.7 Il programma di skin partnership di Bwin: 'bewinners'



Fonte: bwin Interactive Entertainment AG, 2010

Il funzionamento di 'bewinners' è abbastanza semplice e si basa sulla registrazione dell'affiliato presso il sito Internet di Bwin, cui segue la creazione di un portale interattivo completamente autogestito dallo stesso affiliato. Tale portale potrà sfruttare il marchio Bwin, uno dei più importanti e rinomati nel settore, per la promozione dei prodotti *sports betting*, *poker*, *casino* e *games*. L'aspetto fondamentale del programma è l'utilizzazione del cosiddetto *contaclic*, ossia un avanzato strumento di rendicontazione telematica che, come si deduce dalla sua stessa

denominazione, tiene il conto del numero degli utenti del sito dell'affiliato che cliccano quotidianamente sui *banner* che rimandano ai giochi offerti da Bwin e che effettuano successivamente puntate con soldi veri nell'ambito di tali forme ludiche. Il *contaclic* è quindi lo strumento che consente di calcolare l'ammontare della *revenue share* da corrispondere con cadenza mensile ad ogni *partner*. Come esposto in figura, infatti, il programma '*bewinners*' prevede che tale *revenue share* sia variabile a seconda del numero di utenti reclutato da ogni affiliato. In particolare, ciascun *skin partner* parte dallo *status* '*New*', che corrisponde a un numero minimo di giocatori (da 0 a 4) indirizzati verso i giochi dell'affiliante e che fa maturare il diritto a una *revenue share* del 25%, e può arrivare allo *status* '*YEAH!*' quando supera il traguardo dei 300 utenti reclutati. Il raggiungimento di un simile obiettivo viene premiato con la *revenue share* più elevata prevista dal programma, pari al 35%. Negli ultimi anni di attività il programma '*bewinners*' è funzionato a gonfie vele, garantendo a Bwin un flusso costante di nuovi giocatori. Ogni giorno vengono registrati mediamente oltre 1 milione di *clic* sui *banner* dei *partners* di Bwin, con un traffico complessivo di utenti sull'insieme dei siti gestiti dagli affiliati che sfiora le 30 mila unità nell'ambito delle scommesse sportive e le supera le 10 mila unità nell'ambito dei giochi di poker. Si può dunque affermare che il *partner program* '*bewinners*' è uno dei fiori all'occhiello dell'intero *business* di Bwin e che la strategia di *marketing* della società austriaca, così come quella della maggior parte degli operatori dell'industria del Gioco Online, sarà in futuro sempre più improntata sulla moderna ed efficace forma di acquisizione dei clienti rappresentata dalle *skin partnership*.

5.3 La strategia di crescita di Bwin: la fusione con Party Gaming

Come si è avuto modo di evidenziare spesso nel corso del lavoro, con assidui riferimenti alle operazioni straordinarie messe in atto dalla società austriaca negli ultimi anni, Bwin è sempre stata un'impresa che ha scelto di sfruttare dei complessi produttivi già affermati per fare il proprio ingresso in nuovi mercati, siano essi relativi al prodotto offerto siano essi relativi all'area geografica servita. Ciò è accaduto per la prima volta nel 2006 con l'acquisizione di "Ongame eSolutions AB", funzionale al miglioramento delle *performance* nel comparto poker. Più recenti (2009) sono invece le più volte richiamate acquisizioni della "United Games", utile al rafforzamento della presenza nel segmento degli *skill games*, e di "Gioco Digitale S.p.a.", utilizzata come ponte per l'ingresso nel mercato regolamentato italiano.

Che la strategia di crescita seguita da Bwin fosse quella delle M&A lo confermava peraltro lo stesso management della società austriaca nelle pagine del *report* annuale stilato nel 2008, dove, nell'ambito di una sezione in cui si analizzavano le opportunità di crescita future di Bwin, erano contenute le seguenti parole: "*The Company plans to play an active role in the expected consolidation of the industry and to take advantage of various promising options for international cooperation*".

Accanto alle acquisizioni sopra citate, tuttavia, l'operazione più importante in termini economici e strategici della storia di Bwin, e forse della storia dell'intera industria del Gioco Online, è stata senza dubbio la recente fusione implementata tra la stessa "bwin Interactive Entertainment AG" e la "PartyGaming Plc" (di qui in avanti Party Gaming).

Party Gaming è una società fondata nel 1997 che, dopo una serie di vicissitudini e passaggi di mano, ha ottenuto le licenze per l'erogazione dei servizi di *gambling* dall'Autorità competente di Gibilterra, stabilendo in questo Stato i propri uffici e la propria base operativa. Nel Giugno del 2005 la IPO di Party Gaming presso il "London Stock Exchange" fa registrare un grande successo. Nonostante la decisione di non accettare più giocate con soldi veri provenienti da giocatori americani, presa in seguito all'approvazione dell'UIGEA nel 2006, abbia provocato un ridimensionamento del giro di affari dell'impresa nonché un consistente calo del valore delle proprie azioni nei giorni successivi a tale annuncio, Party Gaming ha conservato in questi anni una posizione altamente competitiva sul mercato internazionale, risultando, proprio alle spalle di Bwin, la più grande società con azioni quotate operante nella *Online Gambling Industry* in termini di fatturato e capitalizzazione di mercato²¹⁴. Party Gaming è inoltre un operatore universale che come Bwin è attivo in ogni segmento operativo, offrendo tutta la gamma di tipologie ludiche esistenti nel *business* del Gioco Online. Le due società presentano dunque numerosi punti di contatto dal punto di vista strategico e della *vision* e ben si prestano perciò all'attivazione di sinergie incrociate tra i propri *business*.

In data 28.1.2011 gli azionisti di Party Gaming e di Bwin hanno approvato il progetto di fusione tra le due società. Se per Bwin vi è stata una delibera assembleare adottata all'unanimità, per Party Gaming l'operazione ha ottenuto il voto favorevole del 99.4% della compagine azionaria. Un vero e proprio plebiscito da entrambe le parti. La formalizzazione della fusione giunge dopo più di un anno

²¹⁴ Prima della fusione Bwin vantava una capitalizzazione di mercato superiore a \$1.4 miliardi, mentre Party Gaming aveva un valore di borsa pari a \$1.1 miliardi.

di intense trattative tra il management delle due società e dopo sei mesi dall'annuncio della chiusura dell'accordo preliminare, avvenuto in data 29.7.2010. La *Newco* risultante dalla fusione verrà nominata "bwin.party Digital Entertainment Plc", con il riconoscimento agli ex soci di Bwin del 51.64% delle azioni della *Newco*, a fronte del restante 48.36% attribuito agli ex soci di Party Gaming. La *Newco* avrà anch'essa sede a Gibilterra e sarà quotata presso il "London Stock Exchange". I due co-CEO di Bwin Manfred Bodner e Norbert Teufelberger, assieme al CEO di Party Gaming Jim Ryan hanno espresso soddisfazione per la positiva conclusione della trattativa, sottolineando che la creazione del "*world largest Online Gambling business*" è un'operazione imponente ed efficace sia dal punto di vista strategico ed operativo sia dal punto di vista finanziario e che "*la leadership che la Newco potrà vantare su tutti i segmenti operativi del mercato garantirà la solidità economica, finanziaria e patrimoniale, nonché l'esperienza manageriale, necessarie per primeggiare in un'industria altamente dinamica e competitiva come quella del Gioco Online*".

Le Tabelle 5.11 e 5.12 descrivono le *performance* economiche generali delle due imprese e i risultati dei singoli comparti operativi prima della fusione, esponendo anche i valori ottenuti combinando le attività di Bwin e Party Gaming. Tali valori forniscono un'idea circa l'entità del giro di affari che farà capo alla *Newco* "bwin.party Digital Entertainment Plc" nata dalla fusione.

Tabella 5.11 Le performance economiche di Bwin e Party Gaming (€ milioni; 2009)

	Bwin	Party Gaming	Performance congiunta
NGR (Net Gambling Revenues)	372.9	309.1	682
EBITDA	102.2	93.8	196
NOPAT	46.2	38.9	85.1

Fonte: bwin Entractive Entertainment AG; Party Gaming Plc, 2010

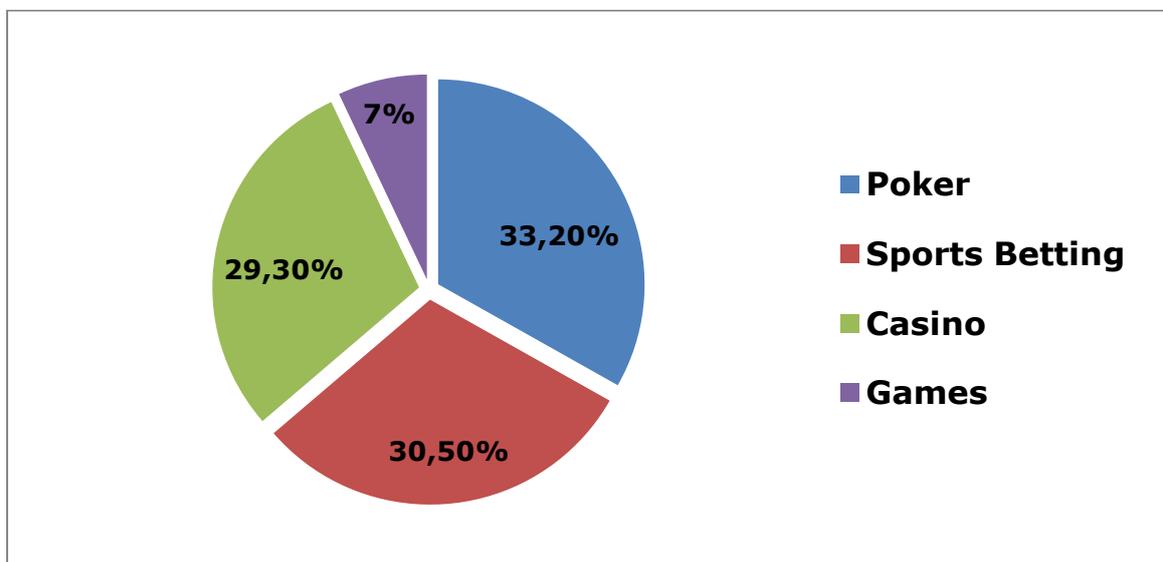
Tabella 5.12 I Net Gambling Revenues di Bwin e Party Gaming per tipologia di prodotto (€ milioni; 2009)

	Bwin	Party Gaming	Performance congiunta
Poker	89.5	136.8	226.3
Sports Betting	194.6	13.2	207.8
Casino	63.8	136.3	200.1
Games	25	22.8	47.8
Totale	372.9	309.1	682

Fonte: bwin Interactive Entertainment AG; Party Gaming Plc, 2010

Il *business* della Newco si troverà quindi ad essere suddiviso tra i vari segmenti di prodotto nel modo illustrato dalla Figura 5.8.

Figura 5.8 Breakdown dell'attività della Newco per tipologia di prodotto (% sul totale degli NGR)



Fonte: bwin Interactive Entertainment AG; Party Gaming Plc, 2010

Un *mix* di ricavi molto complementare tra le due società farà sì che l'attività della *Newco* sarà equamente bilanciata sui tre comparti operativi principali (scommesse sportive, poker e giochi da casinò). Bwin, dal canto suo, beneficerà della forte presenza di Party Gaming nei mercati del poker e dei *casino games* e del suo avanzato *know-how* tecnologico in tali ambiti, portando finalmente a compimento quel processo espansione nel comparto poker iniziato nel 2006 con l'acquisizione di "Ongame". Party Gaming, dall'altra parte, beneficerà dell'esperienza di Bwin nell'industria dello *sports betting*, segmento questo in cui Bwin vanta una leadership indiscussa, con i suoi €194.6 milioni di ricavi netti nel 2009, e in cui invece Party Gaming si è da pochi anni affacciata, peraltro con *performance* modeste rispetto al resto della sua attività come dimostrano gli appena €13.2 milioni fatturati nel 2009. Le due società continueranno ad interagire con la rispettiva clientela attraverso i propri siti e i propri *brand* storici, beneficiando tuttavia di una maggiore forza competitiva in ogni ambito operativo (sia geografico che di prodotto). Il management di Bwin sarà infatti impegnato soprattutto nello sviluppo del *business* delle scommesse sportive, mentre il management di Party Gaming si occuperà prevalentemente di poker e giochi da casinò. Il *restyling* più significativo riguarderà il *business* del poker, il quale presenta delle specificità derivanti dalla necessità degli operatori di organizzarsi in grandi *network* per aumentare la cosiddetta liquidità di prodotto. In un tale scenario si presenterà una particolare situazione per la *Newco*. Si verificherà cioè una sovrapposizione di funzioni tra l'attività di "Ongame", *software providers* di proprietà di Bwin specializzato nelle soluzioni informatiche per poker e *casino games*, e quella di Party Gaming,

anch'esso produttore di programmi per il gioco digitale. Come si era già accennato nel corso del lavoro parlando delle piattaforme tecnologiche attive nel settore italiano del poker, Party Gaming è infatti uno di quegli operatori che sviluppa internamente i propri *gambling software*.

L'orientamento che sembra prevalere tra il management della Newco è quello dell'utilizzo delle soluzioni informatiche della stessa Party Gaming per l'erogazione dei giochi da casinò e del poker su tutti i siti della nuova società, compresi quindi quelli di Bwin che si erano finora avvalsi del *software* e del *network* di "Ongame". Si configurerà pertanto un *surplus* di attività, e la "Ongame" passerà dall'essere stata il principale fornitore tecnologico nel *business* di Bwin nell'ultimo quinquennio all'essere un *asset* non più strategico nell'ambito della nuova configurazione societaria. Interpellato sull'argomento, Norbert Teufelberger ha fatto sapere che *"una volta che le piattaforme di gioco di Bwin e Party Gaming saranno unificate, ci sarà un surplus di attività soprattutto nel poker, con la sovrapposizione di due software providers molto importanti come Ongame e Party Gaming. Non tutti gli assets saranno considerati necessari ed Ongame potrebbe perciò essere messa sul mercato nel prossimo futuro. Non è stata fissata tuttavia alcuna scadenza, dal momento che è nostra convenienza attendere la migliore opportunità di dismissione e lucrare al massimo sul prezzo di vendita"*²¹⁵. Bwin mira dunque a realizzare una plusvalenza sulla cessione di "Ongame", acquisita nel 2005 per €474 milioni, disfacendosi in tal modo di un *asset* superfluo e liberando liquidità da impiegare nello sviluppo dell'attività della Newco e nel supporto delle strategie di crescita della stessa.

²¹⁵ "Proposed merger of bwin and PartyGaming", "bwin Interactive Entertainment AG", "Party Gaming Plc", 29.7.2010.

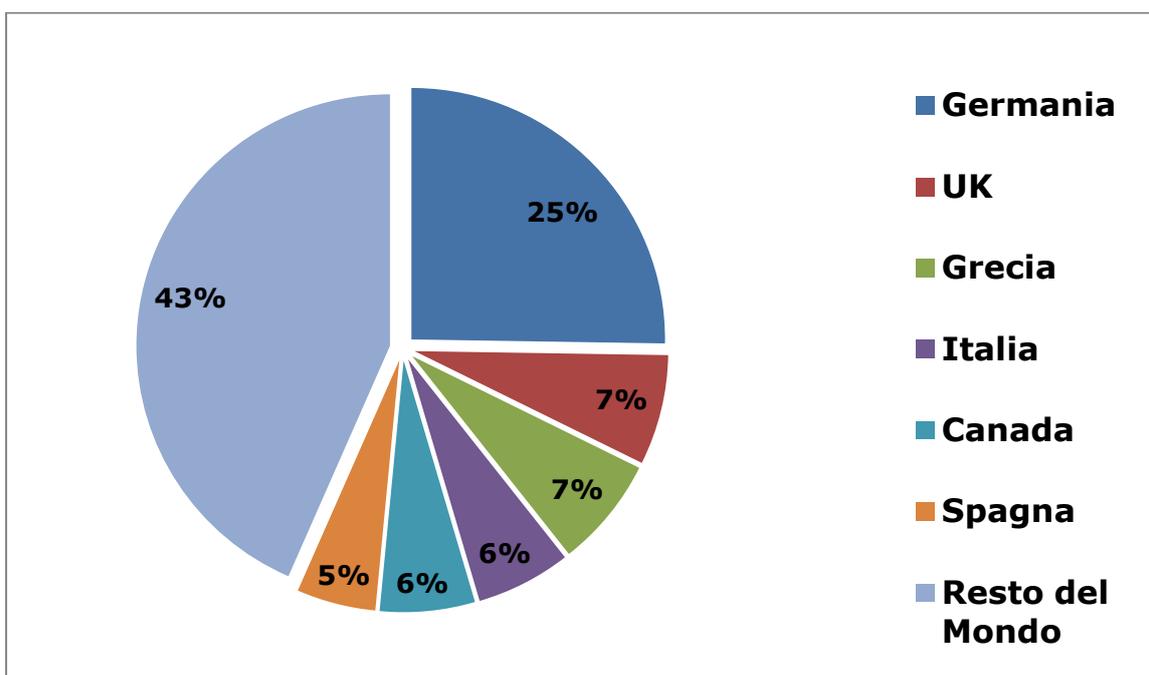
Per quanto riguarda l'ambito geografico di operatività della Newco, la Tabella 5.13 e la Figura 5.9 descrivono i mercati principali sui quali si era concentrato il *business* di Bwin e Party Gaming prima della fusione e la situazione che scaturirà dal nuovo assetto societario.

Tabella 5.13 I Net Gambling Revenues di Bwin e di Party Gaming per mercato geografico (% del totale; 2009)

	Bwin	Party Gaming	Dati congiunti
Germania	31%	18%	25%
UK	<1%	16%	7%
Grecia	10%	<1%	7%
Italia	11%	2%	6%
Canada	<1%	14%	6%
Spagna	7%	4%	5%
Resto del Mondo	40%	46%	43%

Fonte: bwin Interactive Entertainment AG; Party Gaming Plc, 2010

Figura 5.9 Breakdown dell'attività della Newco per mercato geografico (% sul totale degli NGR)



Fonte: bwin Interactive Entertainment AG; Party gaming Plc, 2010

Il *business* della *Newco* presenterà un discreto *mix* mercati di geografici serviti incentrato sull'Europa e in particolare sui mercati regolamentati, come UK e Italia, o in via di regolamentazione, come Spagna e Grecia. Il focus di entrambe le società sarà dunque verso quei contesti che offrono alle imprese legislazioni moderne e pro-attive, con l'eccezione della Germania che, seppur tuttora caratterizzata da un approccio proibizionistico delle Autorità competenti in materia di *Online Gambling*, ha da sempre rappresentato, anche prima della fusione, il singolo mercato più importante per le due società. Lo sbilanciamento dell'attività verso l'area europea non deve tuttavia far pensare che il management delle due società abbia messo da parte l'idea di espandersi verso nuovi ambiti geografici²¹⁶, in particolare il mercato USA, abbandonato sia da Bwin che da Party Gaming in seguito all'approvazione dell'UIGEA nel 2006. A questo proposito ancora Norbert Teufelberger fa sapere che *"ci sono ottimi motivi per ritenere che entro un paio d'anni verrà approvata una normativa sul Gioco Online negli USA e il mercato sarà finalmente regolamentato. Per quel momento la nostra impresa sarà pronta a fare il proprio ingresso sul mercato a stelle e strisce, forte sia della presenza strategica che possiamo vantare sul confinante mercato canadese sia delle risorse finanziarie che deriveranno dalla dismissione di Ongame"*.

Al di là delle sinergie strategiche ed operative fin qui discusse tra le due società partecipanti alla fusione, è interessante analizzare anche le concrete sinergie economiche delle quali beneficerà la

²¹⁶ Emblematica di tale visione strategica internazionale che caratterizza le due società è la frase contenuta nella pagina di apertura del Prospetto informativo diffuso ai propri azionisti da Bwin e Party Gaming al momento dell'annuncio della chiusura della trattativa preliminare per la fusione: *"Bwin-Party: global brands, global players, global business"*.

Newco a seguito della fusione. Nelle pagine del prospetto informativo diffuso al pubblico in occasione della chiusura della trattativa preliminare di fusione, il management di Bwin e di Party Gaming ha stimato delle *'pre-tax synergies'* (sinergie ante-imposte) annuali pari a €55 milioni a partire dall'anno successivo alla implementazione dell'operazione (2012). Le determinanti di tali sinergie economiche di fusione, che consistono sostanzialmente in risparmi di costo e ricavi aggiuntivi ottenuti grazie all'unione dei due complessi produttivi, sono illustrate nella Figura 5.10.

Figura 5.10 Le sinergie economiche derivanti dalla fusione

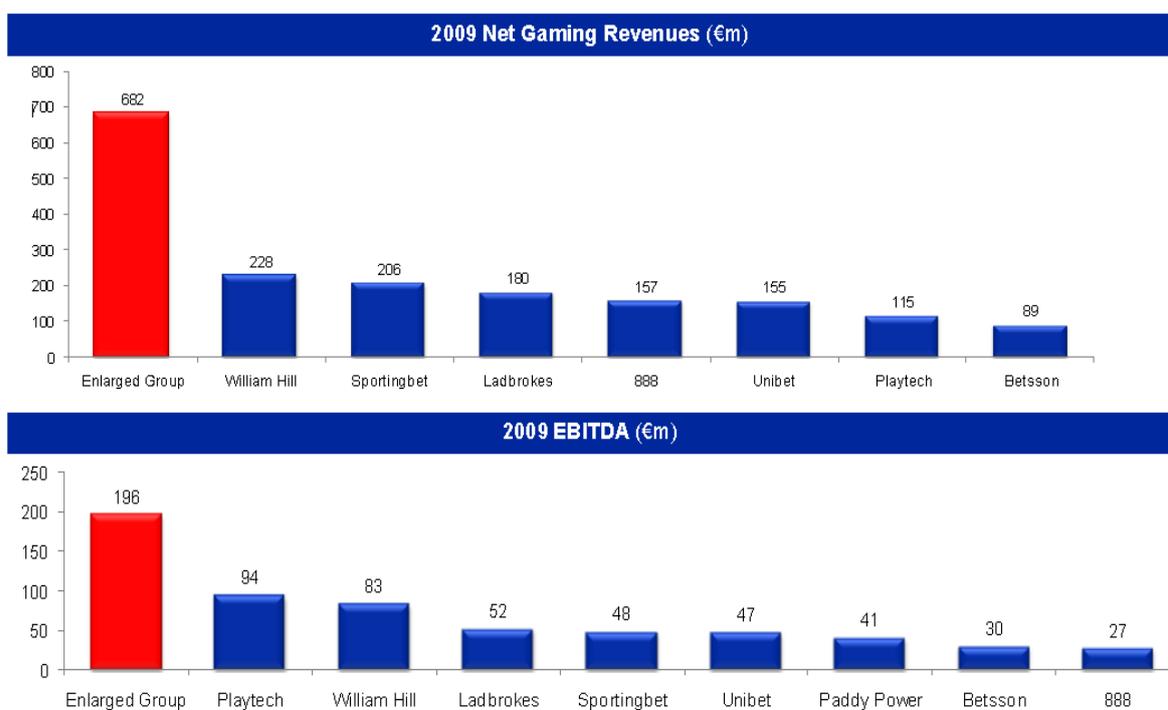


Fonte: *bwin Interactive Entertainment AG; Party Gaming Plc, 2010*

A conclusione di questo ampio excursus sulla fusione tra Bwin e Party Gaming è opportuno presentare un confronto tra la *Newco* nata dalla fusione e i principali *competitors* con azioni quotate presso mercati azionari regolamentati, società per le quali sono disponibili dati economici e patrimoniali dettagliati e affidabili.

Come si era già detto in apertura della discussione, quello che emerge dalla fusione tra Bwin e Party gaming è un vero e proprio colosso di mercato, nonché il più grande operatore quotato in borsa esistente nella *Online Gambling Industry*. I dati esposti nella Figura 5.11 non lasciano spazio a interpretazioni.

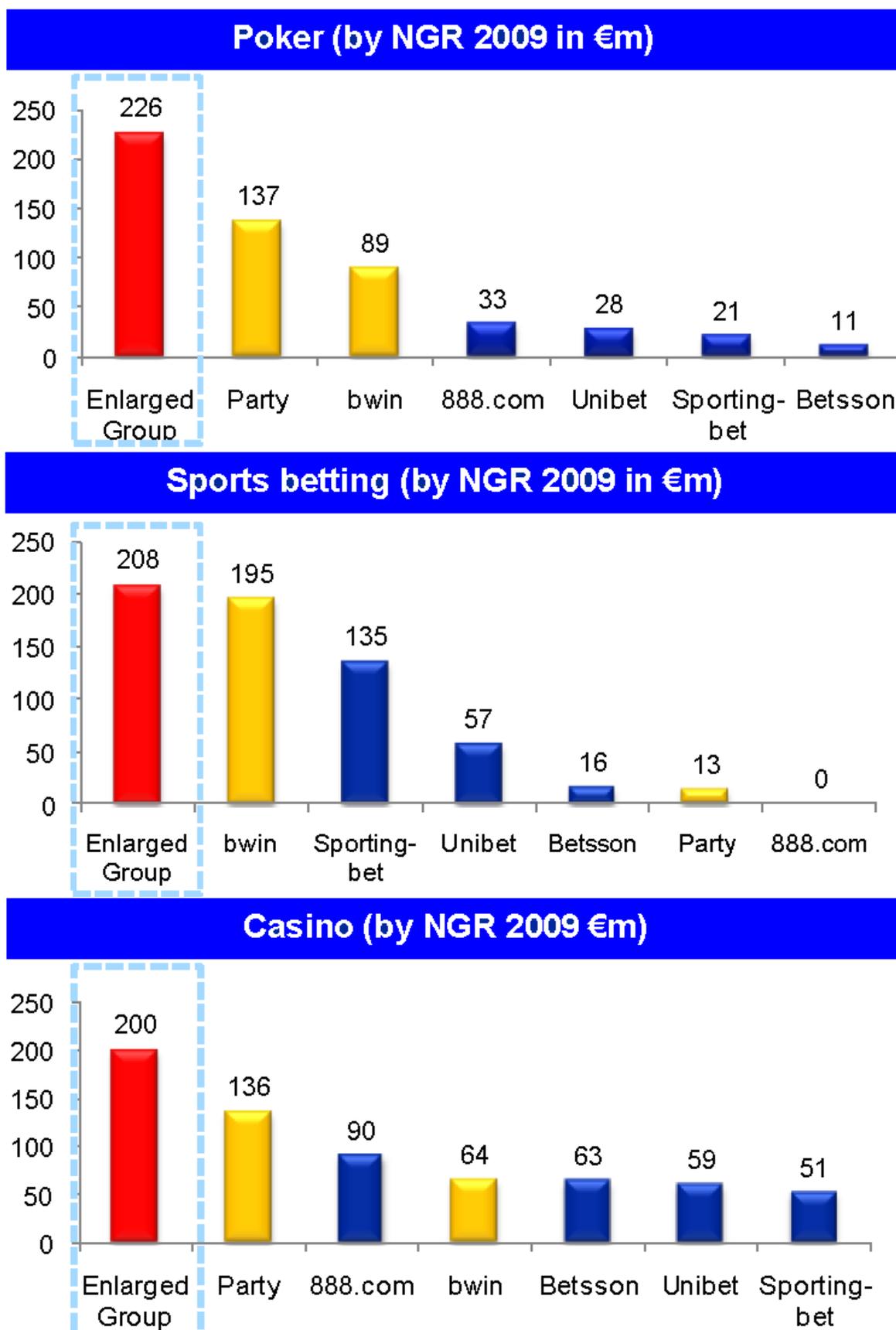
Figura 5.11 L'imponente leadership della Newco sul mercato del Gioco Online



Fonte: bwin Interactive Entertainment AG; Party Gaming Plc, 2010

Con ricavi netti tre volte superiori a quelli del secondo maggior competitor quotato ("William Hill") e un EBITDA più che doppio rispetto a quello di "Playtech", la Newco (definita 'enlarged group' in figura) potrà vantare una leadership indiscussa nel settore del Gioco Online. Anche un'analisi svolta a livello dei tre principali segmenti di prodotto (*sports betting*, *poker* e *casino*) conferma in ognuno di essi una posizione dominante della Newco, in termini di NGR, rispetto alle maggiori società quotate del settore (Figura 5.12).

Figura 5.12 La leadership della Newco sui tre principali segmenti di prodotto



Fonte: bwin Interactive Entertainment AG; Party Gaming Plc, 2010

Già prima della fusione Bwin era il maggiore operatore quotato attivo nel comparto scommesse sportive, mentre Party Gaming vantava la leadership nell'ambito del poker e dei giochi da casinò. L'unione delle due imprese ha consolidato ulteriormente la loro posizione di potere, dando vita ad un soggetto destinato a dominare le dinamiche concorrenziali nel futuro dell'industria. Il management della *Newco* sembra essere ampiamente cosciente dell'entità della posizione di vantaggio acquisita e non esclude di attuare *"ulteriori operazioni di consolidamento all'interno del settore del Gioco Online attraverso M&A"*, con l'obiettivo dichiarato di rimanere a lungo *"the world market leader, poised to exploit further market growth"*.

La posizione di leadership raggiunta dalla *Newco* nata dalla fusione è pertanto molto significativa. Sarà molto difficile colmare il *gap* competitivo per i concorrenti se questi non adegueranno le proprie strategie con l'obiettivo di controbilanciare il potere maturato da Bwin e Party Gaming. Non è un caso, infatti, che pochi giorni dopo l'annuncio dell'implementazione della fusione tra le predette società siano prontamente iniziati a circolare nell'ambiente dei *rumors* riguardanti possibili operazioni similari a quella analizzata nel presente paragrafo. Tali operazioni potrebbero coinvolgere alcuni degli operatori più importanti nel settore. Al riguardo la trattativa che sembra essere al momento in fase più avanzata è quella per la fusione tra il *Bookmaker* britannico "Ladbrokes" e il *software provider* "Playtech", proprietaria del *poker network* "iPoker". L'operazione, che dovrebbe concludersi entro la fine dell'anno, darebbe vita a una società dalla capitalizzazione borsistica complessiva di £2.2 miliardi e si inquadreerebbe alla perfezione nel processo di cristallizzazione delle posizioni di

potere, in atto nella *Online Gambling Industry*, cui più volte si è accennato nel corso del lavoro e di cui la fusione tra Bwin e Party Gaming ha rappresentato la manifestazione più evidente.

CONCLUSIONI

"Il mondo è come un tavolo da gioco predisposto in modo tale che tutti quelli che entrano nel casinò devono giocare e tutti, a lungo andare, devono perdere, chi più chi meno, anche se di quando in quando possono realizzare una vincita provvisoria".

Samuel Butler, *Taccuini*, 1912

"E perché il gioco sarebbe peggiore di un qualsiasi altro mezzo di far denaro, per esempio del commercio?".

Fyodor Mikhaylovich Dostoevskij, *Il giocatore*, 1866

All'inizio del lavoro erano state poste delle domande abbastanza chiare. Ci si era chiesto da che cosa derivasse l'enorme successo sperimentato dall'industria del Gioco Online in questi anni, se fosse possibile individuare un modello di sviluppo del *business* condiviso dagli operatori del settore e quali potessero essere gli scenari competitivi di qui a qualche anno. Si era infine domandato, in maniera del tutto ironica e provocatoria: è proprio vero come si dice che il 'banco vince sempre'? Estendendo con ciò la definizione di 'banco' a tutti gli operatori attivi nella *Online Gambling Industry*.

Ebbene, a quest'ultima domanda è forse opportuno rispondere con una semplice battuta: se c'è un solo 'banco', sì, esso avrà sempre la meglio nel lungo periodo, ma se ci sono tanti 'banchi', come molteplici sono le imprese che operano nel *business* del Gioco Online, allora ci sarà qualche 'banco' vincente e qualche 'banco' perdente. E saranno proprio le dinamiche competitive del settore, unite alle strategie operative messe in atto dagli operatori, a determinare vincitori e vinti all'interno del gioco concorrenziale.

E' quello dell'*Online Gambling* un settore ancora molto giovane e in fase di espansione, che finora ha sempre premiato il merito e la

forza delle idee innovative piuttosto che la forza economica delle imprese. Nel corso della trattazione si sono susseguiti riferimenti e approfondimenti riguardo alle fantastiche storie che hanno caratterizzato l'ascesa di alcune delle società leader nell'industria. Sono storie che hanno visto lo sviluppo e l'affermazione su scala internazionale di piccole *start-up* nel giro di appena un decennio, un arco temporale breve ma intensissimo, che ha racchiuso l'intera evoluzione della *Online Gambling Industry*. E sono altresì storie accomunate da un particolare aspetto: nascono tutte da un'idea, un'idea rivoluzionaria e lungimirante che nel lungo periodo viene premiata dal mercato. Si pensi alla parabola di "Betfair", interamente basata sull'introduzione della peculiare tipologia di scommesse del *betting exchange*, o alle innovazioni introdotte nel campo del poker da "Pokerstars", le quali hanno fatto sì che un operatore entrato nell'industria con forte ritardo rispetto ai più diretti *competitors* sbaragliasse la concorrenza e divenisse il leader indiscusso nel suo campo in soli cinque anni di attività.

In sostanza, il Gioco Online in questi anni ha incarnato perfettamente quello che è considerato il 'sogno americano', ossia la speranza di poter raggiungere, partendo dal nulla e attraverso l'impegno, la prosperità economica e il successo. E ciò è vero sia nell'ottica delle imprese che hanno partecipato a questa 'nuova era dell'oro', sia nell'ottica dei singoli giocatori che hanno frequentato i vari siti di *gambling* nella speranza di risolvere i problemi economici di una vita. Per rispondere alla domanda sul perché dell'enorme diffusione del fenomeno, si può forse dire che è stato proprio questo duplice sogno, appartenente alle imprese

come ai giocatori, che ha innescato il percorso di espansione e di affermazione dell'*Online Gambling* a livello internazionale.

Se adesso l'industria del Gioco Online produce ricavi globali che sfiorano i \$30 miliardi, tuttavia, lo si deve senza dubbio anche all'inizio di quel processo di legalizzazione del fenomeno che dovrà per forza di cose portare, nel lungo periodo, ad una semplificazione e ad una armonizzazione del *framework* normativo. Come ribadito più volte nel corso del lavoro, è questo un obiettivo ancora enormemente distante nella fase attraversata al momento dal settore, ma i passi in avanti compiuti da Paesi come l'Italia, al cui modello si stanno conformando numerosi altri Legislatori, lasciano intendere che la strada maestra sia stata intrapresa. Per bocca del co-CEO di "Bwin" Manfred Bodner *"la legislazione moderna e pro-attiva italiana deve rappresentare un esempio di best practice a livello europeo, dal momento che è concepita in una logica win-win (...), ossia è studiata in modo che siano conciliati l'interesse delle imprese a sviluppare il proprio business, l'interesse dello Stato a tutelare i fruitori dei giochi ed assicurare un equo flusso di entrate all'erario e l'interesse del consumatore ad accedere a un servizio regolare e pienamente controllato"*²¹⁷. Per troppo tempo ormai l'industria del Gioco Online è stata caratterizzata da un *"grey legal status"*²¹⁸; gli operatori di ogni parte del mondo chiedono a gran voce il riconoscimento della legittimità della propria attività e la legalizzazione definitiva del fenomeno. Essi hanno peraltro dimostrato con i fatti la propria volontà di aderire a settori regolamentati come quello italiano, rinnegando prontamente le enormi agevolazioni fiscali ad essi garantite dalle giurisdizioni *offshore* allorquando è stata fornita

²¹⁷ "Annual Financial report 2009", "bwin Interactive Entertainment AG", 2010.

²¹⁸ "A special report on gambling. Shuffle up and deal", "The Economist", 2010.

loro la possibilità di adeguarsi a normative moderne ed efficaci. L'interesse ad operare nell'ambito della completa legalità e a non dover affrontare continue procedure di infrazione promosse da questo o da quell'organismo internazionale, garantendo in tal modo anche i propri clienti da eventuali complicazioni burocratiche, è preponderante rispetto all'interesse a godere dei regimi di tassazione privilegiati offerti dalle giurisdizioni *offshore*. Detto questo, l'indagine effettuata all'interno dei vari capitoli del lavoro ha condotto all'individuazione di una serie di peculiarità strategiche ed operative che contraddistinguono il *business* del Gioco Online. Tra di esse le più rilevanti appaiono essere:

- l'importanza che rivestono le risorse intangibili nel *business* in esame. Si fa riferimento soprattutto a degli *asset* come il *brand* e il capitale reputazionale ad esso connesso, la piattaforma tecnologica e, soprattutto, la *Customer Base*. Quest'ultima assume un'importanza decisiva nell'ambito dei *players vs players games*, ossia quelle tipologie ludiche caratterizzate da esternalità di rete dove la presenza di un elevato numero di utenti attivi sul sito è condizione necessaria per l'inizio e la buona riuscita dei giochi stessi;
- la relativa stabilità e prevedibilità della dinamica dei ricavi a fronte dei rischi operativi correlati allo svolgimento dei diversi giochi. Si è visto come, anche nell'ambito di quelle forme ludiche nelle quali l'operatore assume posizioni di rischio nei confronti dei clienti, il vantaggio in capo al 'banco' (*edge*), in termini di profitto atteso nel lungo periodo, sia molto elevato. Il riferimento è agli *house vs players games*, ossia ai giochi da casinò e alle scommesse. In quest'ultima tipologia in particolare, il mantenimento del vantaggio in

- capo al 'banco' deve essere sapientemente garantito da una competente gestione delle quote offerte in relazione ai vari esiti degli eventi;
- la centralità della strategia di comunicazione adottata nel processo di acquisizione dei clienti. Nel *business* del Gioco Online la pubblicità è una componente essenziale. Le campagne di *marketing* risultano essere il veicolo di gran lunga più efficace nel raggiungere l'obiettivo di attrarre nuovi giocatori ed espandere la propria *Customer Base*. La maggioranza dei consumatori dei giochi via-Internet orienta infatti le proprie scelte non tanto sulla base delle caratteristiche qualitative e di prezzo dei prodotti offerti bensì sulla base dei messaggi pubblicitari diramati attraverso i vari canali di comunicazione. Nell'ambito di tali strategie di *marketing* merita una menzione il modello delle *skin partnership*, una particolare forma di affiliazione che si sta diffondendo a macchia d'olio nel mercato dell'*Online Gambling* e sta acquisendo una rilevanza sempre maggiore sia in termini quantitativi sia in termini strategici all'interno del *business* delle imprese del Gioco Online;
 - l'importanza della gestione del rapporto con la clientela (*Customer Relationship Management*) e dei sistemi di fidelizzazione della stessa. Quello dell'*Online Gambling* è un settore moderno e come tale altamente *customer-oriented*. Le strategie delle imprese, differenziate a seconda che siano rivolte a giocatori amatoriali o a giocatori professionali, sono tutte interamente incentrate sull'innalzamento del valore offerto al cliente e sul mantenimento di una relazione stabile e duratura con lo stesso. Tale trend è poi amplificato dalla

presenza di bassissimi *switching costs* per gli utenti dei siti e dagli elevati livelli competitivi che, soprattutto su particolari mercati geografici e di prodotto, sono all'origine di strategie di prezzo sempre più aggressive, le quali stanno incidendo negativamente sui margini delle imprese.

Quali sono, allora, in virtù di quanto esaminato lungo l'intero percorso di ricerca intrapreso con la stesura della presente trattazione, gli scenari futuri che attendono l'industria del Gioco Online? Non è certo facile dare una risposta univoca a tale domanda, ma si possono certamente inquadrare, a grandi linee, i principali sviluppi in atto nell'ambiente competitivo.

Da una parte si rileva come tutte le stime prospettiche compiute da addetti ai lavori ed esperti del settore prevedano la prosecuzione del trend espansivo dei ricavi anche per gli anni a venire. Anzi, relativamente ad alcuni contesti geografici, come il mercato asiatico, e ad alcuni comparti di prodotto, come il *betting exchange* e gli *skill games*, è atteso un consistente aumento della crescita per il prossimo futuro. La *Online Gambling Industry* è dunque ancora molto lontana dalla fase di maturità, anche perché si stagliano all'orizzonte opportunità di sviluppo che in questo primo decennio di vita del settore sono rimaste inesplorate dagli operatori. Ci si riferisce in particolare all'ulteriore espansione che seguirà all'affermazione dei canali di fruizione dei giochi alternativi al *Web*, quali i *Mobile Phones* e le *Digital TV*, o ancora alla rivoluzione nel modo di intendere il gioco via-Internet che potrebbe essere portata dall'avvento del cosiddetto *social gambling*. Sono questi dei nuovi trend operativi che hanno appena fatto la comparsa sulla scena e il cui impatto sulle dinamiche competitive e sulle *performance* future dell'industria è ancora tutto

da verificare. In buona sostanza, si vuole dire che il Gioco Online è un *business* che gode di piena salute e di ottime prospettive di crescita a livello globale.

Tuttavia, e qui vengono le note dolenti, si è arrivati in una fase del ciclo di vita del settore in cui non ci sarà più spazio per tutti gli operatori. E' proprio questo il momento in cui si determineranno i vincitori e i vinti cui si faceva riferimento in apertura della presente discussione. Ci saranno sempre meno nuovi ingressi nel mercato e, come è naturale che sia, storie di rapida ascesa e successo come quelle che hanno caratterizzato l'ultimo decennio dell'industria saranno sempre meno frequenti. La *Online Gambling Industry* sta infatti entrando decisamente nella stagione della cristallizzazione delle posizioni di potere.

Ci si sta dirigendo verso uno scenario competitivo dominato da un ristretto numero di grandi imprese, spesso concentrate in grandi *network* operativi, accanto alle quali ci sarà una nutrita pletera di *followers* che avranno sempre meno possibilità di emergere e, con il passare del tempo, finiranno per essere inglobati dai poli produttivi maggiori o per uscire dal mercato in quanto impossibilitati a competere con i colossi dell'industria.

La conferma più netta di una tale tendenza è stata fornita proprio dalla fusione tra "Bwin" e "Party Gaming". L'impatto che tale operazione avrà sulle dinamiche competitive dell'intera industria del Gioco Online a livello globale non deve essere sottovalutato. Essa rappresenta un chiaro ritratto di quello che sarà il modello strategico dominante nel futuro del settore. Vale la pena di ribadire infatti che la fusione in parola ha portato alla creazione di un vero e proprio 'mostro' di mercato, destinato a fagocitare buona parte della concorrenza. Infatti, fatta eccezione per il

segmento del poker, tuttora dominato da "Pokerstars" e "Fulltiltpoker", la Newco scaturita dalla fusione potrà vantare una leadership indiscussa in termini di quota di mercato su tutti gli altri comparti di prodotto. Il nuovo colosso dell'industria del Gioco Online, che ha fatto registrare un fatturato netto (*Net Gaming Revenues*) combinato di €682 milioni nel 2009, potrà far valere un potere di mercato indiscusso ed incidere fortemente sulle dinamiche concorrenziali del settore nel futuro.

Come ha fatto notare proprio il CEO di "Party Gaming" Jim Ryan *"essere l'operatore leader in tutti i settori in cui opera garantirà alla Newco una posizione privilegiata rispetto ai competitors che le consentirà di capitalizzare al meglio tutte le opportunità di crescita che verranno offerte dai vari segmenti di mercato, nella convinzione di avere il know-how e la forza economica necessari per supportare qualsiasi progetto di sviluppo profittevole nel lungo periodo"*²¹⁹. E' evidente come la posizione di vantaggio che è stata acquisita da "Party Gaming" e da "Bwin" dovrà essere in qualche modo controbilanciata dai concorrenti delle due società. Sono attese pertanto, nei prossimi anni, numerose operazioni similari all'interno della *Online Gambling Industry*.

Concludendo, fino ad ora il Gioco Online si è caratterizzato per essere un *business*, per così dire, meritocratico, che premiava l'innovazione e le idee vincenti. Il rapporto tra il successo e le risorse finanziarie possedute era molto meno stretto rispetto a quanto accade nella maggior parte dei settori economici tradizionali. Nello scenario futuro, al contrario, le fortune degli operatori saranno per lo più determinate da aspetti di carattere strategico e politico. Il potere economico potrà essere esercitato

²¹⁹ "Audited Results for the Year ended 31 December 2010", "Party Gaming Plc", 2010.

da pochi poli operativi dominanti, formati da una ristretta cerchia di operatori all'interno della quale il grado di tensione concorrenziale sarà molto elevato. Ciò renderà sempre più difficoltosa la competizione per le imprese più piccole.

BIBLIOGRAFIA

American Economic Review, *Clio and the Economics of QWERTY*, 1985

American Gaming Association, *Motivations for Internet Gambling*, 2008

Anderson P.; Tushman M., *Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change*, 1990

Baranzelli M., *Il mercato del gioco traina l'economia italiana*, 2010

Bwin Interactive Entertainment AG, *Annual Report 2009*, 2010

Bwin Interactive Entertainment AG, *Annual Financial report 2009*, 2010

Bwin Interactive Entertainment AG; Party Gaming Plc, *Proposed merger of bwin and PartyGaming*, 29.7.2010

Cabot T., *Internet Gambling Report - Fourth Edition*, 1999

Cini A., *Il Gioco Online ha scoperto i 'geni' dell'intrattenimento*, Totoguida Scommesse, 23.4.2010

Cole et. al., *Survey of Internet Usage*, 2008

Datamonitor, *Industry Profile: Global Casinos & Gaming*, Marzo 2010

E-Gaming Review, *Affiliate Report 2010*, 2010

European Commission, *Study of Gambling Services in the internal Market of the european union*, 2006

European Parliament - Policy Department – Economic and Scientific Policy, *Online Gambling. Focusing on Integrity and a Code of Conduct for Gambling*, 2008

Fontana F.; Caroli M., *Economia e gestione delle Imprese*, 2006

Hofer C.; Schendel D., *La Formulazione della strategia aziendale*, 1984

Kattan J., *Market power in the presence of an installed base*, 1993

Katz M.; Shapiro C., *Network externalities, competition and compatibility*, 1985

Kotler P., *Marketing Management – 11th Edition*, 2003

Las Vegas Sun, *Moneymaker's win and the Internet Gambling*, 22.6.2009

Lugli G., *Neuroshopping*, Gennaio 2011

Manzin M.; Biloslavo R., *Online Gambling: Today's possibilities and Tomorrow's opportunities*, 2008

Merril Corporation, *Betfair report pre- IPO*, Aprile 2010

Ohmae K., *The mind of strategist*, 1982

Osservatorio sul Gioco Online del Politecnico di Milano, *Gioco online: è boom. Tra innovazione e regolamentazione*, Aprile 2010

Party Gaming Plc, *Audited Results for the year ended 31 December 2010*, 2010

Playtech, *Annual Report and Accounts (for the year ended 31 December 2009)*, 2010

Remote Gambling Association (RGA), *Sports Betting: Legal, Commercial and Integrity Issues*, 2009

Rodriguez J., *Nevada casinos report \$3.4 billion loss for 2010*, Card Player Magazine, 3.2.2011

Sbordoni S., *Giochi concessi e gioco on line*, 2010

Shilling M., *Gestione dell'innovazione*, 2005

The Economist, *A special report on gambling. Shuffle up and deal*, 8.7.2010

Varian H.; Shapiro C., *Information Rules*, 1999

Volpato G., *Concorrenza, Impresa, Strategie*, 2008

Williams R. J., Wood R. T., *Internet Gambling: a comprehensive review and syinthesis of literature*, 2007

SITOGRAFIA

www.aams.gov.it

www.agicoscommesse.it

www.agipronews.it

www.americangaming.org

www.arpanet.it

www.assopoker.com

www.bettingmarket.com

www.bettingsites.org

www.bwin.org

www.cardplayer.com

www.casinocity.com

www.cca-i.com

www.datamonitor.com

www.ecogra.org

www.economist.com

www.egrmagazine.com

www.euromonitor.com

www.fulltiltpoker.net

www.g-gambling.com

www.gamblingcompliance.com

www.gamblinggates.com/History

www.gamblinglicenses.com

www.gamblingonlinemagazine.com

www.gamblingphd.com/historical-information

www.gamblingplanet.org

www.gamblingsites.com

www.gamingdirectory.com

www.gbqc.com

www.giocoegiochi.com

www.google/insights/search

www.h2gc.com

www.high-limit-casonos.com

www.incomeaccess.com

www.infobet.it

www.livebetting.net

www.lottomatica.it/pokerclub

www.marketresearch.com

www.microgaming.com

www.nielsen.com

www.onlinecasinoadvisory.com

www.onlinecasinosuite.com

www.onlinegambling.com

www.onlinegamblingmarket.com

www.onlinepokerchannel.com

www.onlinesportsbettingsystem.com

www.osservatori.net

www.pokerbonuses.com

www.pokeritaliaweb.org

www.pokerscout.com

www.pokerstars.net

www.rakeback.com

www.researchandmarkets.com

www.rga.eu.com

www.rseconsulting.net

www.scommessepokeronline.wordpress.com

www.sharkscope.com

www.sogei.it

www.sportsbook.com

www.sportsinsights.com

www.sportspool.com/gambling

www.trustpartners.eu

www.usgamblinghistory.com

www.viaden.com

www.virgingames.it

www.virgingaming.com

www.wizardofodds.com