

**Paolo Calvosa**

**IL SETTORE  
DEI GIOCHI PUBBLICI  
ON LINE IN ITALIA**

**Dinamiche di sviluppo,  
modelli di business  
e strategie competitive**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Paolo Calvosa**

**IL SETTORE  
DEI GIOCHI PUBBLICI  
ON LINE IN ITALIA**

**Dinamiche di sviluppo,  
modelli di business  
e strategie competitive**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Lucio Sicca</i>	pag.	9
<b>1. Introduzione metodologica</b>	»	13
1. Gli obiettivi generali del lavoro e il contesto teorico di riferimento	»	13
2. Il contributo conoscitivo e l'approccio metodologico	»	17
3. Il piano del lavoro	»	19
<b>2. Il settore dei giochi pubblici in Italia: caratteristiche strutturali e fattori di sviluppo</b>	»	21
1. Il gioco d'azzardo: definizione e storia	»	21
2. La regolamentazione dei giochi d'azzardo nel mondo	»	23
3. La regolamentazione dei giochi d'azzardo in Italia e le tipologie di gioco erogate	»	25
4. Le dinamiche di sviluppo nel settore dei giochi pubblici	»	30
4.1. Lo sviluppo del settore dei giochi pubblici nel mondo	»	30
4.2. Le dinamiche di sviluppo del settore dei giochi pubblici in Italia	»	35
4.2.1. La filiera dei giochi pubblici in Italia e il sistema concessorio	»	35
4.2.2. La raccolta e la spesa di gioco, il <i>pay-out</i> e l'incidenza delle spese di gioco sui consumi	»	37
4.2.3. Le entrate erariali e il contrasto al gioco illegale e alla diffusione del gioco patologico	»	46

<b>3. L'impatto di internet nel settore dei giochi pubblici in Italia e lo sviluppo del segmento dei giochi on line</b>	pag.	53
1. La regolamentazione dei giochi a distanza e lo sviluppo del settore dei giochi pubblici on line	»	53
2. Lo sviluppo del settore dei giochi pubblici on line nel mondo: i principali indicatori di mercato	»	57
3. L'introduzione nel mercato italiano del gioco tramite internet: l'impatto dal lato della domanda	»	60
3.1. La raccolta e la spesa di gioco on line, il <i>pay-out</i> e l'incidenza del segmento on line nel settore dei giochi pubblici in Italia	»	60
3.2. I vantaggi dell'esperienza di gioco via internet e i principali segmenti di gioco on line in Italia	»	65
<b>4. I modelli di business nel settore dei giochi pubblici on line in Italia: i risultati di un'indagine empirica</b>	»	75
1. Gli obiettivi dell'indagine empirica	»	75
2. La metodologia dell'indagine empirica	»	76
3. I risultati dell'indagine empirica	»	81
3.1. Le tipologie di canali distributivi utilizzati per la vendita dei giochi: distribuzione multicanale e distribuzione specializzata via internet	»	81
3.2. L'approccio di gamma nel settore dei giochi on line: imprese con una gamma diversificata e imprese focalizzate	»	89
3.3. L'ampiezza geografica del mercato delle imprese operanti nel settore dei giochi on line: imprese nazionali e imprese internazionali	»	91
3.4. L'approccio "a rete" per l'erogazione dei giochi on line: circuiti indipendenti e <i>network</i> di imprese	»	94
4. I modelli di business nel settore dei giochi pubblici on line in Italia	»	98
<b>5. Le strategie competitive delle imprese operanti nel settore dei giochi pubblici on line in Italia: un'analisi tramite il metodo dei casi</b>	»	103
1. Premessa metodologica	»	103
2. Le strategie competitive delle imprese multicanale nel settore dei giochi pubblici on line in Italia: il caso Lottomatica/Gtech group	»	104



2.1. Il gruppo Lottomatica S.p.A./Gtech S.p.A.	pag.	105
2.2. Le attività del gruppo Lottomatica nel mercato italiano dei giochi pubblici	»	107
2.3. Le strategie di Lottomatica nel mercato italiano dei giochi pubblici on line: ampiezza della gamma e <i>network</i> di gioco	»	109
2.4. L’impatto del gioco on line sulle strategie di Lottomatica e le principali leve di competizione	»	113
3. Le strategie competitive delle imprese specializzate nella vendita dei giochi on line: il caso PokerStars/Reel Italy Limited	»	115
3.1. Le attività del gruppo PokerStars nel mondo: evoluzione e dati di mercato	»	115
3.2. I fattori critici di successo di PokerStars nel mercato italiano dei giochi pubblici on line	»	118
4. Le strategie competitive dei <i>network</i> di gioco nel segmento on line in Italia: il caso Microgame/People’s Poker	»	121
4.1. La Microgame S.p.A.: storia e modello di business	»	121
4.2. I servizi collegati alla piattaforma di gioco e alle attività di <i>back-office</i>	»	123
4.3. I servizi collegati all’aumento della base di clienti: lo sviluppo della <i>community</i> “People’s Poker” e le iniziative promozionali	»	125
<b>6. Considerazioni conclusive</b>	»	129
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	139
<b>Appendice. I risultati dell’indagine empirica</b>	»	147



# *Prefazione*

*di Lucio Sicca* \*

L'aumento del livello di competizione che caratterizza l'ambiente economico attuale attribuisce un ruolo sempre più rilevante all'innovazione tecnologica per consentire alle imprese di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile.

Tra le innovazioni tecnologiche, in particolare, quelle legate all'utilizzo di internet stanno determinando un processo di riconfigurazione della struttura concorrenziale in diversi settori economici a livello mondiale.

Numerosi contributi nell'ambito delle scienze economico-aziendali hanno pertanto analizzato il tema dell'impatto di internet sulle strategie competitive delle imprese. Tali contributi hanno mostrato che l'utilizzo della Rete ha modificato le relazioni tra imprese e quelle tra imprese e clienti finali. Internet ha infatti consentito di aumentare quelle che Richard Normann definiva "liquidità delle risorse" – intesa come capacità di trasferire all'esterno risorse o di accedere a risorse di altri soggetti – e "densità delle risorse" – intesa come numero di opzioni attive/interattive disponibili per unità di tempo/spazio per l'impresa –.

Più nello specifico, nei mercati *Business to Business* la comunicazione tramite internet ha permesso di accrescere la qualità e il numero delle relazioni industriali. Nei mercati *Business to Consumer*, invece, lo sfruttamento delle tecnologie basate su internet ha consentito alle imprese di relazionarsi con il cliente finale, a costi ridotti, tramite un canale di comunicazione altamente interattivo. Ciò ha determinato un cambiamento dell'esperienza di acquisto dei consumatori e ha agevolato lo sviluppo, in molti settori, di un processo di disintermediazione commerciale.

\* Professore emerito di Strategie d'impresa, Università degli Studi di Napoli "Federico II".

L'utilizzo di internet quale canale di comunicazione e vendita a distanza sta avendo un impatto rilevante anche sulla crescita di uno dei principali settori del terziario in Italia in termini di vendite, quello dei giochi pubblici a pagamento, un settore caratterizzato da sempre da un forte controllo statale, poiché i tributi derivanti dalla tassazione della vendita dei giochi rappresentano un'importante entrata per le amministrazioni pubbliche. In linea con quanto avvenuto anche in altri Paesi, negli ultimi anni in Italia alcune modifiche normative hanno favorito un processo di "apertura controllata" del settore, che ha ridotto le barriere all'ingresso nel business e ha permesso l'erogazione di nuove categorie di gioco apprezzate dai consumatori. Tali cambiamenti hanno determinato una crescita sostenuta delle vendite del settore, che hanno raggiunto nel 2012 un valore di 87,1 miliardi di euro, in termini di raccolta di gioco, e di 17,1 miliardi di euro, in termini di spesa di gioco.

Tra le innovazioni introdotte dal legislatore italiano, una delle principali è stata la legalizzazione dei giochi a distanza, realizzata nel 2006 con il "decreto Bersani". La possibilità di vendere i giochi tramite internet ha determinato la nascita di un nuovo segmento di attività, quello dei giochi online, che si caratterizza per dinamiche di competizione molto specifiche.

È su questi temi che Paolo Calvosa sviluppa il suo lavoro di ricerca.

In una prima parte del lavoro – capitolo secondo – egli si occupa di analizzare i principali cambiamenti normativi, tecnologici e di mercato che hanno favorito lo sviluppo del settore dei giochi pubblici in Italia. Per fare ciò, utilizza un approccio di analisi multidisciplinare, giacché le tematiche oggetto di analisi sono state affrontate non solo nell'ambito delle ricerche di matrice economica, ma anche dagli studiosi di discipline giuridiche e sociologiche. Dall'analisi emerge, in sintesi, che la regolamentazione del settore adottata dal legislatore italiano ha rappresentato il presupposto per lo spostamento di parte dei consumi delle famiglie italiane verso l'acquisto dei giochi pubblici. Ciò ha agevolato la crescita del settore e l'incremento delle entrate tributarie derivante dalla tassazione dei giochi e ha consentito di sottrarre fatturato all'industria illegale dei giochi. Dallo studio, però, emerge anche che la diffusione dei giochi d'azzardo tra la popolazione italiana ha favorito l'ulteriore crescita del fenomeno del gioco d'azzardo patologico.

Una seconda parte del lavoro si occupa di comprendere le logiche competitive che caratterizzano il settore dei giochi pubblici a distanza in Italia. Nel capitolo terzo si esamina l'evoluzione della normativa italiana che ha determinato la nascita del business dei giochi online, nonché le dinamiche di crescita di tale segmento di mercato, in comparazione con i mercati esteri, e l'impatto sull'esperienza di gioco delle scommesse effettuate tramite

internet. Il capitolo quarto e il quinto sono dedicati all'analisi dei risultati di un approfondito lavoro di ricerca finalizzato ad esaminare i modelli di business adottati dalle imprese operanti nel segmento on line in Italia. Nello specifico, nel capitolo quarto sono descritti i risultati di un'indagine empirica che mostrano come, in analogia a quanto accaduto in altri Paesi, internet abbia favorito alcuni importanti cambiamenti nella struttura del settore, dal lato dell'offerta. In particolare dall'analisi emerge che la vendita dei giochi tramite la Rete ha consentito l'ingresso in Italia di imprese estere specializzate nel segmento on line, che si sono affiancate alle imprese *incumbent*, operanti da anni tramite la rete commerciale. Ciò ha dato luogo, nel settore dei giochi a distanza, ad una competizione che travalica i confini nazionali e che vede confrontarsi due modelli di business: quello delle imprese multicanale e quello delle imprese specializzate nella erogazione dei giochi via internet.

Nel capitolo quinto, infine, sono descritti i risultati di un'analisi casistica tramite la quale sono state studiate le strategie di alcuni tra i principali operatori del settore dei giochi on line in Italia – il gruppo Lottomatica, il gruppo PokerStars e la Microgame –. L'indagine casistica ha consentito di investigare più a fondo le scelte competitive tipo poste in essere sia dagli operatori multicanale italiani, che da quelli esteri specializzati nel segmento on line.

Il lavoro di ricerca del dott. Calvosa si fa apprezzare particolarmente per una originale analisi delle strategie di crescita adottate in un settore nato solo di recente nel nostro Paese e non ancora sufficientemente esaminato dagli studi di matrice aziendale. L'analisi svolta offre, quindi, un quadro di riferimento – in una prospettiva d'impresa – agli studiosi di discipline aziendali e ai manager d'impresa, per comprendere l'impatto di internet sulle dinamiche competitive e di crescita del settore dei giochi pubblici in Italia, fornendo nel contempo un importante contributo allo sviluppo della ricerca nel campo economico-aziendale.



# *1. Introduzione metodologica*

## **1. Gli obiettivi generali del lavoro e il contesto teorico di riferimento**

Si stima che il settore dei giochi regolamentati con vincite in denaro abbia raggiunto nel mondo, nel 2012, una spesa di gioco superiore ai 430 miliardi di dollari. Tale mercato, che nel 2003 si attestava sui 200 miliardi di dollari, supererà, secondo le previsioni, il livello dei 500 miliardi di dollari nel 2017 (Gbgc, 2013).

Le dinamiche di crescita del settore dei giochi pubblici sono state oggetto di analisi di diversi studi nell'ambito delle scienze economiche e sociali.

Una parte delle ricerche ha indagato i fattori normativi che hanno favorito tale crescita. In effetti, i giochi d'azzardo sono da sempre oggetto delle attenzioni delle autorità statali, che li hanno gestiti di norma in regime di monopolio per poter sfruttare le tasse derivanti dalla loro vendita e per tutelare gli scommettitori nei confronti di forme di gioco illegali.

Negli ultimi anni, però, il modello che prevede la gestione diretta della vendita dei giochi da parte dello Stato, tramite agenzie governative, è stato in certi casi sostituito da un modello più aperto al coinvolgimento delle imprese private. Alcune ricerche (tra gli al: Coryn, Fijnaut, Littler, 2008; Littler, Fijnaut, 2007; Miers, 2004) hanno mostrato che l'affermazione, in alcuni Paesi, di sistemi di regolamentazione più "aperti" ha determinato una riduzione delle barriere all'entrata del settore, che ha permesso l'ingresso nel business di nuovi operatori, e ha consentito l'erogazione di nuove tipologie di scommessa.

Anche in Italia si è affermato un modello di gestione dei giochi pubblici che, seppur controllato dallo Stato, è caratterizzato da un maggior coinvolgimento dell'imprenditoria privata rispetto al passato. Dal punto di vista normativo, infatti, a partire dai primi anni del nuovo millennio il legislatore

italiano ha attuato una strategia di “apertura regolata” del mercato, determinando l’ampliamento dell’offerta di gioco – tramite l’introduzione di nuove forme di scommessa precedentemente non regolamentate – e la crescita del numero degli operatori attivi nel settore – mediante l’adozione di un diverso sistema di autorizzazioni per la vendita dei giochi –.

Il cambiamento della regolamentazione nel settore dei giochi pubblici in Italia, come rilevato da alcuni studi di matrice economica (Gandolfo, De Bonis, 2011a; 2011b; Censis, 2012, 2009; Eurispes, 2009), sembra aver contribuito ad una rapida crescita delle vendite del business. I dati forniti dall’Agenzia delle Dogane e dei Monopoli mostrano che la raccolta lorda dei giochi nel 2012 ha superato gli 87 miliardi, mentre la spesa dei giocatori è stata pari a 17,1 miliardi di euro (Corte dei Conti, 2013). Tali dati fanno del mercato italiano dei giochi pubblici uno dei principali a livello mondiale.

Un secondo fattore che ha contribuito alla crescita del settore dei giochi pubblici nel mondo, e che sta determinando importanti cambiamenti nella struttura di mercato, è di tipo tecnologico. L’utilizzo di internet quale canale di erogazione dei giochi ha provocato, infatti, lo sviluppo di un nuovo segmento di business, quello dei giochi pubblici on line, che nel 2012 ha raggiunto un livello di spesa di gioco nel mondo pari a 38 miliardi di dollari (Gbgc, 2013).

Gli studi sulle dinamiche di sviluppo di tale segmento di attività si inseriscono nell’ambito dei contributi di ricerca di matrice economico-aziendale che hanno affrontato il tema dell’impatto di internet sui modelli di business delle imprese. L’impiego delle tecnologie *internet based*, basate su standard aperti e universali, agevola, infatti, il superamento del *trade off* tra ampiezza e profondità delle relazioni, secondo il quale se si vuole aumentare il numero dei soggetti con cui scambiare dati, occorre rinunciare o comunque diminuire la ricchezza delle informazioni trasmesse. L’aumento dei punti di interconnessione, unita alla standardizzazione del protocollo di comunicazione utilizzato, consente di scambiare informazioni approfondite e qualitativamente elevate con un alto numero di soggetti, e tutto ciò a costi contenuti (Donna, Lo Sardo, Roso, 2002; Cantone 2002; Amit, Zott, 2001).

Alcuni autori hanno approfondito in proposito lo studio degli effetti dell’utilizzo della Rete sul miglioramento della gestione delle relazioni di fornitura nei mercati *Business to Business*, dando luogo ad una vasta lette-



ratura avente ad oggetto il tema *dell'e-procurement* e dei *BtoB e-marketplace*<sup>1</sup>.

Un altro filone di studi ha analizzato, invece, l'impatto di internet nei mercati *Business to Consumer*. La maggior parte dei contributi sul tema ha utilizzato i costrutti teorici delle ricerche sul *consumer behavior* per esaminare il cambiamento della relazione tra imprese e clienti finali provocato dall'utilizzo della Rete quale canale di comunicazione<sup>2</sup>. La possibilità, tramite internet, di raggiungere il consumatore attraverso un canale di vendita diretto ha determinato, in molti settori, un processo di disintermediazione commerciale. Gli effetti di tale processo sono stati analizzati in special modo nei comparti dei servizi nei quali l'ingresso di nuovi operatori era reso difficile dalla necessità di accesso ad una rete fisica di intermediazione, indispensabile per sviluppare una distribuzione con un numero molto elevato di clienti (Borestein, Saloner, 2001). Tra questi settori, i più studiati sono stati quello del turismo (Law et al., 2004), del trasporto aereo (McIvor et al., 2003), dei servizi finanziari (Clemons, Lorin, 2000), della distribuzione musicale (Dolata, 2011) e dei *mass media* (Ala-Fossi et al., 2008).

Ai settori dei servizi nei quali internet sta determinando forti cambiamenti nella gestione delle relazioni con i clienti finali, si è aggiunto negli ultimi anni quello dei giochi pubblici. Alcuni studi aventi ad oggetto tale

<sup>1</sup> Gli studi sull'*e-procurement* hanno esaminato l'impatto di internet sul *re-design* della *supply chain* di un'impresa, sia nei mercati industriali, che dei servizi (tra gli al: Vaidyanathana et al., 2008; Batenburg, 2007; Frohlich, Westbrook, 2002). Le ricerche sui *BtoB e-marketplace* hanno invece analizzato i mercati virtuali di fornitura on line sviluppatasi sotto la spinta e l'interesse di una molteplicità di acquirenti e venditori, spesso come evoluzione delle piattaforme di *e-procurement* (tra gli al: Cantone, Calvosa, Testa, 2006; Skjøtt-Larsen et al., 2003; Ensby, 2000). Sempre nei mercati *Business to Business*, alcuni ricercatori (tra gli al: Piller et al., 2005; Franke, Shah, 2003) hanno esaminato il ruolo di internet nella creazione di "comunità cognitive" on line, nell'ambito delle quali le imprese condividono informazioni, conoscenze e competenze per sviluppare congiuntamente i processi di innovazione.

<sup>2</sup> Gli studi hanno mostrato, in linea generale, che il consumatore risente positivamente degli effetti, in termini di ampliamento delle opzioni di scelta e di riduzione dei costi di ricerca e comparazione dei sistemi di offerta, derivanti dall'utilizzo di internet come canale di vendita (Cheung et al., 2005). Più nello specifico, alcuni contributi hanno esaminato quali sono le caratteristiche che devono possedere i siti aziendali di *e-commerce* per garantire una positiva *web experience* del cliente (tra gli al: Hausman, Siekpe, 2009; Constantinides, 2004). Altre ricerche hanno invece analizzato il tema del coinvolgimento via internet del consumatore nei processi di innovazione di prodotto-servizio (tra gli al.: Kozinets et al., 2008; Sawhney, Verona, Prandelli, 2005) e il ruolo delle comunità virtuali tra acquirenti nei processi di acquisto del consumatore (tra gli al: Chan et al., 2010; Wu et al., 2010) e nella gestione della *brand equity* aziendale (tra gli al.: Cova, White, 2010; Algesheimer et al., 2005; Kozinets, 1999).

settore (Williams, Wood, Parke, 2012; Forrest, 2012; Morgan-Busher, 2012; Pilling, Bartlett, 2012; Wiebe, 2008; Wood, Williams, 2007; Brindley, 1999) hanno mostrato che l'erogazione dei giochi tramite internet ha in molti casi consentito alle imprese:

- di raggiungere il giocatore attraverso un canale diretto, favorendo l'ingresso di nuove aziende specializzate nella vendita on line, che si sono affiancate alle imprese *incumbent* che già lavoravano nel settore tramite la rete commerciale tradizionale. Ciò ha aumentato il numero di *competitors* presenti nel business;
- di mettere in connessione tra loro i giocatori a costi contenuti, creando nuove forme di scommessa che hanno contribuito alla crescita delle vendite nel settore;
- di creare a costi ridotti dei *database* di informazioni sui comportamenti e le preferenze dei giocatori, aumentando l'efficacia delle strategie di marketing.

Una serie di contributi ha invece analizzato il comportamento di gioco del consumatore via internet. Alcuni di essi (Jonsson, 2012; Parke et al., 2012; Wood, Williams, Lawton, 2007; Wood, Williams, 2007; American Gaming Association, 2006; Cotte, Latour, 1999) hanno cercato di comprendere le motivazioni che spingono gli scommettitori a utilizzare la rete digitale per l'acquisto dei giochi, in sostituzione di quella commerciale. Altri (Kairouz et al., 2012; Tsatsika et al., 2011; King et al., 2010; Brunelle et al., 2009; Griffiths, Parke, 2002; Griffiths, 1999; 1996), hanno invece mostrato l'effetto del gioco on line sulla diffusione del fenomeno delle ludopatie.

Le tecnologie internet *based* hanno avuto un impatto rilevante, negli ultimi anni, anche nel business dei giochi pubblici in Italia, a seguito della legalizzazione della vendita dei giochi a distanza realizzata mediante il "decreto Bersani" del 2006 e il "decreto Abruzzo" del 2009<sup>3</sup>. Le nuove disposizioni normative hanno favorito la rapida crescita del segmento dei giochi pubblici on line. La raccolta lorda di gioco in Italia, in tale segmento, è cresciuta dai 1,48 miliardi di euro del 2008, ai 15,4 miliardi di euro del

<sup>3</sup> Come descritto nel corso del lavoro, i decreti in oggetto hanno autorizzato l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli a emanare una serie di regolamenti per la disciplina dei giochi e delle scommesse a distanza, che hanno consentito di vendere tramite internet i giochi già erogati tramite la rete di distribuzione fisica e hanno permesso l'introduzione di nuove tipologie di gioco erogabili esclusivamente tramite il canale digitale (Sbordoni, 2010).

2012, e la spesa di gioco ha raggiunto, nel 2012, un valore di 749 milioni di euro (Aams, 2013a).

Il settore dei giochi pubblici on line in Italia è relativamente “giovane”, se si considera che solo dal 2007 ha avuto effettivo avvio la vendita dei giochi via internet. Sono quindi ancora pochi gli studi di matrice economico-aziendale che hanno rivolto la loro attenzione verso questo specifico segmento di business<sup>4</sup>.

Occorre, però, evidenziare che, nonostante sia nato solo di recente, tale segmento si caratterizza per un’elevata dinamicità, che ha dato luogo ad un rapido processo selettivo degli operatori del business e all’affermazione di specifiche modalità competitive. È apparso pertanto utile un lavoro di ricerca finalizzato ad approfondire lo studio delle logiche concorrenziali che contraddistinguono questo comparto di attività.

Obiettivo generale del lavoro è analizzare l’impatto di internet nel settore dei giochi pubblici in Italia, approfondendo in particolare le dinamiche di sviluppo, i modelli di business e le strategie competitive che caratterizzano il segmento dei giochi on line.

## **2. Il contributo conoscitivo e l’approccio metodologico**

Ai fini dell’analisi, l’obiettivo generale del lavoro è stato declinato in una serie di obiettivi specifici, tra loro interrelati. Il contributo conoscitivo che questa ricerca intende offrire è quello di:

- analizzare l’impatto del nuovo processo di regolamentazione sulla crescita del mercato dei giochi pubblici in Italia;
- analizzare l’impatto di internet sulla crescita del settore dei giochi pubblici in Italia, con particolare riguardo allo sviluppo del segmento dei giochi on line;
- analizzare l’impatto di internet sul processo di acquisto e consumo del giocatore/cliente;
- identificare e analizzare i modelli di business adottati in Italia dalle imprese operanti nel segmento dei giochi pubblici on line;
- approfondire lo studio delle strategie competitive adottate nel mercato italiano dei giochi pubblici on line.

<sup>4</sup> Le principali ricerche che hanno studiato lo sviluppo del comparto on line nell’ambito del settore dei giochi pubblici in Italia sono state svolte dai seguenti istituti e osservatori di ricerca: Censis, 2012; 2009; Gambling Data, 2012; Eurispes, 2009; Osservatorio Gioco on line del Politecnico di Milano, 2013; 2012.

Dal punto di vista metodologico sono state utilizzate, in primo luogo, le informazioni provenienti da una serie di fonti derivate (contributi accademici, riviste specializzate, ricerche di mercato, agenzie giornalistiche specializzate nel settore dei giochi, Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Corte dei Conti, Istat, Eurispes, Censis, Osservatorio Gioco on line del Politecnico di Milano), al fine di comprendere i principali cambiamenti normativi, tecnologici e di mercato che hanno dato luogo alla nascita del segmento dei giochi a distanza in Italia.

Al fine di approfondire l'esame delle dinamiche competitive nel mercato italiano dei giochi pubblici on line, sono stati inoltre utilizzati i dati e le informazioni raccolte attraverso una indagine empirica e mediante il metodo dei casi.

L'indagine empirica, la cui metodologia e i cui risultati sono descritti dettagliatamente nel *capitolo quarto*, ha avuto ad oggetto lo studio dei diversi modelli di business adottati dalle imprese operanti in Italia nei principali segmenti di gioco via internet. Per ciascuno dei segmenti esaminati sono state investigate le strategie adottate da un campione di imprese che rappresentasse almeno il 90 per cento del valore delle vendite complessivamente effettuate, nel mese di dicembre 2012, dai concessionari autorizzati al gioco a distanza in Italia, secondo i dati forniti dall'Aams (2013a).

L'analisi casistica (Yin, 1984; Eisenhart, 1989), la cui metodologia e i cui risultati sono descritti dettagliatamente nel *capitolo quinto*, ha avuto invece l'obiettivo di approfondire lo studio delle strategie competitive di alcuni tra i principali operatori del mercato italiano dei giochi pubblici on line. La scelta della tipologia di imprese da analizzare è stata guidata dalla finalità di conoscere più a fondo le leve di competizione che contraddistinguono i due principali approcci di business adottati nel segmento on line, quello degli operatori multicanale e quello degli operatori specializzati nella vendita dei giochi tramite internet. Tra gli operatori multicanale, l'impresa oggetto di indagine è il gruppo Lottomatica, leader in Italia nel settore dei giochi pubblici. Tra gli operatori specializzati nella erogazione dei giochi via internet, l'impresa oggetto di indagine è il gruppo PokerStars, principale operatore estero, in termini di vendite, nel mercato italiano dei giochi on line. Oltre allo studio delle strategie adottate da tali imprese, è stato esaminato l'approccio "a rete" che, come emerso dall'indagine empirica, caratterizza la competizione nell'ambito di alcuni dei segmenti di gioco on line. Il *network* oggetto dell'analisi casistica è il People' Network della Microgame, uno dei principali in Italia in termini di vendite.

Per la realizzazione dell'indagine tramite il metodo dei casi, oltre all'utilizzo di una serie di fonti derivate, sono state adoperate, per due delle aziende esaminate, le informazioni ottenute tramite interviste personali condotte presso le sedi aziendali con due referenti d'impresa.

Un'ultima premessa di tipo metodologico riguarda i confini del settore oggetto di analisi. Il mercato del gioco di azzardo legale in Italia comprende, infatti, due differenti filiere, quella dei giochi pubblici e quella che coinvolge le case da gioco autorizzate<sup>5</sup> (Gandolfo, De Bonis, 2011a). Il settore dei giochi pubblici, come di seguito approfondito, ricomprende il mercato italiano dei giochi regolamentati dallo Stato che prevedono vincite in denaro, ed è a questo che si fa riferimento nel corso del lavoro.

### 3. Il piano del lavoro

In relazione agli obiettivi conoscitivi prima enunciati, il lavoro si articola, oltre all'*introduzione metodologica*, in cinque capitoli.

Nel *capitolo secondo* sono analizzate le principali caratteristiche strutturali del settore dei giochi pubblici. In una prima parte del capitolo, dopo avere definito il concetto di gioco d'azzardo, si descrive la disciplina normativa che regola la gestione dei giochi con vincite in denaro, esaminando i principali modelli di regolamentazione adottati nel mondo. Sono poi svolte alcune considerazioni sull'evoluzione del modello normativo vigente in Italia. Nella seconda parte del capitolo sono invece studiati i principali cambiamenti che hanno caratterizzato il mercato dei giochi pubblici in Italia negli ultimi anni. In particolare sono elaborati i dati relativi alla raccolta e alla spesa di gioco, alle entrate tributarie derivanti dalla vendita dei giochi e quelli relativi alla incidenza delle spese di gioco sui consumi delle famiglie italiane, al fine di comprendere in che modo le nuove norme in materia di giochi introdotte dal legislatore italiano abbiano influito su queste variabili economiche. Nella parte finale del capitolo, infine, sono esaminati i livelli di diffusione del gioco patologico in Italia e valutati gli effetti delle politiche adottate dal legislatore italiano per il contrasto all'industria illegale dei giochi.

Il *capitolo terzo* si occupa di studiare l'impatto, sul mercato dei giochi pubblici in Italia, della legalizzazione dei giochi a distanza, realizzata me-

<sup>5</sup> Il comparto delle case da gioco ricomprende alcune società per azioni il cui capitale è detenuto dalle amministrazioni locali che concedono l'autorizzazione al gioco. In Italia al 2013 sono attive quattro case da gioco.