



Azienda per l'Assistenza Sanitaria n. 2 "Bassa Friulana-Isontina"

*Studio finalizzato ad analizzare le condizioni e gli effetti economici
che la presenza delle slot machine provoca sulla gestione
degli esercizi all'interno dei quali vengono collocate*

Relazione finale

Responsabile scientifico: Prof. Andrea Garlatti

Gruppo di lavoro: Prof. Maurizio Massaro

Prof. aggr. Silvia Iacuzzi

Dott.ssa Grazia Garlatti Costa

Udine, dicembre 2018

Sommario

1.	Introduzione	4
1.1.	Premessa.....	4
1.2.	Obiettivi	4
1.3.	Metodologia e fonti informative.....	4
2.	Il sistema degli apparecchi di intrattenimento. Un inquadramento a livello normativo.....	6
2.1.	Il sistema degli apparecchi da intrattenimento	6
2.1.1	News slot o AWP.....	6
2.1.2	Sistemi di gioco VLT	7
2.1.3	Principali differenze tra News slot e Sistemi di gioco VLT.....	9
2.2.	La normativa degli apparecchi da intrattenimento.....	10
2.2.1	La percentuale destinata alle vincite.....	11
2.2.2	Il PREU (prelievo erariale unico).....	11
2.2.3	Distribuzione degli incassi.....	11
2.3.	La normativa regionale del Friuli Venezia Giulia	13
2.4.	Un primo inquadramento del fenomeno in termini economici.....	14
3.	Il sistema delle slot machine. Un inquadramento a livello di regione FVG.....	16
3.1.	Approfondimento a livello generale e dei principali Comuni in FVG	16
3.2.	Singoli Comuni della regione FVG	19
3.3.	Tipologie di esercizio nella regione FVG	22
4.	Il sistema delle slot machine. Un inquadramento a livello di business model degli esercenti	24
4.1.	Disponibilità di dati economico-finanziari	24
4.2.	Profilo economico-finanziario comparato	27
4.3.	Approfondimento del profilo economico-finanziario di bar e simili	29
4.4.	Osservazioni e Business Model Canvas	33
4.4.1.	Esercente 1 (IV Quartile).....	35
4.4.2.	Esercente 2 (IV Quartile).....	37
4.4.3.	Esercente 3 (III Quartile)	39
4.4.4.	Esercente 4 (III Quartile)	40
4.4.5.	Esercente 5 (III Quartile)	42
4.4.6.	Esercente 6 (II Quartile)	43
4.4.7.	Esercente 7 (II Quartile)	45
4.4.8.	Esercente 8 (I Quartile)	47
5.	Considerazioni conclusive	49
	Fase a. Analisi e valutazione del profit model complessivo del sistema delle slot machine.....	49
	Fase b. Analisi della distribuzione delle slot machine sul territorio regionale	49

Fase c. Analisi e valutazione dei modelli di business nell'ottica dell'esercente	49
Limitazioni della ricerca.....	50
Spunti per approfondimenti successivi.....	51

Sommario delle figure

Figura 1 – Immagini di apparecchi newslot.....	7
Figura 2 – Immagini di apparecchi VLT	9
Figura 3 – Distribuzione degli incassi per apparecchi AWP nel periodo 2015-2016	12
Figura 4 – Distribuzione degli incassi per apparecchi VLT nel periodo 2015-2016	13
Figura 5 – Valori medi per giocata e numero di slot a livello nazionale per ogni comune italiano.....	14
Figura 6 – Valori medi per giocata e reddito medio a livello nazionale per ogni comune italiano	15
Figura 7 – Comparazione dei volumi di giocate per apparecchio e numero di apparecchi dei quattro Comuni ex-capoluoghi di provincia	17
Figura 8 – Comparazione dei volumi di giocate e del reddito medio nei quattro Comuni ex-capoluoghi di provincia.....	18
Figura 9 – Distribuzione apparecchi per 1000 abitanti con outliers e senza outliers.....	20
Figura 10 – Distribuzione apparecchi per 1000 abitanti sul territorio regionale	21
Figura 11 – Distribuzione degli apparecchi slot per concessionario.....	22
Figura 12 – Distribuzione per Bar e similari della relazione tra superficie e numero di apparecchi installati	23
Figura 13 – Valore della produzione per tipologia di azienda con e senza outliers	26
Figura 14 – Valore della produzione per tipologia di azienda con e senza outliers	27
Figura 15 – Media dei valori di costo per tipologia costo	33
Figura 21 – Business Model Canvas Bar Prosciutteria Picaron.....	36
Figura 19 – Business Model Canvas Bar Lemon	38
Figura 16 – Business Model Canvas Bar Al Canton.....	39
Figura 18 – Business Model Canvas Bar Elixir	41
Figura 20 – Business Model Canvas Bar Perché No.....	42
Figura 17 – Business Model Canvas Bar Allo Stadio	44
Figura 23 – Business Model Canvas Bar Stella D'Oro	46
Figura 22 – Business Model Canvas Bar San Giorgio	47

Sommario delle tabelle

Tabella 1 – Distribuzione delle di slot per migliaia di abitanti.....	19
Tabella 2 – Primi Comuni per numero di slot per mille abitanti	21
Tabella 3 – Distribuzione degli apparecchi per tipologia di esercizio commerciale	23
Tabella 4 – Disponibilità dati economico finanziari per tipologia di esercizio	24
Tabella 5 – Valori economici medi nel 2017 per tipologia di esercizio.....	28
Tabella 6 – Valori economici medi nel 2017 per bar e simili. Dati raggruppati in quartili.....	30
Tabella 7 – Incidenza percentuale dei costi della produzione sui ricavi delle vendite.....	31

1. Introduzione

1.1. Premessa

L'Azienda per l'Assistenza Sanitaria n. 2 "Bassa Friulana-Isontina" ha affidato al Dipartimento di scienze economiche e statistiche dell'Università degli Studi di Udine uno studio finalizzato ad analizzare le condizioni e gli effetti economici che in Friuli Venezia-Giulia la presenza delle slot machine provoca sulla gestione degli esercizi all'interno dei quali vengono collocate.

1.2. Obiettivi

La convenzione prevede l'approfondimento di tre aree tematiche:

- a) Analisi e valutazione del profit model complessivo del sistema delle slot machine;
- b) Analisi della distribuzione delle slot machine sul territorio regionale;
- c) Analisi e valutazione dei modelli di business nell'ottica dell'esercente.

1.3. Metodologia e fonti informative

Lo studio delle aree tematiche è stato svolto utilizzando sia fonti documentali che interviste con testimoni privilegiati ed osservazioni sul campo.

Fase a: analisi e valutazione del profit model complessivo del sistema delle slot machine

L'obiettivo di questa fase è l'identificazione delle fonti di ricavo e costo complessivamente attribuibili al tema delle slot machine.

Inizialmente è stata analizzata la regolamentazione esistente, con particolare riferimento alle modalità di ripartizione dei ricavi derivanti dal gioco d'azzardo a livello nazionale. Sono state approfondite tematiche quali i ricavi medi per singolo gestore e singolo esercente. Si è pertanto provveduto ad una ricognizione dei dati disponibili da ricerche condotte da reputabili organizzazioni che sono stati verificati con interviste a tre testimoni privilegiati, ossia due esercenti con locali che ospitano slot machine ed un gestore di slot machine nonché proprietario di sale da gioco.

Fase b: Analisi della distribuzione delle slot machine sul territorio regionale

L'obiettivo di questa fase è l'identificazione delle aree di concentrazione del fenomeno sul territorio regionale per singolo comune e area geografica.

Si è provveduto quindi ad acquisire i dati disponibili sul sito dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli scaricando le concessioni per slot machine nella Regione Friuli Venezia Giulia aggiornati al 2017. Questi dati sono stati utilizzati per creare una prima mappatura della diffusione e concentrazione delle slot machine che è stata verificata ed incrociata con dati resi disponibili da una ricerca del gruppo GEDI sulla distribuzione delle slot machine nel 2016.

Fase c: Analisi e valutazione dei modelli di business nell'ottica dell'esercente

L'obiettivo di questa fase è l'approfondimento dei modelli di business, ossia delle ragioni che spingono gli esercenti ad installare le slot machine e dell'impatto che esse hanno sull'attività stessa.

Incrociando i nominativi ottenuti dall'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli con i dati dei conti economico-patrimoniali disponibili per gli esercenti con installate slot machine, ottenuti dalla piattaforma BVD Aida, è stato possibile ottenere una prima valutazione di ricavi e costi per un centinaio di esercizi in Friuli Venezia Giulia e ricostruire un conto economico medio e per quartili.

Grazie ai dati raccolti nelle fasi precedenti è stato possibile identificare preliminarmente alcuni modelli tipici di business model in base ai ricavi delle imprese e alla loro posizione geografica.

Sulla base di questi dati, sono state organizzate 12 osservazioni presso 8 esercenti per verificare sul campo i modelli di business delineati nelle fasi precedenti, inclusi gli effetti delle slot machine su ricavi e costi delle altre aree di attività, nonché i possibili cambiamenti rispetto a variabili quali l'immagine, il tipo di clientela e simili.

2. Il sistema degli apparecchi di intrattenimento. Un inquadramento a livello normativo

2.1. Il sistema degli apparecchi da intrattenimento

Gli apparecchi da intrattenimento presenti ed autorizzati dall'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli risultano suddivisi in due categorie principali: gli apparecchi da intrattenimento con vincita in denaro e gli apparecchi da intrattenimento senza vincita in denaro.

Gli apparecchi senza vincita in denaro si distinguono in due diverse tipologie caratterizzate rispettivamente dalla possibilità di ricevere un oggetto in premio (gru, pesche di abilità, ecc..) e semplice intrattenimento (videogiochi e apparecchi meccanici ed elettromeccanici come biliardo, calcio balilla, flipper, ecc...).

Puntando l'attenzione, invece, sugli apparecchi con vincita in denaro, oggetto del presente documento, si osserva come gli stessi si suddividano in due categorie principali:

- Newslot o AWP (Amusement With Prizes)
- Sistemi di gioco VLT (Video Lottery Terminal)

Di seguito viene fornita una descrizione del funzionamento delle due tipologie di apparecchi sopra riportate evidenziandone le modalità di funzionamento e le differenze tra le due tipologie.

2.1.1 Newslot o AWP

Le caratteristiche delle Newslot vengono definite dall'art. 110, comma 6, lettera a) del T.U.L.P.S. unitamente al decreto 4 dicembre 2003, modificato poi dal decreto 19 settembre 2006.

Le caratteristiche principali di tali apparecchi vengono di seguito riepilogate:

- Insieme con l'elemento aleatorio sono presenti anche elementi di abilità, che consentono al giocatore la possibilità di scegliere, all'avvio o nel corso della partita, la propria strategia, selezionando appositamente le opzioni di gara ritenute più favorevoli tra quelle proposte dal gioco.
- Ciascun apparecchio di gioco può funzionare unicamente se collegato alla rete telematica di AAMS (Amministrazione Autonoma Monopoli di Stato), si attiva con l'introduzione di moneta nella divisa corrente e prevede un costo, per ciascuna partita, non superiore ad 1 euro.
- La durata della partita non può essere inferiore a 4 secondi.
- La distribuzione di vincite in denaro, ciascuna di valore non superiore a 100,00 euro, avviene subito dopo la conclusione della partita esclusivamente in monete.
- Le vincite, computate dall'apparecchio, in modo non predeterminabile, su un ciclo complessivo di non più di 140.000 partite, non devono risultare inferiori al 70% delle somme giocate.
- Gli apparecchi non possono riprodurre il gioco del poker o, comunque in parte, le sue regole fondamentali.
- L'uso di tali apparecchi è vietato ai minori di 18 anni.

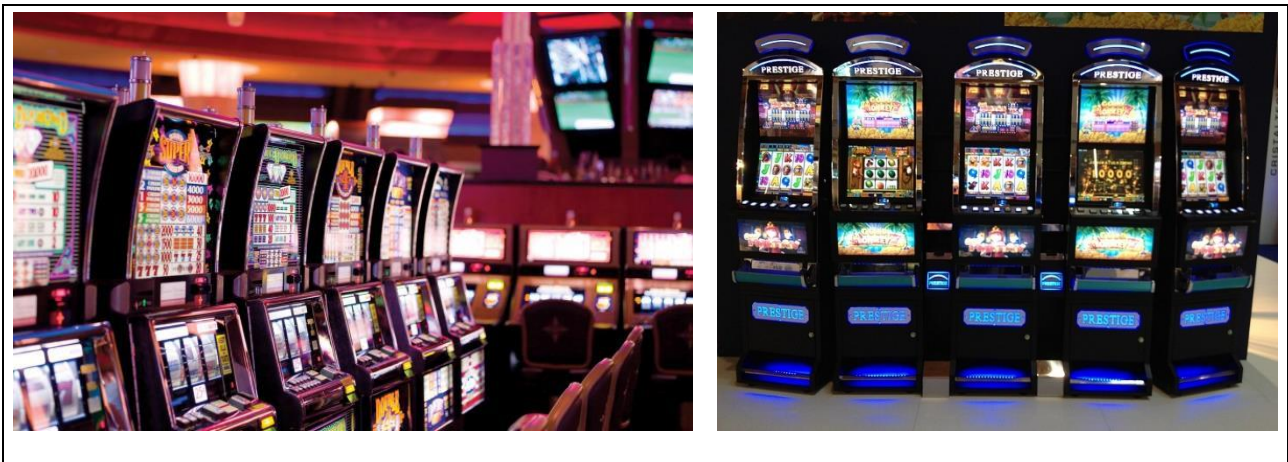
Le Newslot possono essere installate in tutti gli esercizi assoggettati ad autorizzazione di seguito elencati:

- Bar, caffè ed esercizi assimilabili, che hanno come attività prevalente la vendita al minuto e la somministrazione di cibi e bevande.

- Ristoranti, fast-food, osterie, trattorie ed esercizi assimilabili, che hanno come attività prevalente la somministrazione di pasti.
- Stabilimenti balneari, che hanno come attività prevalente la messa a disposizione di servizi per la balneazione.
- Sale pubbliche da gioco, chiamate convenzionalmente “sale giochi”, ovvero locali allestiti specificamente per lo svolgimento del gioco lecito e dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento automatici, semiautomatici o elettronici, oltre ad eventuali altri apparecchi meccanici quali, ad esempio, biliardi, biliardini, flipper o juke-box.
- Esercizi che raccolgono scommesse su incarico di concessionari di giochi, titolari di autorizzazione.
- Alberghi, locande ed esercizi assimilabili, che hanno come attività prevalente l’offerta di ospitalità.
- Circoli privati, organizzazioni, associazioni ed enti collettivi assimilabili, che svolgono attività sociali e ricreative riservate ai soli soci, purché in possesso della licenza per la somministrazione di cibi e bevande.
- Agenzie di raccolta scommesse ippiche e sportive ed altri esercizi titolari di autorizzazione.
- Punti vendita aventi come attività principale la commercializzazione di prodotti di gioco pubblici.
- Esercizi commerciali o pubblici diversi dai precedenti ovvero altre aree aperte al pubblico od in circoli privati per i quali sia stata rilasciata la specifica licenza.

Di seguito vengono fornite alcune immagini di apparecchi Newslot per meglio comprendere la loro strutturazione.

Figura 1 – Immagini di apparecchi newslot



Fonte: Immagine tratta da google immagini

2.1.2 Sistemi di gioco VLT

I sistemi di gioco VLT sono apparecchi simili alle Newslot e si differenziano da queste ultime per le modalità di gioco più evolute. Vengono definite dall’art. 110, comma 6, lettera b) del T.U.L.P.S.

Le caratteristiche principali dei sistemi di gioco VLT vengono di seguito riepilogate:

- Tali apparecchi si attivano esclusivamente in presenza di un collegamento ad un sistema di elaborazione della rete telematica. Gli apparecchi, quindi, non presentano all’interno una scheda con il gioco residente, come le Newslot, ma sono collegate in tempo reale alla rete, sia l’una con l’altra che ad un

server centrale, presente nella sala dove sono installate, che fornisce i giochi. Il server comunica, inoltre, costantemente con un server nazionale centralizzato.

- Altra caratteristica peculiare dei sistemi VLT è quella di offrire sullo stesso apparecchio più giochi.
- I giochi vengono aggiornati con grande frequenza in quanto non richiedono interventi diretti sull'apparecchio o sostituzione degli stessi.
- Gli apparecchi accettano non solo monete ma anche banconote, voucher, smart card, carte prepagate e ticket.
- L'importo della puntata può variare da un minimo di € 0,10 ad un massimo di € 10,00.
- La vincita massima consentita, ad esclusione del jackpot, per ciascuna partita è pari a 5.000 euro.
- Il sistema di gioco può consentire vincite superiori a 5.000 euro attraverso il meccanismo del jackpot. L'importo massimo del jackpot relativo a ciascuna sala è pari a 100.000 euro. L'importo massimo del jackpot relativo a partite effettuate su apparecchi di più sale è pari a 500.000,00 euro.
- Tutte le vincite fino a 5.000 euro sono erogate tramite la stampa di un ticket che può essere riscosso alla cassa della sala da gioco. Le vincite superiori all'importo di 5.000 euro sono erogate dal concessionario secondo modalità che saranno esposte al pubblico nella sala o sull'apparecchio videoterminale.

I sistemi di gioco VLT sono forniti esclusivamente da pochi concessionari e i controlli che il Monopolio fa sui concessionari è elevato. Tra le caratteristiche dei centri preposti al gioco con apparecchi VLT si prevede:

- Ingresso consentito solo ai maggiorenni.
- Impianto di videosorveglianza 24-7.
- Licenza di pubblica sicurezza.
- Omologazione AAMS del locale dove si pratica il gioco.

Nello specifico gli apparecchi VLT possono essere installati solo:

- Nelle sale bingo che abbiano uno spazio dedicato al gioco con gli apparecchi, in misura non superiore ad 1/3 della superficie attualmente adibita allo svolgimento del gioco del bingo.
- Nelle agenzie per l'esercizio delle scommesse su eventi sportivi, diversi dalle corse dei cavalli, e su eventi non sportivi.
- Nelle agenzie per l'esercizio delle scommesse a totalizzatore e a quota fissa sulle corse dei cavalli.
- Nei negozi di gioco aventi come attività principale la commercializzazione dei prodotti di gioco pubblici.
- Nelle sale pubbliche da gioco allestite specificamente per lo svolgimento del gioco lecito prevedendo un'area separata per i giochi riservati ai minori.
- Negli esercizi dediti esclusivamente al gioco con apparecchi

La normativa prevede anche un limite massimo di apparecchi VLT installati in relazione ai mq della sala, come di seguito specificato:

- Da 50 a 100 mq, sino a 30 VLT.
- Tra i 101 e i 300 mq, sino a 70 VLT.
- Oltre 300 mq, sino a 150 VLT.

Di seguito alcune immagini di sistemi di gioco VLT per meglio comprendere la loro strutturazione.

Figura 2 – Immagini di apparecchi VLT



Fonte: Immagine tratta da google immagini

2.1.3 Principali differenze tra Newslot e Sistemi di gioco VLT

Cabinato ed estetica dell'apparecchio

- Sistemi di gioco VLT: di grandi dimensioni ma dotato di poltrona incorporata e braccioli con porta bevande o posacenieri
- Newslot: di dimensioni più ridotte che si prestano meglio ad un loro collocamento in luoghi con poco spazio. Sono essenziali e non sono provviste dei comfort tipici delle VLT.

Giochi disponibili

- Sistemi di gioco VLT: ampia varietà di giochi offerta. Il giocatore, tramite un menù iniziale, può e deve selezionare la tipologia di gioco che va oltre il semplice concetto di slot machine. Sono collegate ad un terminale centrale nazionale, un server di rete che sovrintende la loro gestione.
- Newslot: un solo tipo di gioco, quello appunto tradizionale di slot machine, senza alcuna possibilità di poter cambiare in corsa. Hanno una scheda di gioco singola e indipendente caricata al loro interno.

Puntate e Modalità di introduzione del denaro

- Sistemi di gioco VLT: importo di puntata variabile da un minimo di 0,10 euro ad un massimo di 10,00 euro. Per giocare si possono inserire monete, banconote, vari tipi di carte prepagate e smart card.
- Newslot: puntata da un minimo di 0,50 euro ad un massimo di 1,00 euro. Prevedono esclusivamente l'inserimento di monete.

Vincite e modalità di erogazione

- Sistemi di gioco VLT: gli apparecchi possono attribuire vincite fino ad un valore massimo di 5.000,00 euro oltre alla possibilità concorrere per tre tipologie di jackpot progressivi. Le modalità di erogazione prevedono solo la stampa di un biglietto, ticket, in cui è riportato il valore della vincita e che può essere cambiato in denaro reale alla cassa della sala. Il sistema di gioco può consentire
- Newslot: le vincite consentite sono decisamente basse con un limite massimo di 100,00 euro. Erogano solo monete.

Payout

- Sistemi di gioco VLT: payout elevati che superano l'85% e nella modalità online sono ancora più alti. Il payout viene calcolato su 5.000.000 di giocate. Il calcolo del payout viene effettuato tra le giocate su una rete di macchinette. Tale rete è nazionale e gestita da terminale centralizzato.
- Newslot: payout più bassi, circa il 70% e competitivi solo nelle versioni online. Il payout viene calcolato su 140.000 giocate. Il calcolo del payout viene effettuato su una sola macchinetta.

2.2. La normativa degli apparecchi da intrattenimento

Il quadro normativo che disciplina il settore del gioco d'azzardo risulta assai complesso in assenza di un testo unico che raccolga le numerose norme che nel tempo sono state adottate in materia.

Come accennato in precedenza l'art. 110 co. 6 lettera a) del T.U.L.P.S., e successive modifiche, disciplina la categoria degli apparecchi con vincita in denaro, meglio noti come AWP (Amusement With Prize) o Newslot, specificandone le caratteristiche.

In seguito, l'offerta di gioco si è arricchita con l'introduzione di una nuova tipologia di apparecchi, i videoterminali Video Lotteries Terminal (VLT) ossia gli apparecchi di cui all'art. 110 co. 6 lettera b) del T.U.L.P.S. inseriti con la legge 23 dicembre 2005, n. 266. Come già descritto nel precedente paragrafo si tratta di apparecchi esteriormente simili alle AWP, dalle quali, però, se ne differenziano sotto diversi aspetti legati soprattutto all'utilizzo di una tecnologia maggiormente avanzata che consente migliori performance, nonché un'offerta multipla di gioco e possibilità di vincite più elevate.

Il Decreto "Dignità" (D.L. 12 luglio 2018 n. 87, recante disposizioni urgenti per la dignità dei lavoratori e delle imprese) come convertito dalla Legge n. 96 del 9 agosto 2018 in vigore dal 12 agosto 2018, ha stabilito che dal 2020 slot machine AWP, VLT e videolottery dovranno essere dotati obbligatoriamente di lettori di tessera sanitaria allo scopo di non consentire il gioco ai minorenni (Art.9-quater). Inoltre, slot machine, gratta e vinci e lotterie istantanee dovranno riportare la scritta "Questo gioco nuoce alla salute" (Art.9-bis, c.2), mentre potranno adottare il logo "no slot" i pubblici esercizi e i circoli privati che rinunciano a tale attività (Art.9-quinquies).

Con riferimento alla parte di normativa relativa alla ripartizione delle somme giocate (payout) e alla misura del PREU (prelievo erariale unico) viene fatta una netta distinzione tra le Newslot e le VLT. Si tratta di una parte di normativa in continuo cambiamento, infatti numerosi sono stati gli interventi di modifica attuati recentemente.

Si riportano di seguito alcuni passaggi significativi per ricostruirne il travagliato percorso normativo.

2.2.1 La percentuale destinata alle vincite

Analizzando la percentuale minima di vincita (payout) si può osservare che relativamente alle AWP l'art. 110 co. 6 lettera a) del T.U.L.P.S. stabilisce che "...le vincite, computate dall'apparecchio, in modo non predeterminabile, su un ciclo complessivo di non più di 140.000 partite, non devono risultare inferiori al 70% delle somme giocate..." tale percentuale è stata ridotta da ultimo dal 74% al 70% dalla legge di stabilità 2016 (legge n. 208 del 2015).

Per quanto concerne le VLT, il Decreto del 22 gennaio 2010: Ministero dell'Economia e delle Finanze "Disciplina dei requisiti tecnici e di funzionamento dei sistemi di gioco VLT" all'art 6, co. 3 stabilisce che *"La percentuale delle somme giocate destinate alle vincite non può essere inferiore all'85% relativamente al sistema di gioco nel suo complesso ed ad ogni singolo gioco."*

2.2.2 Il PREU (prelievo erariale unico)

Con riferimento alla misura del PREU (prelievo erariale unico) la legge di stabilità 2016 (legge n. 208 del 2015, articolo 1, commi 918-919) ha incrementato, dal 1° gennaio 2016, il PREU dal 13% al **17,5%** sulle somme giocate attraverso le AWP o Newslot.

In seguito il D.L. n. 50 del 2017, convertito in legge 96/2017, ha elevato il PREU al **19%** sulle somme giocate attraverso le AWP, mentre sulle somme giocate attraverso le VLT, ha elevato il prelievo al **6%**.

Da ultimo l'articolo 9 co.6 del D.L. n. 87 del 2018, legge di conversione n. 86 del 9 agosto 2018, ha innalzato ulteriormente la misura del PREU sugli apparecchi idonei per il gioco lecito, sia AWP che VLT.

Tale misura risulta fissata:

- al **19,25%** (AWP) e **6,25%** (VLT) dell'ammontare delle somme giocate, **dal 1° settembre 2018 al 30 aprile 2019**;
- al **19,6%** (AWP) e **6,65%** (VLT) dell'ammontare delle somme giocate, **dal 1° maggio 2019**;
- al **19,68%** (AWP) e **6,68%** (VLT) dell'ammontare delle somme giocate, **dal 1° gennaio 2020**;
- al **19,75%** (AWP) e **6,75%** (VLT) dell'ammontare delle somme giocate, **dal 1° gennaio 2021**;
- al **19,6%** (AWP) e **6,6%** (VLT) dell'ammontare delle somme giocate, **a decorrere dal 1° gennaio 2023**.

Addizionale sul prelievo

Per quanto concerne le VLT è interessante osservare un ulteriore aspetto relativo ai pagamenti, si tratta dell'applicazione di addizionali al prelievo sulla parte delle vincite eccedenti i 500 euro. Infatti, per queste somme di denaro era dovuta una addizionale pari al 6%, decreto direttoriale AAMS 12 ottobre 2011, in attuazione di quanto disposto dall'articolo 2, comma 3, del D.L. n. 138/2011.

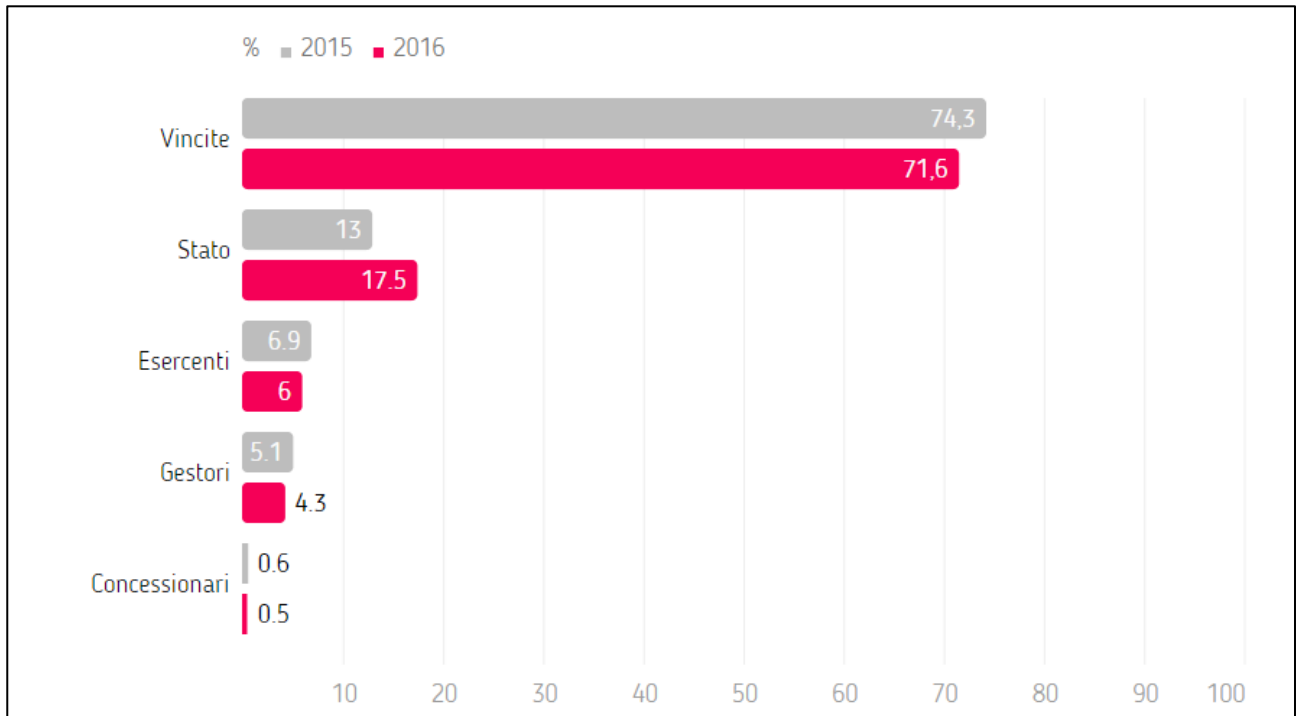
Successivamente tale addizionale sulle vincite eccedenti i 500 euro è stata elevata al 12% a decorrere dal 1° ottobre 2017 in base a quanto disposto dall'art. 6 del già citato D.L. n. 50 del 2017, convertito in legge 96/2017.

2.2.3 Distribuzione degli incassi

Analizzando i dati storici forniti dal ministero ed elaborati dal gruppo GEDI, la distribuzione degli incassi per apparecchi AWP nel periodo 2015-2016 ha visto una restituzione ai giocatori compresa tra il 72 e il 74%. Lo stato ha avuto una acquisizione compresa tra il 13 e il 17,5%. Esercenti e gestori mediamente trattengono

valori compresi tra il 4,3% e il 6,9%. Una quota compresa tra il 0,5 e il 0,6% è stato invece trattenuto dai concessionari. La figura sotto rappresentata offre una sintesi di quanto detto.

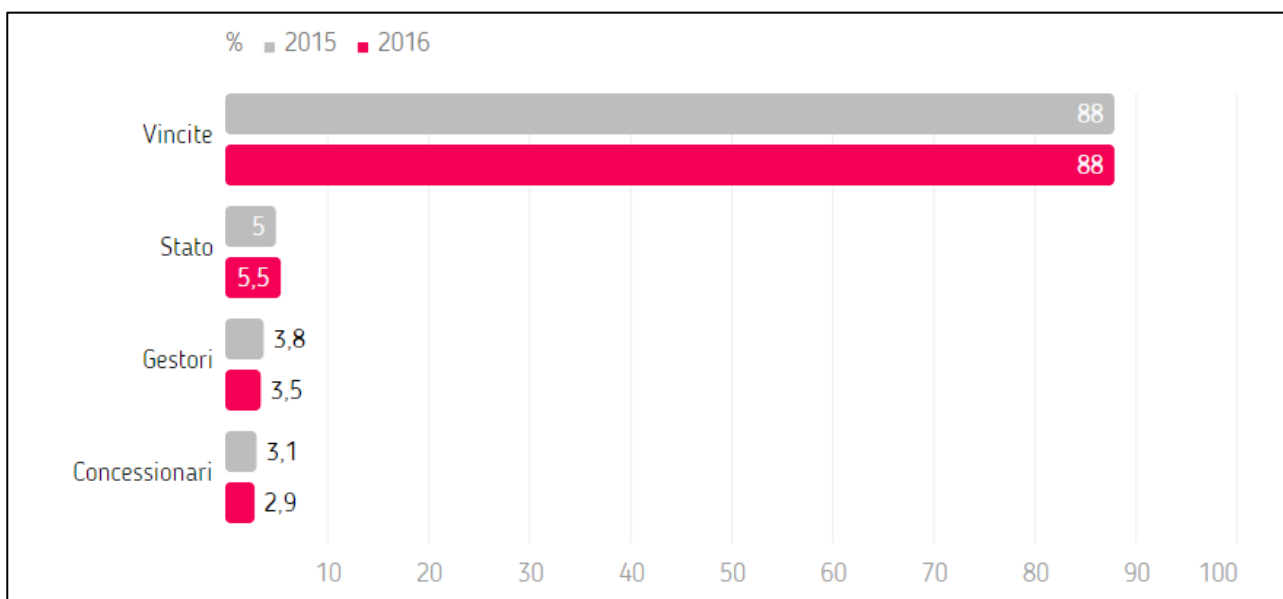
Figura 3 – Distribuzione degli incassi per apparecchi AWP nel periodo 2015-2016



Fonte: <https://lab.gedidigital.it/finegil/2017/italia-delle-slot/analisi-dati/>

Leggermente superiore appare invece essere la distribuzione dei valori per quanto concerne le macchine VLT nel periodo 2015-2016. Secondo i dati elaborati dal gruppo GEDI infatti, la quota restituita ai giocatori è stata del 88%. Lo stato ha incassato valori compresi tra il 5 e il 5,5% mentre ai gestori e ai concessionari vanno valori compresi tra il 2,9 e il 3,8%. I dettagli vengono rappresentati nella figura sotto riportata.

Figura 4 – Distribuzione degli incassi per apparecchi VLT nel periodo 2015-2016



Fonte: <https://lab.gedidigital.it/finegil/2017/italia-delle-slot/analisi-dati/>

Le interviste realizzate per questo studio hanno confermato che l'innalzamento del PREU negli ultimi 2 anni ha di fatto ridotto il margine per gestori ed esercenti. Per le VLT il margine per il gestore è ora intorno al 3% del giocato, mentre per le AWP il margine totale per gestore ed esercente è meno del 10%. Per le AWP il contratto tra gestore ed esercente regola come viene diviso tale margine. La formula più comune è quella del 50% a testa, ossia 4,0-4,5% del giocato. Se l'esercente però allevia il carico di lavoro del gestore (ad esempio svuotando e caricando le slot regolarmente cosicché il gestore riduce le visite), lo stesso è disposto a riconoscere all'esercente un margine superiore, ossia il 5,5-6,0% del giocato.

2.3. La normativa regionale del Friuli Venezia Giulia

In Friuli Venezia Giulia il legislatore ha previsto la graduale eliminazione delle slot machine dai luoghi cosiddetti "sensibili" (istituti scolastici, luoghi di culto, impianti sportivi, le strutture residenziali sanitarie o sociosanitarie, le strutture ricettive per categorie protette; i luoghi di aggregazione giovanile, compresi le ludoteche, i ricreatori, gli oratori e le biblioteche, i luoghi di aggregazione per anziani, gli istituti di credito e gli sportelli bancomat, gli esercizi di compravendita di oggetti preziosi e oro usati e le stazioni ferroviarie). La LR 1 del 2014 ha stabilito che non potessero essere installati nuove AWP o VLT a 500 metri da essi. Inoltre, il combinato disposto dall'art. 6 della LR 1 del 2014 e dall'art. 7 della LR 26 del 2017 implica che coloro i quali avevano già installato apparecchi in data anteriore al 3 agosto 2017 (data di entrata in vigore della legge), a una distanza inferiore a 500 metri dai luoghi sensibili, hanno l'obbligo di rimozione degli stessi:

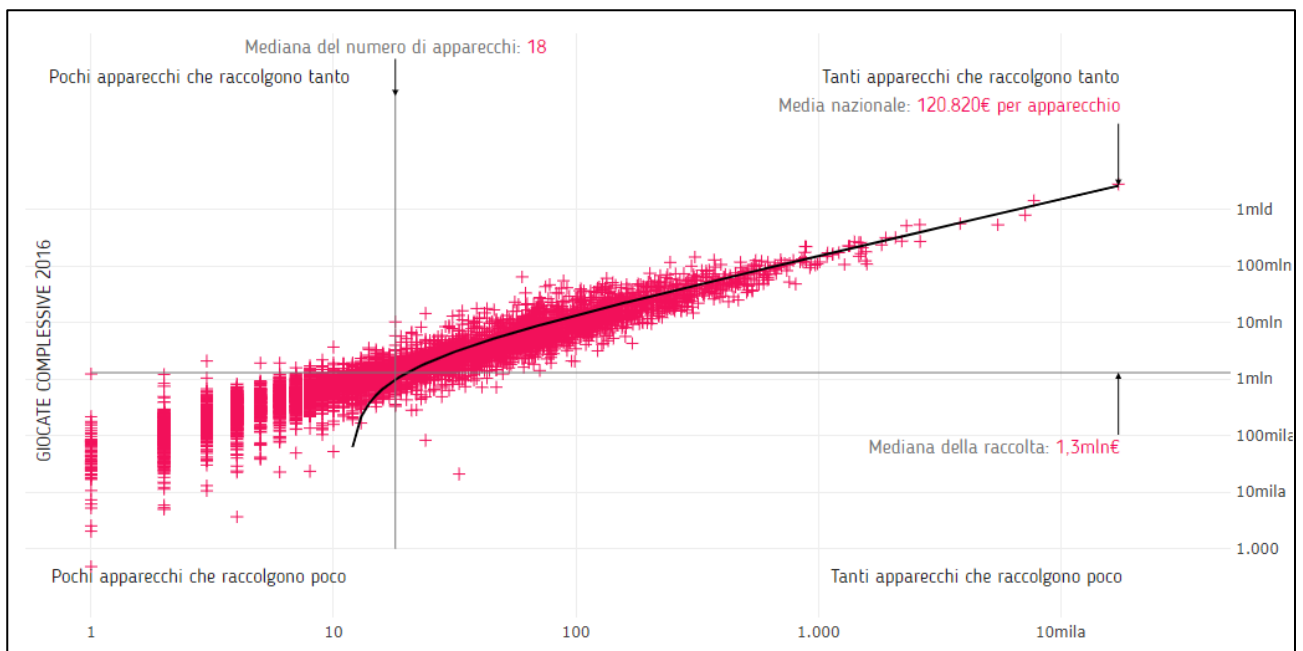
- a) entro cinque anni qualora si tratti di sale da gioco o sale scommesse (3 agosto 2022);
- b) entro tre anni nel caso di qualsiasi altra attività (3 agosto 2020).

La LR 1 del 2014 all'art. 6 regola anche gli orari di apertura delle sale (massimo 13 ore giornaliere) e di accesso alle slot nei bar/tabacchini (massimo 8 ore giornaliere) e all'art. 8bis prevede un aumento dell'IRAP dello 0,92% per i locali che ospitano le slot e uno sgravio sempre dello 0,92% per un triennio per chi le dismette.

2.4. Un primo inquadramento del fenomeno in termini economici

Approfondendo l'analisi a livello nazionale, sappiamo che il volume complessivo delle giocate in slot machine ammonta a 49 miliardi di euro (fonte: <http://iltirreno.gelocal.it/italia-mondo/2017/12/09/news/l-invasione-delle-slot-1.16217164>). Appare interessante osservare come i valori siano sensibilmente distribuiti sia in termini di giocate complessive per slot sia in termini geografici. Un'analisi condotta dal gruppo GEDI porta a classificare le slot mettendo a sistema i vari Comuni, reddito medio e valori medi giocati con approfondimenti per singole slot. Il risultato dell'analisi evidenzia che raggruppando i Comuni per numero di slot e giocate complessive, emerge come mediamente ogni slot machine raccoglie 120.820€ di giocate complessive. Sul territorio nazionale ogni Comune ha una mediana di 18 slot installate. Raggruppando i valori si possono quindi individuare situazioni di Comuni che hanno un numero di slot superiore o inferiore alla mediana che raccolgono un numero di giocate complessivo superiore o inferiore ai valori di mediana. Ne emergono quattro quadranti di riferimento come rappresentato nella figura sotto riportata.

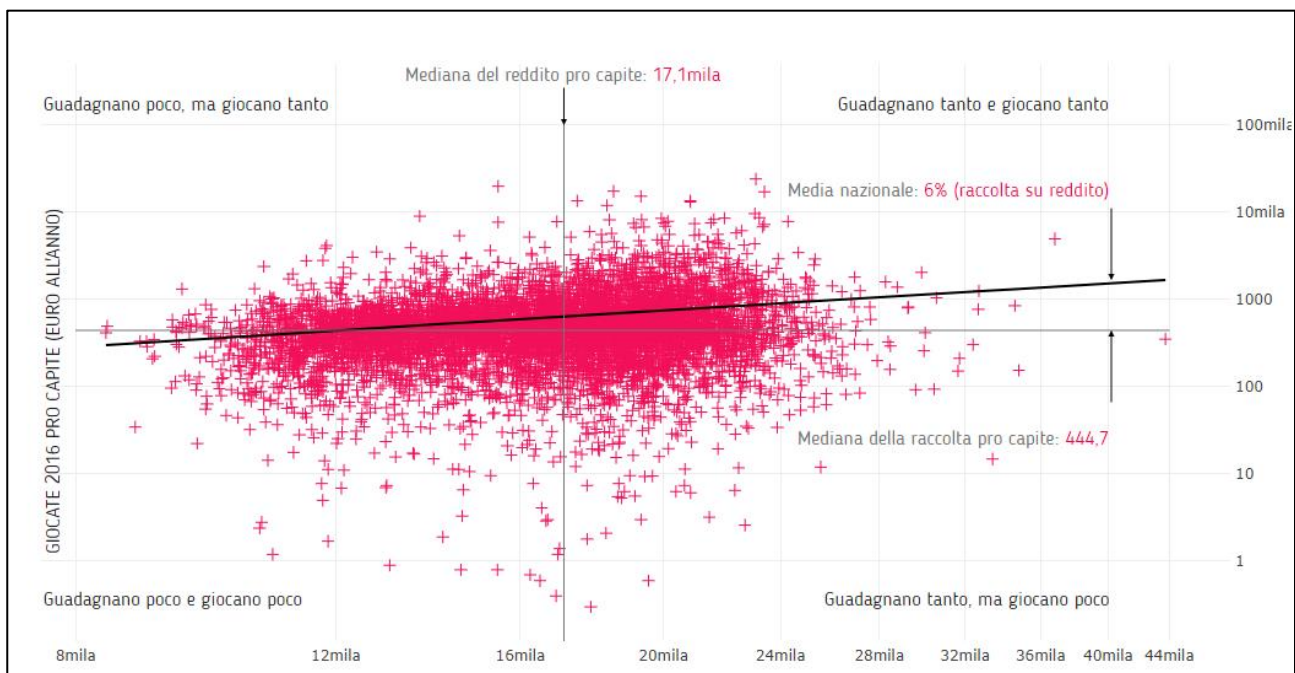
Figura 5 – Valori medi per giocata e numero di slot a livello nazionale per ogni comune italiano



Fonte: <https://lab.gedidigital.it/finegil/2017/italia-delle-slot/analisi-dati/>

Il risultato è un grafico a quattro sezioni da cui si evince come il reddito medio a livello nazionale sia 17 mila e 100 euro e in cui le giocate ammontano al 6% del reddito medio con una raccolta pro capite di quasi 450 €. Quanto detto trova rappresentazione sintetica nel grafico sotto riportato.

Figura 6 – Valori medi per giocata e reddito medio a livello nazionale per ogni comune italiano



Fonte: <https://lab.gedidigital.it/finegil/2017/italia-delle-slot/analisi-dati/>

Dai dati fin qui raccolti si evince che per gli esercenti il ricavo medio per slot machine è di 4.800-7.200€ l’anno a seconda della percentuale riconosciuta loro dai gestori (tra il 4 e il 6% di 121mila euro di giocato in media). Le interviste hanno però evidenziato che i locali dove le slot machine attraggono più giocate possono arrivare anche a 1.000€ di ricavi mensili, ossia 12mila euro all’anno. Le interviste hanno altresì rilevato che i costi di gestione sono irrilevanti: poco più di un televisore in costi mensili di elettricità (stimati in 10€ per slot machine) e 180€ complessivi all’anno di Ries (richiesta di iscrizione all’elenco soggetti) tra iscrizione tramite F24 per 150€, marca da bollo di 16€ e il costo della firma digitale per portare a termine l’iscrizione. Altri eventuali costi sono assorbiti dal gestore. I ricavi dalle slot machine non sono pertanto intaccati da costi significativi.

3. Il sistema delle slot machine. Un inquadramento a livello di regione FVG

3.1. Approfondimento a livello generale e dei principali Comuni in FVG

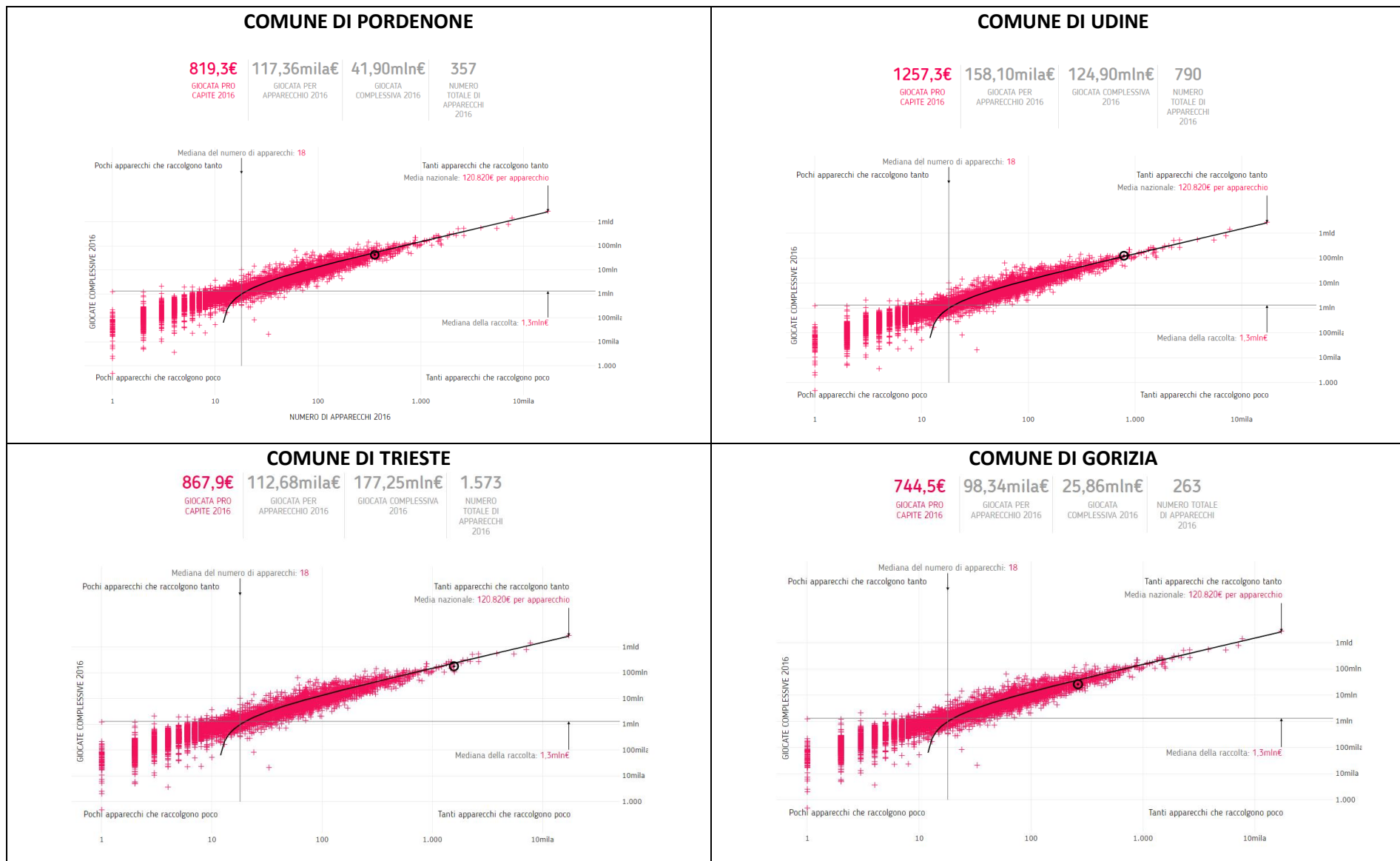
Approfondendo l'analisi a livello nazionale e focalizzandola a livello regionale si possono fare alcune considerazioni di sintesi. In particolare, osservando i quattro capoluoghi di provincia è possibile osservare come la raccolta media per Udine, Pordenone, Trieste e Gorizia sia sostanzialmente allineata con i valori medi nazionali. Unica leggera eccezione è Gorizia, dove le giocate pro-capite sono di 98 mila euro (quindi sotto la media di quasi 121 mila euro per apparecchio) e di Udine dove le giocate sono di 158 mila euro per apparecchio (quindi sopra la media di quasi 121 mila euro per apparecchio).

Per tutti i Comuni, la numerosità delle macchine disponibili pone i quattro capoluoghi su valori sostanzialmente superiori rispetto alla mediana nazionale di tutti i Comuni.

Approfondendo inoltre la situazione dei quattro Comuni ex-capoluoghi di provincia, emerge come l'incidenza media sul reddito pro-capite vari dal 4 al 5%. In particolare, Udine evidenzia livelli leggermente superiori rispetto agli altri Comuni con una giocata complessiva che supera i 1200 euro a testa, a fronte di valori mediamente attorno agli 800 euro negli altri Comuni. In sostanza tuttavia tutti e quattro i Comuni presentano valori di reddito e di giocata pro-capite superiori alla media nazionale.

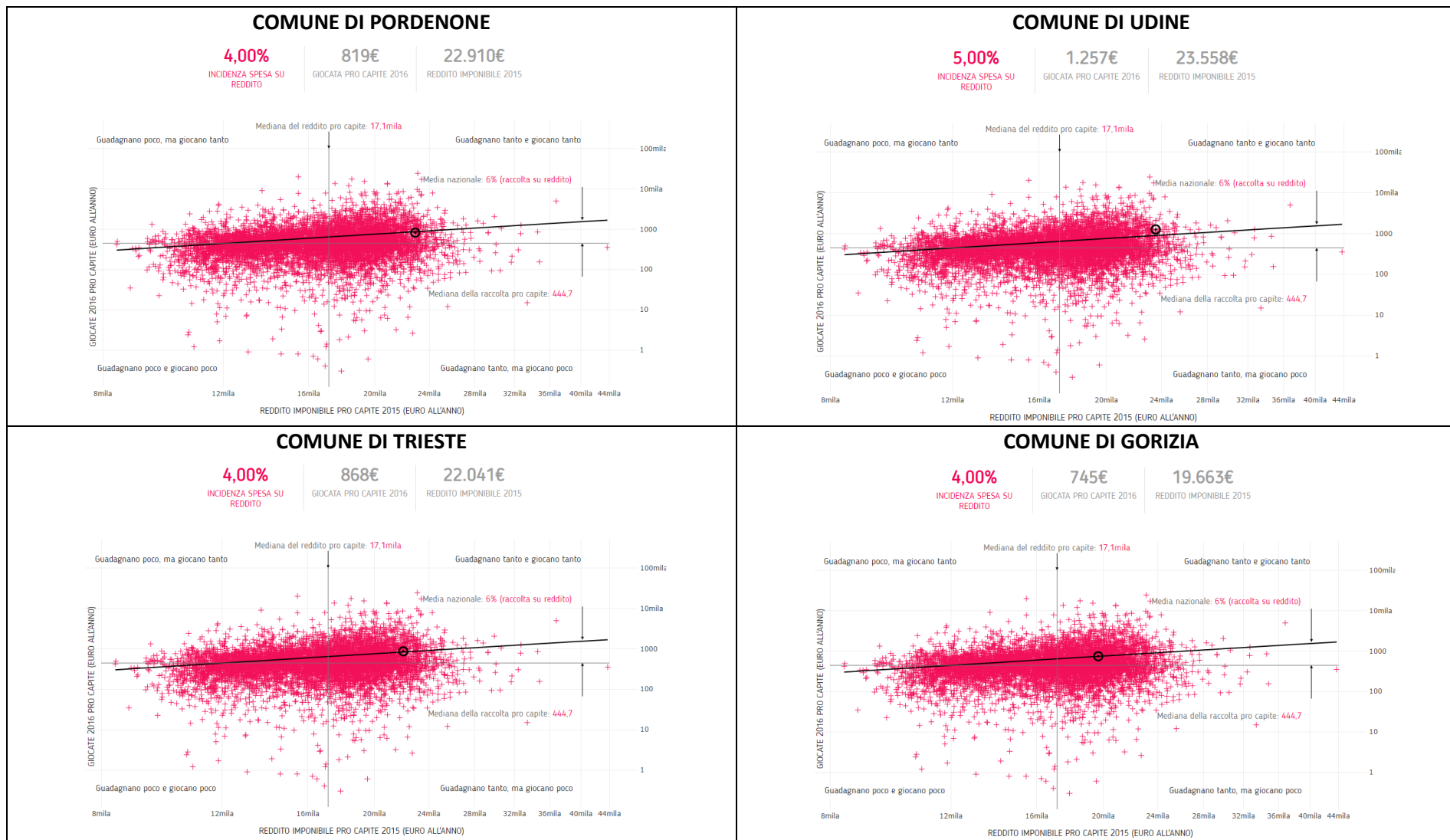
Quanto detto trova rappresentazione nelle due figure successivamente riportate.

Figura 7 – Comparazione dei volumi di giocate per apparecchio e numero di apparecchi dei quattro Comuni ex-capoluoghi di provincia



Fonte: <https://lab.gedidigital.it/finegil/2017/italia-delle-slot/analisi-dati/>

Figura 8 – Comparazione dei volumi di giocate e del reddito medio nei quattro Comuni ex-capoluoghi di provincia



Fonte: <https://lab.gedidigital.it/finegil/2017/italia-delle-slot/analisi-dati/>

3.2. Singoli Comuni della regione FVG

Analizzando la distribuzione degli apparecchi a livello provinciale, si può osservare come la provincia con il maggior numero di apparecchi per 1.000 abitanti risulta essere Trieste, con circa 4,21 apparecchi ogni 1.000 abitanti, mentre quella con il minor numero risulta essere Pordenone con 3,08 apparecchi per 1.000 abitanti. La tabella seguente presenta i dati per provincia. I valori relativi agli abitanti sono derivanti come somma della popolazione nei Comuni in cui gli apparecchi sono stati installati e possono pertanto differire parzialmente con la popolazione totale della provincia.

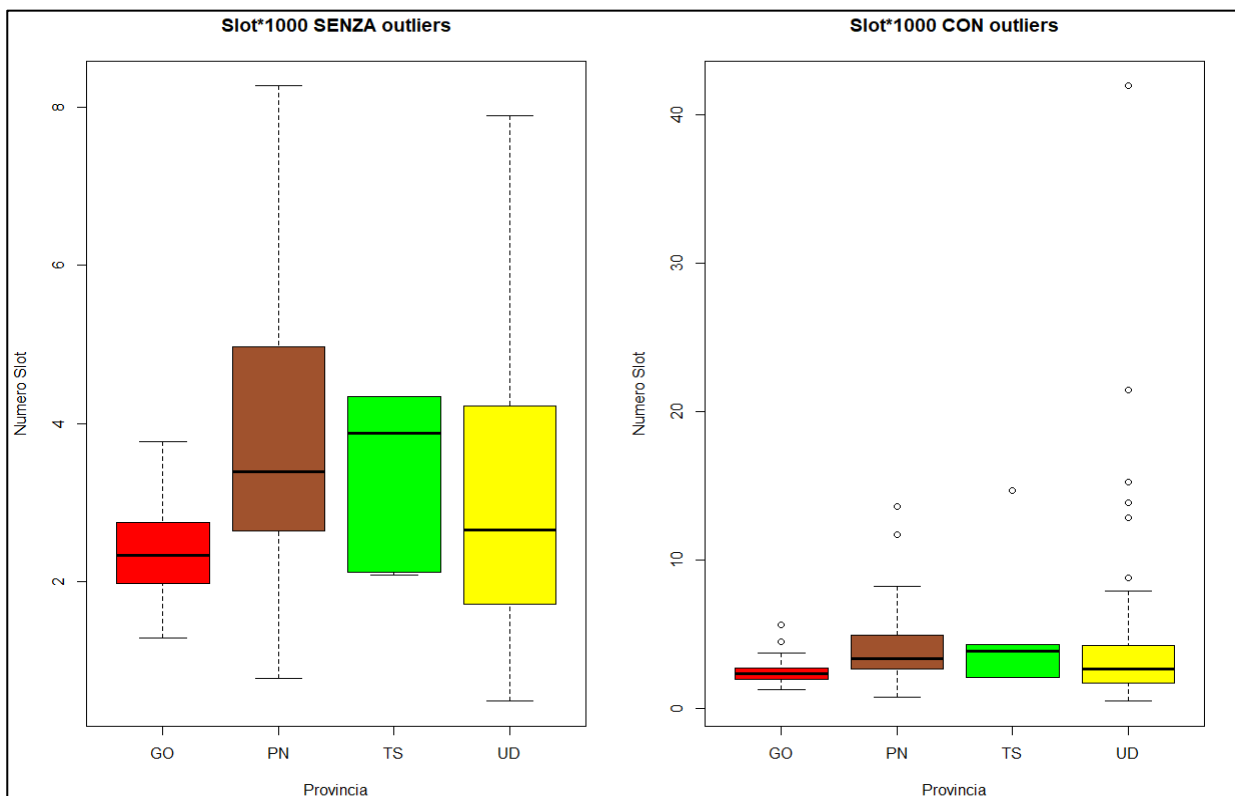
Tabella 1 – Distribuzione delle di slot per migliaia di abitanti

Provincia	Abitanti nei Comuni con slot	Numero di Slot	Numero esercizi	Numero di slot per 1000 abitanti
Pordenone	309,988	955	396	3.08
Udine	508,856	1923	537	3.78
Gorizia	136,932	426	168	3.11
Trieste	234,638	988	353	4.21
Totale/media	1,190,414	4,292	1,454	3.61

Fonte: Nostra elaborazione su dati Ministeriali aggiornati al 2017

I dati rappresentati nella tabella sopra esposta vengono approfonditi nei due grafici di seguito riportati. In particolare, escludendo gli outliers (Comuni che presentano valori molto al di sopra o al di sotto della mediana degli altri), si può osservare come a livello di mediana i valori siano più o meno allineati. Osservando il grafico sulla destra emerge come la mediana sia sostanzialmente allineata, con la eccezione di Gorizia che presenta valori sensibilmente inferiori rispetto alle altre provincie, sia in termini di mediana, sia in termini di primo e terzo quartile. La distribuzione degli apparecchi per provincia evidenzia poi come nella provincia di Udine vi siano diversi outliers, i cui valori sono sensibilmente superiori rispetto agli altri.

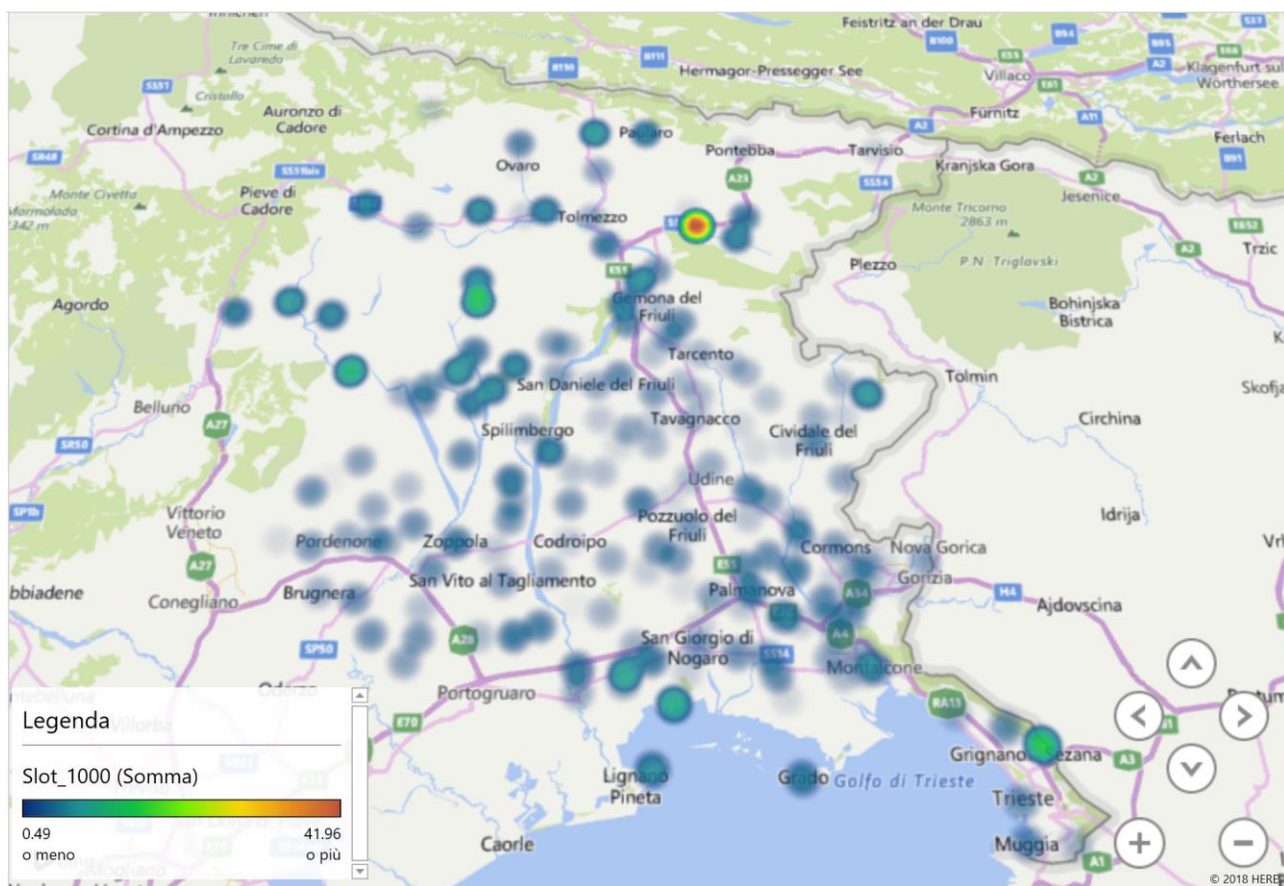
Figura 9 – Distribuzione apparecchi per 1000 abitanti con outliers e senza outliers



Fonte: Nostra elaborazione su dati Ministeriali aggiornati al 2017

Analizzando la distribuzione territoriale delle installazioni si possono fare alcune considerazioni di sintesi. Prendendo in considerazione la distribuzione geografica degli apparecchi installati essi risultano installati complessivamente in 183 Comuni sul territorio regionale. In primo luogo, si può osservare come la maggior concentrazione in relazione alla popolazione si posizioni nelle zone montane e nelle principali vie di passaggio e nelle località turistiche. La distribuzione sul territorio regionale può essere dedotta dalla figura sotto riportata. Nello specifico la figura di seguito presentata evidenzia la concentrazione di apparecchi per 1.000 abitanti sul territorio regionale.

Figura 10 – Distribuzione apparecchi per 1000 abitanti sul territorio regionale



Fonte: Nostra elaborazione su dati Ministeriali aggiornati al 2017

Il dettaglio dei Comuni con la maggiore concentrazione viene offerta dalla tabella sotto riportata.

Tabella 2 – Primi Comuni per numero di slot per mille abitanti

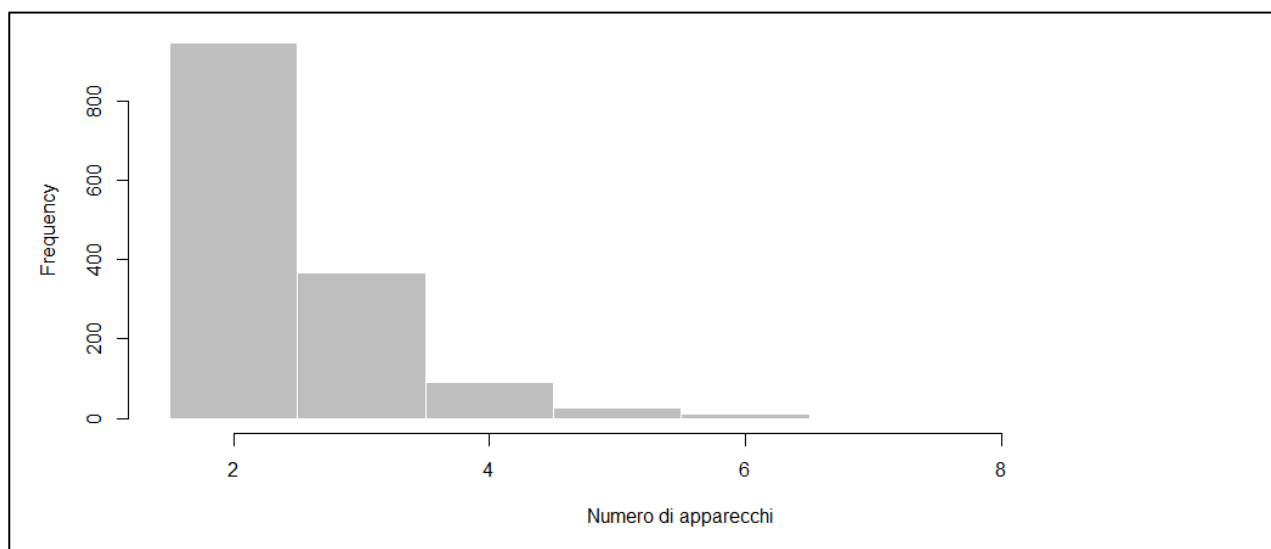
Prov	Comune	Superficie Comune	N. Slot	N. Esercizi	Abitanti	Slot per 1000 abitanti
UD	RESIUTTA	20.36	12	3	286	41.95
TS	MONRUPINO	12.61	13	3	883	14.72
PN	TRAMONTI DI SOTTO	85.55	5	2	367	13.62
UD	AMARO	33.26	11	3	857	12.83
PN	BARCIS	103.41	3	1	256	11.71
UD	MARANO LAGUNARE	85.8	19	7	1811	10.49
UD	PALUZZA	69.75	18	8	2158	8.34
PN	CIMOLAIS	100.86	3	1	363	8.26
UD	SAVOGNA	22.17	3	1	380	7.89
UD	PALAZZOLO DELLO STELLA	34.55	21	8	2893	7.25
UD	AMPEZZO	73.63	7	3	983	7.12
UD	BORDANO	14.9	5	2	736	6.79
UD	LIGNANO SABBIAADORO	15.71	47	18	6948	6.76
PN	SEQUALS	27.7	15	7	2231	6.72
PN	TRAMONTI DI SOPRA	125.15	2	1	301	6.64
UD	VILLA SANTINA	12.99	14	5	2204	6.35
PN	CLAUT	165.91	6	3	946	6.34
UD	FORNI DI SOPRA	81.66	6	3	955	6.28
PN	TRAVESIO	28.38	11	5	1790	6.14

Fonte: Nostra elaborazione su dati Ministeriali aggiornati al 2017

3.3. Tipologie di esercizio nella regione FVG

Approfondendo l'analisi attraverso i dati scaricati dal Ministero emerge come in FVG vi siano 1.454 concessioni date per un totale di 1.982 punti di gioco e 4.292 apparecchi installati (dati aggiornati al 2017). La maggior parte delle concessioni è stata rilasciata per l'installazione di un numero limitato di slot per ogni esercizio. In tutto il territorio regionale risultano infatti essere state concesse solo 7 autorizzazioni per più di 10 apparecchi. Focalizzando l'attenzione per le autorizzazioni concesse per un numero minore o uguale a 10 apparecchi si può constatare come la maggior parte delle concessioni sia stata data per due apparecchi per concessionario. Di seguito il grafico di distribuzione degli apparecchi per concessionari. Sull'asse delle x troviamo il numero di slot date in concessione, sull'asse delle y il numero di concessioni rilasciate. Dal grafico sono state eliminate le concessioni rilasciate per più di 10 apparecchi (7 in tutto) per motivi di scala del grafico.

Figura 11 – Distribuzione degli apparecchi slot per concessionario



Fonte: Nostra elaborazione su dati Ministeriali aggiornati al 2017

Approfondendo la distribuzione per tipologia di esercizio, si possono fare alcune considerazioni di sintesi. Secondo i dati del ministero la maggior parte delle macchine risulta installato in bar ed esercizi simili. Approfondendo il numero di apparecchi per location si può osservare come mediamente i dati indichino valori compresi tra 1,80 e 2,92. In sostanza ogni esercizio installa mediamente tra i due e i tre apparecchi con differenze minime tra bar e rivendite tabacchi.

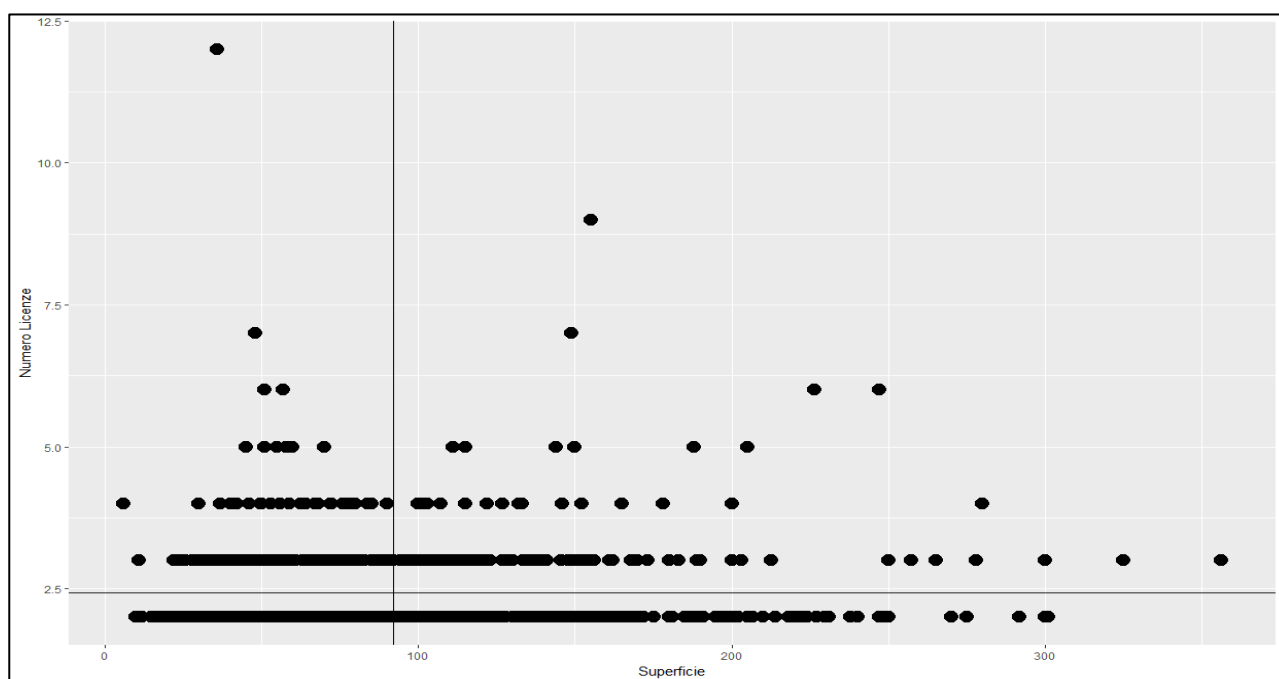
Tabella 3 – Distribuzione degli apparecchi per tipologia di esercizio commerciale

Tipo	Numero esercizi	Numero locations	Numero apparecchi	Apparecchi per location
BAR O ESERCIZIO ASSIMILABILE	1,076	1,165	2,609	2.24
RIVENDITA TABACCHI E/O RICEVITORIA LOTTO	145	149	357	2.40
RISTORANTE O ESERCIZIO ASSIMILABILE	56	57	137	2.40
SALA GIOCHI	57	75	164	2.19
ALBERGO O ESERCIZIO ASSIMILABILE	14	15	36	2.40
CORNER	16	20	49	2.45
ESERCIZIO DEDICATO VLT/SLOT	42	357	641	1.80
NEGOZIO DI GIOCO	8	13	38	2.92
AGENZIA SCOMMESSE	15	94	174	1.85
CIRCOLO PRIVATO	9	9	19	2.11
SALA BINGO	3	14	34	2.43
EDICOLA	10	11	28	2.55
ALTRO ESERCIZIO COMMERCIALE/PUBBLICO O AREE AUTORIZZATE	3	3	6	2.00
TOTALE	1,454	1,982	4,292	

Fonte: Nostra elaborazione su dati Ministeriali aggiornati al 2017

Focalizzando l'attenzione sui bar ed esercizi commerciali, i dati in nostro possesso indicano una distribuzione che segue quella del campione generale. Il numero medio di macchine installate per singola concessione risulta compreso attorno alle due unità. Appare interessante osservare come il numero di macchine installate risulta essere indipendente dalla superficie del punto vendita. La correlazione infatti tra dimensione e numero di macchine non è statisticamente significativa e minore del 3,5%. Analizzando la distribuzione dei valori per ogni esercente si può osservare il grafico sotto rappresentato. Sulle x troviamo i metri quadri dichiarati al ministero e sulle y il numero di macchine concesse per ogni esercizio. Le linee in colore nero rappresentano i valori medi.

Figura 12 – Distribuzione per bar e similari della relazione tra superficie e numero di apparecchi installati



Fonte: Nostra elaborazione su dati Ministeriali aggiornati al 2017

4. Il sistema delle slot machine. Un inquadramento a livello di business model degli esercenti

4.1. Disponibilità di dati economico-finanziari

Analizzando le caratteristiche degli esercizi commerciali che hanno installato slot machine a livello di regione FVG si possono fare alcune considerazioni di sintesi. In particolare, a fronte dei 1.454 esercizi che hanno ottenuto concessioni per installare una o più slot machine, solo 120 risultano costituiti nella forma di società di capitali per i quali sono quindi disponibili dati economico-finanziari. Di questi solo 78 hanno alla data di sviluppo dell'analisi depositato dati relativi all'esercizio 2017. Approfondendo i valori si può osservare come la copertura in termini di disponibilità dei dati appare piuttosto eterogenea tra le varie tipologie di esercizi. Mentre per alcune tipologie, quali ad esempio Sale Bingo, la copertura raggiunge il 100% degli esercizi, per altri quali bar e simili appare di poco superiore al 6%. Sul totale dei soggetti obbligati, vi è una discreta disponibilità dei dati per quanto concerne almeno un esercizio, con valori minimi sempre superiori all'80% e in molti casi copertura totale¹. Relativamente ai dati 2017 invece la copertura appare inferiore anche se comunque sempre accettabile. In sostanza, sebbene la percentuale complessiva sia relativamente bassa sul totale dei soggetti (per bar e simili circa il 6%), la copertura rispetto all'universo dei dati.

Tabella 4 – Disponibilità dati economico finanziari per tipologia di esercizio

Tipologia	Totale esercizi	Totale obbligati deposito bilancio	%	Totale disponibile almeno 1 anno	%	Totale disponibile 2017	%
BAR O SIMILI	1076	65	6%	53	82%	37	57%
TABACCHI O RICEVITORIE	145	1	1%	1	100%	1	100%
RISTORANTI O SIMILI	56	6	11%	5	83%	2	33%
SALA GIOCO	57	14	25%	13	93%	11	79%
ALBERGO O SIMILI	14	2	14%	2	100%	2	100%
CORNER	16	1	6%	1	100%	0	0%
DEDICATO VLT-SLOT	42	15	36%	14	93%	11	73%
NEGOZIO GIOCO	8	2	25%	2	100%	1	50%
AGENZ. SCOMMESSE	15	8	53%	8	100%	7	88%
CIRCOLO	9	1	11%	1	100%	1	100%
SALA BINGO	3	3	100%	3	100%	3	100%
EDICOLA	10	0	0%	0	nd	0	nd
ALTRO	3	2	67%	2	100%	2	100%
TOTALE	1454	120		105		78	

Fonte: Ns rielaborazione su dati Ministero e database Aida BVD

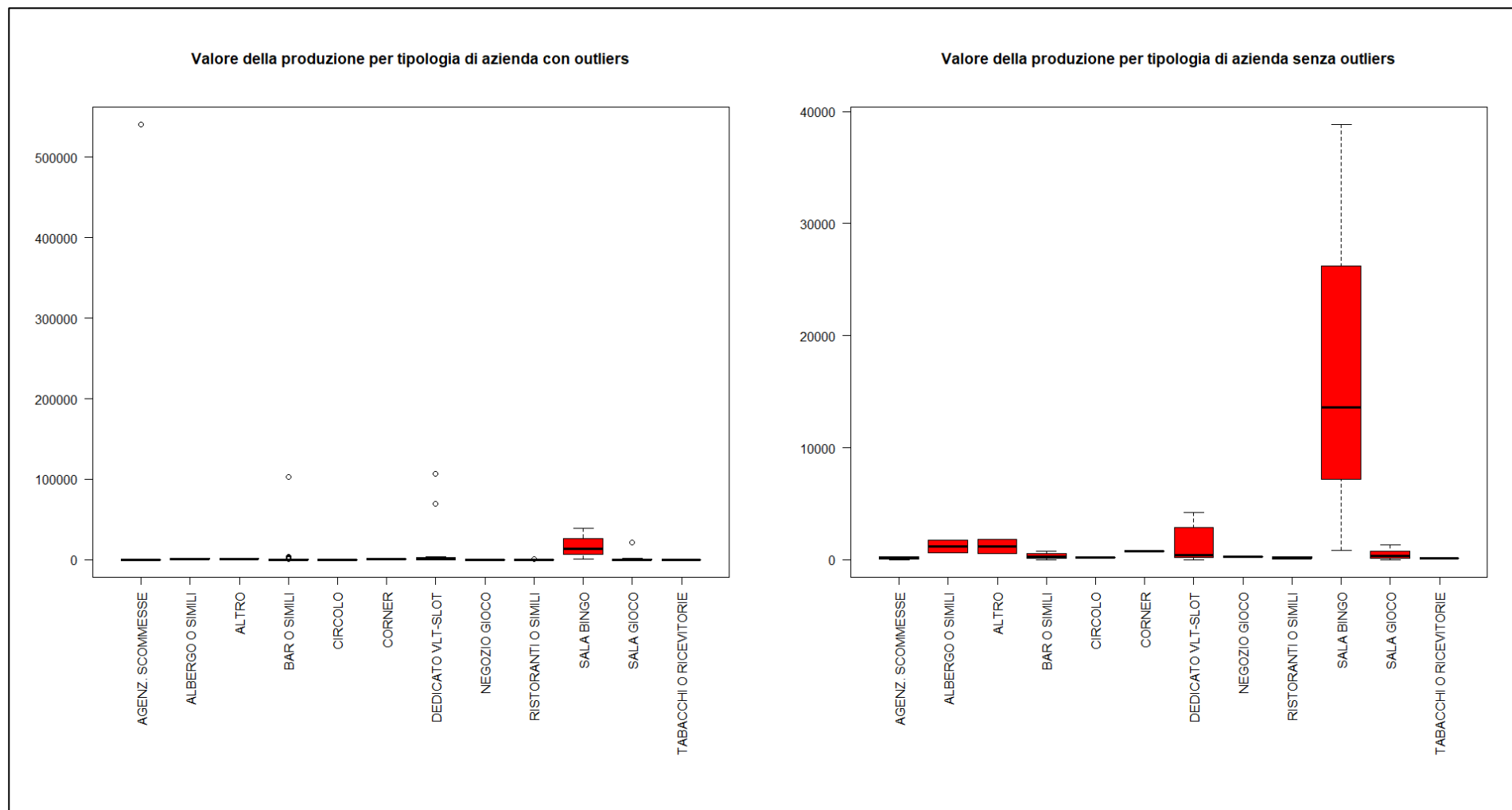
Entrando nel merito dei risultati economico-finanziari, si può procedere ad un approfondimento del totale del valore della produzione, misura usata come approssimazione del fatturato aziendale. In questo senso occorre evidenziare come i dati siano molto variabili. Nel campione, in particolare, risultano esservi diversi outliers (aziende con fatturato molto superiore rispetto alla media). Eliminando queste aziende, che rendono difficile interpretare i risultati, si può osservare come le Sale Bingo presentino valori di fatturato mediamente di molto superiori rispetto alle altre tipologie di aziende. Quanto affermato trova sintetica rappresentazione nella figura sotto riportata.

¹ La disponibilità dei dati per i soggetti obbligati è infatti funzione da un lato dell'approvazione del bilancio (l'obbligo scatta dalla data di approvazione del bilancio da parte dell'assemblea dei soci), dall'effettivo deposito e dalla disponibilità all'interno del sistema (trascorre infatti un tempo variabile tra l'effettivo deposito del bilancio e la sua disponibilità per gli utenti all'interno dei principali database quali AIDA).

I dati inducono pertanto ad effettuare un opportuno approfondimento su:

- Bar e simili
- Tabacchi e ricevitorie
- Ristoranti o simili
- Alberghi o simili

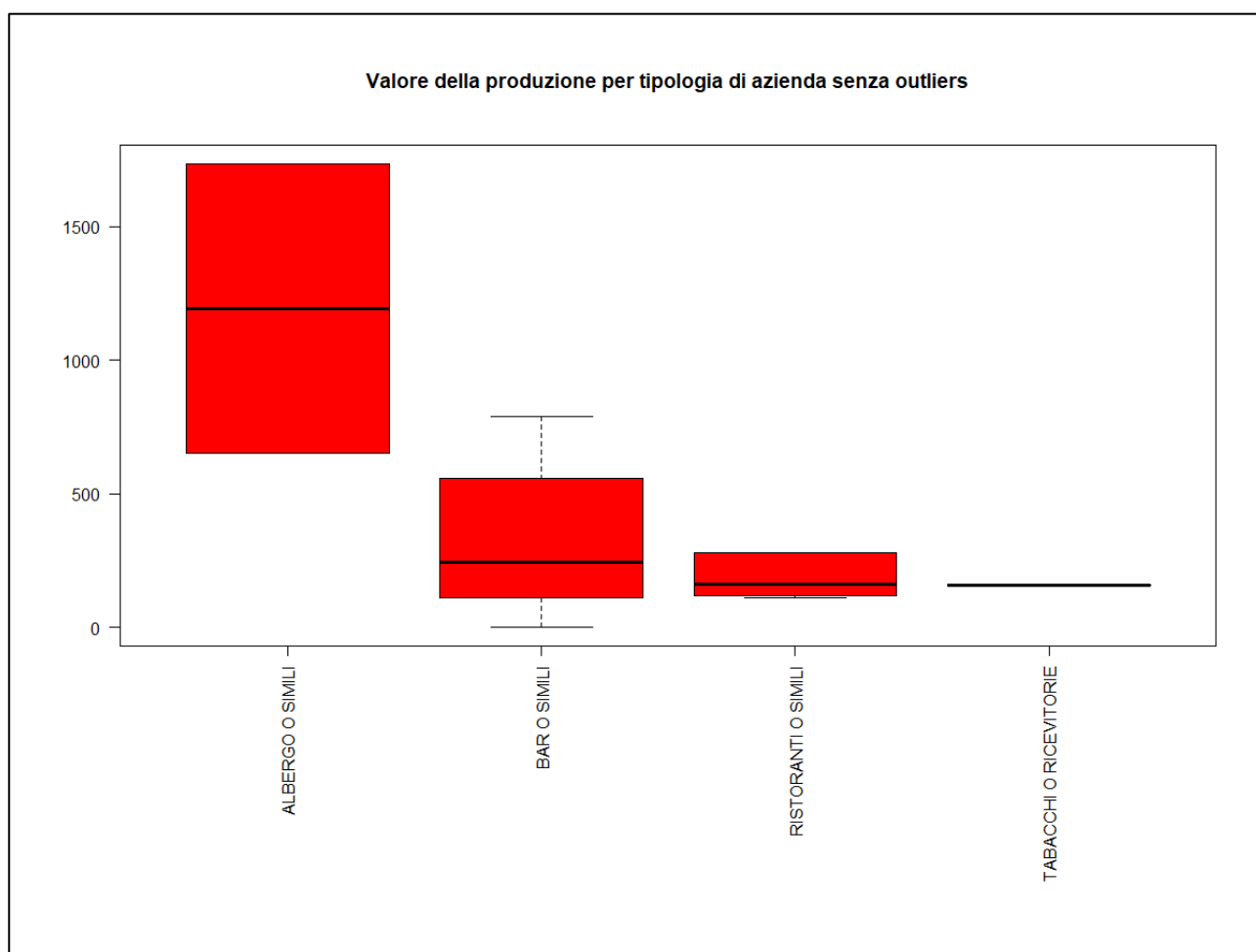
Figura 13 – Valore della produzione per tipologia di azienda con e senza outliers



Fonte: Ns rielaborazione su dati Ministero

Approfondendo queste categorie, per gli ultimi dati disponibili di ogni attività si può notare una certa eterogeneità di valori sia tra classi di business diverso, sia all'interno della stessa tipologia. Non costituisce infatti novità, il fatto che attività come alberghi e simili abbiano volumi di fatturato sostanzialmente superiori rispetto ai bar e ai soli ristoranti, anche perché probabilmente uniscono e offrono tutti questi servizi. Quello più interessante invece è la forte eterogeneità di valori per alcune tipologie di aziende. Gli Hotel e simili infatti evidenziano valori che variano per le imprese nel campione tra i 750 mila euro e i circa 2 milioni di euro. Ancora superiore la variabilità per quanto concerne i bar, con valori compresi tra le poche migliaia di euro e attività strutturate che sfiorano gli 800 mila euro. Simili considerazioni possono essere fatte per quanto concerne la categoria dei Ristoranti. Le ricevitorie rappresentano invece un campione troppo limitato per poter esprimere un giudizio. Appare tuttavia interessante osservare come i valori di mediana siano abbastanza vicini tra queste categorie di esercizi.

Figura 14 – Valore della produzione per tipologia di azienda con e senza outliers



Fonte: Ns rielaborazione su dati Ministero

4.2. Profilo economico-finanziario comparato

Approfondendo ulteriormente l'analisi si possono mettere in relazione i valori economico-finanziari medi realizzati dalle diverse tipologie di aziende di cui si hanno i bilanci nel 2017. L'analisi dei dati rileva dimensioni significativamente differenti tra le tipologie di aziende considerate. A livello di media, il fatturato degli alberghi ammonta a 1,1 milioni di euro con un reddito operativo pari 91 mila euro. Di dimensioni inferiori i

valori di ristoranti e bar con volumi di fatturato compresi tra i 610 e i 477 mila euro e risultati operativi compresi tra 14 e i 15 mila euro. Appare interessante osservare come il personale mediamente impiegato da alberghi e ristoranti risulti in media attorno alle 12 unità, mentre dimezza per i bar. I tabacchi, con l'unica osservazione disponibile, si attestano su valori di fatturato pari a 159 mila euro e un reddito operativo di 4 mila euro. Appare interessante osservare come nonostante i valori economico-finanziari molto disomogenei, il numero di apparecchi da gioco risulti sostanzialmente identico tra le tipologie di aziende riscontrate, girando su un dato medio di circa 3 apparecchi. Quanto detto trova sintetica rappresentazione nella tabella di seguito riportata.

Tabella 5 – Valori economici medi nel 2017 per tipologia di esercizio

DESCRIZIONE		BAR	RISTORANTI	ALBERGO	TABACCHI
A.	A. TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE	477	610	1,192	159
A.1.	Ricavi vendite e prestazioni	463	603	1,177	158
A.2.	A.2. Var. rimanenze prodotti	(7)	-	-	-
A.3.	A.3. Variazione lavori	-	-	-	-
A.2. + A.3.	A.2. + A.3. Totale Variazioni	(7)	-	-	-
A.4.	A.4. Incrementi di immob.	-	-	-	-
A.5.	A.5. Altri ricavi	21	7	15	1
	Contributi in conto esercizio	1	1	2	-
B.	B. COSTI DELLA PRODUZIONE	463	596	1,101	155
B.6.	B.6. Materie prime e consumo	238	268	364	114
B.7.	B.7. Servizi	62	70	240	8
B.8.	B.8. Godimento beni di terzi	25	27	73	6
B.9.	B.9. Totale costi del personale	108	203	291	-
B.9.a.	B.9.a. Salari e stipendi	83	163	225	-
B.9.b.	B.9.b. Oneri sociali	19	25	43	-
B.9.c.	B.9.c. Tratt. fine rapporto	6	11	16	-
B.9.d.	B.9.d. Tratt. di quiescenza	-	1	-	-
B.9.e.	B.9.e. Altri costi	0	3	6	-
B.9.f.	B.9.f. TFR + quiescenza + altri costi	6	15	22	-
B.10.	B.10. TOT Ammortamenti e svalut.	12	20	76	24
B.10.a.	B.10.a. Amm. Immob. Immat.	4	8	28	21
B.10.b.	B.10.b. Amm. Immob. Mat.	8	13	47	3
B.10.c.	B.10.c. Altre svalut. Immob.	-	-	-	-
B.10.a+b+c.	B.10.a+b+c. Amm. e svalut. delle immob.	12	20	76	24
B.10.d.	B.10.d. Svalut. crediti	0	-	-	-
B.11.	B.11. Variazione materie	(4)	(2)	5	(5)
B.12.	B.12. Accantonamenti per rischi	-	-	-	-
B.13.	B.13. Altri accantonamenti	-	-	-	-
B.14.	B.14. Oneri diversi di gestione	22	9	53	8
	RISULTATO OPERATIVO	14	15	91	4
	Valore Aggiunto	134	238	457	28
	Numero Dipendenti	6.15	12.50	12.00	-
	Numero Slot	2.78	3.00	3.00	2.00

Fonte: Ns rielaborazione su dati Ministero e AIDA

I valori evidenziati appaiono significativamente influenzati dalla presenza degli outliers, ossia dai soggetti di dimensioni molto elevate che rendono la comparazione a livello medio difficile. Nello specifico si può osservare la differenza tra valori medi e mediani (si confrontino le precedenti tabelle e figure per ottenere una rappresentazione chiara del fenomeno). Mentre il fatturato medio risulta pari a 477 mila euro, il valore di mediana si attesta attorno ai 250 mila euro. L'effetto risulta particolarmente rilevante per bar e ristoranti. Per approfondire ulteriormente l'analisi si decide di procedere ad una elaborazione ulteriore approfondendo ogni singola categoria di esercizio.

4.3. Approfondimento del profilo economico-finanziario di bar e simili

Approfondendo l'analisi, lavorando sui bilanci dei soggetti obbligati al deposito, è possibile procedere al raggruppamento dei dati. L'obiettivo di questa analisi è individuare le caratteristiche economico-finanziarie del campione di aziende per comprendere la struttura del modello di profitto. Complessivamente vengono analizzati i bilanci di 37 bar.

In particolare, suddividendo il campione in quartili è possibile ricostruire una situazione articolata sintetizzata nella tabella sotto riportata.

Tabella 6 – Valori economici medi nel 2017 per bar e simili. Dati raggruppati in quartili

Cod	Descrizione	Media	I Quart	II Quart	III Quart	IV Quart
A.	A. TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE	477	107	242	381	1,227
A.1.	A.1. Ricavi vendite e prestazioni	463	104	221	371	1,206
A.2.	A.2. Var. rimanenze prodotti	(7)	-	(0)	-	
A.3.	A.3. Variazione lavori	-	-	-	-	-
A.2. + A.3.	A.2. + A.3. Totale Variazioni	(7)	-	(0)	-	(30)
A.4.	A.4. Incrementi di immob.	-	-	-	-	-
A.5.	A.5. Altri ricavi	21	3	21	10	51
	Contributi in conto esercizio	1	-	1	-	6
B.	B. COSTI DELLA PRODUZIONE	463	123	229	351	1,195
B.6.	B.6. Materie prime e consumo	238	42	87	135	713
B.7.	B.7. Servizi	62	16	44	73	119
B.8.	B.8. Godimento beni di terzi	25	14	13	25	51
B.9.	B.9. Totale costi del personale	108	32	73	95	246
B.9.a.	B.9.a. Salari e stipendi	83	23	59	74	187
B.9.b.	B.9.b. Oneri sociali	19	7	11	15	45
B.9.c.	B.9.c. Tratt. fine rapporto	6	1	4	5	14
B.9.d.	B.9.d. Tratt. di quiescenza	-	-	-	-	-
B.9.e.	B.9.e. Altri costi	0	-	0	0	0
B.9.f.	B.9.f. TFR + quiescenza + altri costi	6	1	4	5	14
B.10.	B.10. TOT Ammortamenti e svalut.	12	4	6	13	27
B.10.a.	B.10.a. Amm. Immob. Immat.	4	3	1	4	8
B.10.b.	B.10.b. Amm. Immob. Mat.	8	2	4	9	19
B.10.c.	B.10.c. Altre svalut. Immob.	-	-	-	-	-
B.10.a+b+c.	B.10.a+b+c. Amm. e svalut. delle immob.	12	4	6	13	26
B.10.d.	B.10.d. Svalut. crediti	0	-	-	-	1
B.11.	B.11. Variazione materie	(4)	(4)	(5)	0	(9)
B.12.	B.12. Accantonamenti per rischi	-	-	-	-	-
B.13.	B.13. Altri accantonamenti	-	-	-	-	-
B.14.	B.14. Oneri diversi di gestione	22	19	11	10	48
	RISULTATO OPERATIVO	14	(16)	12	30	32
	Valore Aggiunto	134	20	91	138	305
	Numero Dipendenti	6.15	2.00	4.75	5.75	12.75
	Numero Slot	2.78	2.63	2.38	2.25	3.63
	Numero Sedi	1.34	1.00	1.13	1.13	2.13
	Metri quadri	119	90	103	171	111

Fonte: Ns rielaborazione su dati Ministero e AIDA

Nella tabella di seguito riportata viene evidenziata l'incidenza dei costi della produzione sui ricavi delle vendite per ciascuna voce di costo di ogni quartile.

Tabella 7 – Incidenza percentuale dei costi della produzione sui ricavi delle vendite

Costi della produzione	I Quart	II Quart	III Quart	IV Quart
B.6. Materie prime e consumo	40%	39%	36%	59%
B.7. Servizi	15%	20%	20%	10%
B.8. Godimento beni di terzi	13%	6%	7%	4%
B.9. Totale costi del personale	31%	33%	26%	20%
B.9.a. Salari e stipendi	22%	27%	20%	16%
B.9.b. Oneri sociali	7%	5%	4%	4%
B.9.c. Tratt. fine rapporto	1%	2%	1%	1%
B.9.d. Tratt. di quiescenza	0%	0%	0%	0%
B.9.e. Altri costi	0%	0%	0%	0%
B.9.f. TFR + quiescenza + altri costi	1%	2%	1%	1%
B.10. TOT Ammortamenti e svalut.	4%	3%	4%	2%
B.10.a. Amm. Immob. Immat.	3%	0%	1%	1%
B.10.b. Amm. Immob. Mat.	2%	2%	2%	2%
B.10.c. Altre svalut. Immob.	0%	0%	0%	0%
B.10.a+b+c. Amm. e svalut. delle immob.	4%	3%	4%	2%
B.10.d. Svalut. crediti	0%	0%	0%	0%
B.11. Variazione materie	-4%	-2%	0%	-1%
B.12. Accantonamenti per rischi	0%	0%	0%	0%
B.13. Altri accantonamenti	0%	0%	0%	0%
B.14. Oneri diversi di gestione	18%	5%	3%	4%

Fonte: Ns rielaborazione su dati Ministero e AIDA

Approfondendo i risultati nelle aziende del primo quartile, quelle di dimensioni più contenute, appare chiaro come le stesse presentino valori di molto inferiori rispetto al dato medio. Nello specifico, i valori di fatturato evidenziano ricavi piuttosto contenuti, di poco superiori ai 100 mila euro. Non risultano esservi ulteriori fonti di ricavo significative. Approfondendo la dinamica dei costi emerge chiaramente come la voce di costo principale sia caratterizzata dalle materie prime che rappresentano il 40% del fatturato. Il costo del personale identifica invece la seconda voce di costo più importante, attestandosi su valori assoluti pari a 32 mila euro con una incidenza sul fatturato pari al 31%. La terza voce per importanza risulta costituita dai costi per servizi, con un valore assoluto pari a 16 mila euro, pari al 15%. I costi legati al godimento beni di terzi ammontano a 14 mila euro, mentre gli ammortamenti e svalutazioni risultano pari a 4 mila euro (13% e 4% rispettivamente).

Approfondendo i risultati del II quartile, si osserva come le aziende ricomprese presentino valori inferiori al dato medio. Nel dettaglio, i valori di fatturato evidenziano ricavi contenuti, pari a circa 220 mila euro. Per le aziende ricomprese nel II quartile risultano esservi altre fonti di ricavo per un valore di poco superiore a 20 mila euro, che vanno ad incrementare il complessivo valore della produzione. Approfondendo la dinamica dei costi si evidenzia come la voce di costo principale sia rappresentata dalle materie prime con un valore assoluto pari ad 87 mila euro, che incidono sul fatturato per il 39% (incidenza simile a quella riscontrata per le imprese del I quartile). Anche nel II quartile il costo del personale identifica la seconda voce di costo più importante, attestandosi su valori assoluti pari a 73 mila euro, con un'incidenza sul fatturato pari al 33% (incidenza leggermente superiore rispetto a quella riscontrata nel I quartile). La terza voce per importanza risulta costituita, anche in questo caso, dai costi per servizi, con un valore assoluto pari a 44 mila euro, pari a circa il 20% (l'incidenza risulta quindi essere superiore rispetto a quella osservata per le imprese del I quartile). I costi legati al godimento beni di terzi ammontano a 13 mila euro, mentre gli ammortamenti e

svalutazioni risultano pari a 6 mila euro (6% e 3% rispettivamente). Si osserva quindi come l'incidenza dei costi per il godimento beni di terzi sia inferiore per le aziende del II quartile rispetto a quello del I quartile.

Analizzando i risultati del III quartile, si osserva come le aziende ricomprese presentino valori inferiori al dato medio. Nel dettaglio, i valori di fatturato evidenziano ricavi pari a circa 370 mila euro. Per le aziende ricomprese nel III quartile risultano esservi altre fonti di ricavo per un valore di 10 mila euro, che vanno ad incrementare il complessivo valore della produzione. Approfondendo la dinamica dei costi si evidenzia come la voce di costo principale sia rappresentata dalle materie prime, con un valore assoluto pari a 135 mila euro, che incidono sul fatturato per il 36% (incidenza inferiore rispetto a quella registrata nei primi due quartili). Anche in questo caso il costo del personale identifica la seconda voce di costo più importante, attestandosi su valori assoluti pari a 95 mila euro, con un'incidenza sul fatturato pari al 26% (incidenza inferiore rispetto a quella registrata nei primi due quartili). La terza voce per importanza risulta costituita dai costi per servizi, con un valore assoluto pari a 73 mila euro, pari al 20% (equivalente a quella riscontrata per le imprese del II quartile). I costi legati al godimento beni di terzi ammontano a 25 mila euro, mentre gli ammortamenti e svalutazioni risultano pari a 13 mila euro (7% e 4% rispettivamente). Tali incidenze appaiono sostanzialmente simili a quelle osservate nel II quartile.

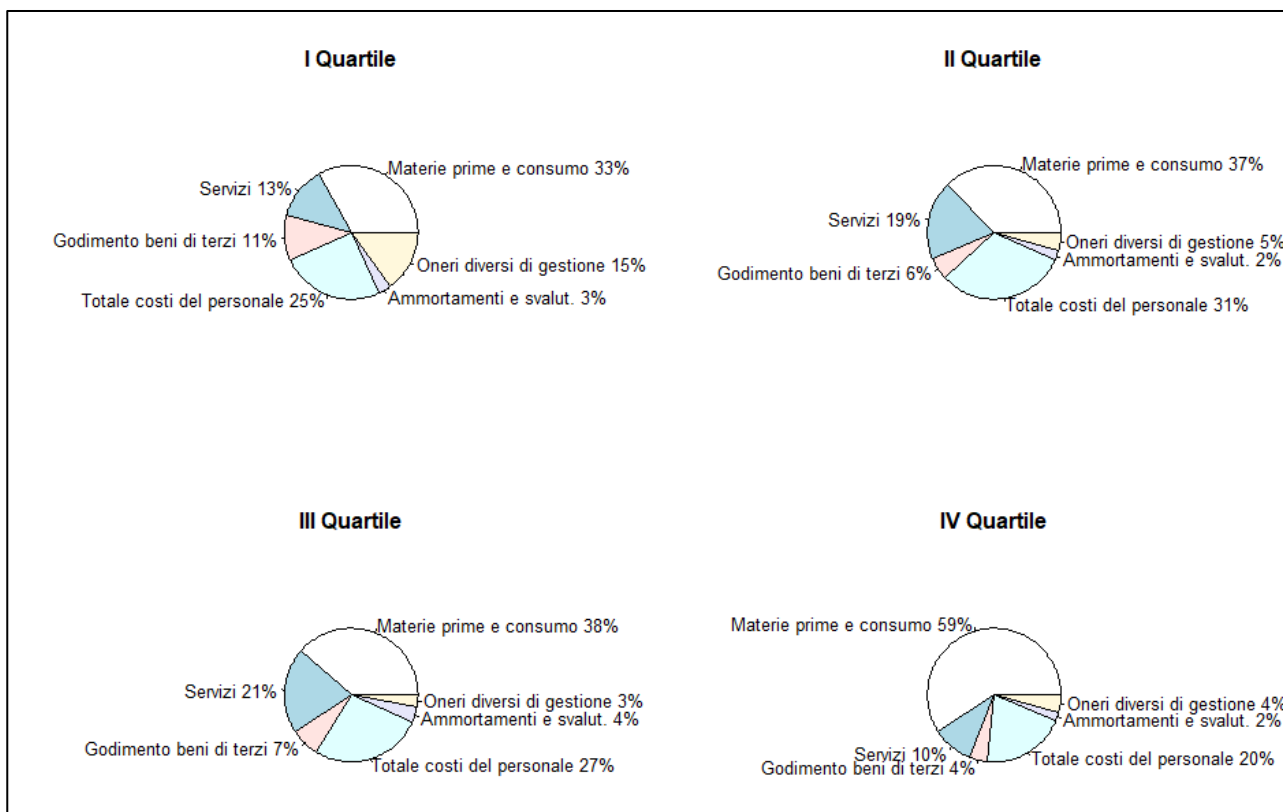
Prendendo in considerazione i risultati del IV quartile, si osserva come le aziende ricomprese presentino valori nettamente superiori al dato medio. Nel dettaglio i valori di fatturato evidenziano ricavi di poco superiori a 1.200 mila euro. Per le aziende ricomprese nel IV quartile risultano esservi altre fonti di ricavo per un valore di circa 50 mila euro, che vanno ad incrementare il complessivo valore della produzione. Nel IV quartile si osserva anche una variazione delle rimanenze dei prodotti finiti pari a 30 mila euro negativi, che vanno a ridurre il valore della produzione complessivo. Approfondendo la dinamica dei costi di evidenzia come la voce di costo principale sia rappresentata dalle materie prime, con un valore assoluto pari a 713 mila euro, che incidono sul fatturato per il 59% (incidenza nettamente superiore a quella registrata per le imprese dei primi tre quartili). Il costo del personale identifica la seconda voce di costo più importante, attestandosi su valori assoluti pari a 246 mila euro, con un'incidenza sul fatturato pari al 20% (incidenza inferiore rispetto a quella registrata nei primi tre quartili). La terza voce per importanza risulta costituita dai costi per servizi, con un valore assoluto pari a 119 mila euro, pari al 10% (inferiore rispetto ai valori osservati nei primi tre quartili). I costi legati al godimento beni di terzi ammontano a 51 mila euro, mentre gli ammortamenti e svalutazioni risultano pari a 27 mila euro (4% e 2% rispettivamente). Tali incidenze sul fatturato appaiono leggermente inferiori rispetto a quelle riscontrate nei primi tre quartili.

Analizzando la distribuzione delle macchine sui quartili, appare interessante osservare come non vi sia alcuna differenza sostanziale nei primi tre quartili e che anzi, il numero di slot machine medio tende a diminuire incrementando la performance del campione. Costituisce eccezione il IV quartile dato che in quel raggruppamento troviamo aziende che dispongono mediamente di molteplici sedi.

In termini generali è quindi osservabile come al crescere della dimensione di fatturato (da quartile I a IV), cresca la capacità di ottimizzazione di alcune voci di costo (si veda in particolare il costo del personale), condizione che consente alle imprese di incrementare i livelli di reddito operativo.

La figura sotto riportata confronta le principali voci di costo per ogni quartile.

Figura 15 – Media dei valori di costo per tipologia costo



Fonte: Ns rielaborazione su dati Ministero e AIDA

4.4. Osservazioni e Business Model Canvas

Il modello di business, o business model in inglese, può essere interpretato come una storia che descrive il funzionamento dei meccanismi di generazione di valore messi in atto dall'impresa e che spiega i presupposti fondamentali per renderlo sostenibile nel tempo.

Il principale vantaggio offerto dalla rappresentazione del modello di business in una tela (nota appunto come canvas) consiste nella possibilità di ricostruire i nessi causali che collegano le scelte strategiche con la produzione dei risultati, non solo in termini attuali o storici ma anche e soprattutto prospettici. In questo modo si acquisisce maggiore consapevolezza in merito alle determinanti del valore economico generato (o distrutto) e si creano i presupposti per identificare le aree di intervento in chiave migliorativa.

L'analisi del modello di business delle imprese osservate è stata condotta utilizzando la metodologia proposta da Osterwalder e Pigneur. Gli autori suggeriscono di procedere con la costruzione del modello di business descrivendo e rappresentando graficamente 9 building blocks: segmentazione dei clienti; proposta di valore al mercato; canali distributivi; relazioni con i clienti; flusso di ricavi; risorse critiche; attività critiche; partnership critiche; struttura di costo.

Al fine di avere un quadro del modello di business delle imprese (bar ed esercizi simili) che gestiscono anche slot machine, è stata condotta una ricerca etnografica su 8 aziende. Sono state osservate le attività di ciascuna di loro in diversi giorni della settimana e in diverso orario per capire il modello di business.

Gli esercenti sono stati scelti tra i bar ed esercizi simili per cui si aveva la disponibilità di dati economico finanziari (cfr. tabella 4) tipizzandoli per quartile di appartenenza (§4.3) e posizione geografica sia rispetto ai

centri abitati che ai luoghi sensibili e alle vie di comunicazione (§3.2). Si fa presente che 3 degli 8 esercenti hanno recentemente rimosso le slot machine perché avendo rinnovato i locali non hanno ritenuto opportuno installarle nuovamente.

Occorre in questo evidenziare, come nelle analisi etnografiche non si ricerchi una significatività statistica. Le osservazioni sono gestite come esperimenti unici, con l'obiettivo di offrire approfondimenti su dinamiche di dettaglio. La generalizzabilità dei dati non avviene quindi su base statistica. Data una concettualizzazione generale (derivante da teorie scientifiche o osservazioni su più ampia scala statistica), si cerca invece un approfondimento di merito sulle dinamiche di dettaglio dei fenomeni.

In totale sono state realizzate 12 osservazioni di 3 ore ciascuna in media in 8 bar e simili. Le visite si sono svolte a diversi orari ed in diverse giornate tra il 29 novembre e il 7 dicembre 2018, concentrandole prima dell'inizio del periodo natalizio, che è noto essere meno rappresentativo perché spesso caratterizzato da attività, promozioni e comportamenti non tipici di quello che è il normale andamento dell'attività economica.

Le osservazioni hanno permesso di rilevare il modello di business di ogni locale, registrando nel dettaglio le seguenti informazioni:

- Tipologia di locale (da analizzare insieme alla proposta di valore)
 - per categoria: caffetteria, chicchetteria, locale per pranzi di ufficio, etc.
 - ubicazione rispetto alle variabili chiave (vicinanza al centro, agli uffici, alle scuole, etc.)
 - dimensioni e organizzazione degli spazi
 - dislocazione e numero slot

- Tipologia di clienti del bar
 - flusso dei clienti per ora
 - tipo di clienti per età, sesso, comportamento, ecc.
 - tipo di consumazioneFocus sui clienti delle slot ripetendo l'osservazione

- Tipologia di prodotto/servizio (caffè, lettura giornale, aperitivo, stuzzichino, tabacchi, enalotto, ecc.)
 - variazione della tipologia di prodotto/servizio venduto nel periodo di osservazioneFocus sui clienti delle slot ripetendo l'osservazione

- Tipologia del processo di vendita
 - clienti abituarini
 - clienti che entrano apposta per azioni commerciali (es. su abbonamento caffè)
 - clienti che sembrano di passaggio
 - clienti nuovi (che provano il bar per una promozione, passaparola, ecc.)Focus sui clienti delle slot ripetendo l'osservazione

- Risorse
 - quanto personale con variazioni nel tempo di osservazione
 - descrizione delle caratteristiche principali includendo se sembra esperto, indipendente nel suo lavoro, tuttotfare o con compiti precisi, ecc.Focus sul coinvolgimento del personale con i clienti delle slot ripetendo l'osservazione

- Incassi: contributo di ogni attività agli incassi

- Stakeholder: altre persone che non siano clienti che visitano il bar (fornitori, ispettori, ecc.)

Le informazioni ricavate dalle osservazioni (il numero e la tipologia di clienti, cosa hanno consumato e cosa hanno fatto, le caratteristiche del processo di vendita, l'interazione con il personale del locale, ecc.) hanno permesso di ricostruire cosa influisce sui ricavi e costi del singolo esercizio, qual è la sua proposta di valore e come possono essere segmentati i diversi clienti. In particolare, ogni osservazione ha registrato nel dettaglio la tipologia di clienti che giocano alle slot machine e il loro comportamento, ossia per quanto tempo hanno giocato, se hanno comperato o consumato altro durante la loro visita, la loro interazione con il personale, se sono clienti abituali o meno, ecc. In questo modo si è potuto desumere l'impatto delle slot machine sul modello di business, i ricavi che vengono generati direttamente tramite il gioco o indirettamente tramite la consumazione di altri prodotti/servizi e in generale l'impatto che le slot machine hanno sull'immagine e il tipo di clientela del locale. Ne è emerso un quadro variegato con diverse modalità di concepire l'utilizzo delle slot machine in diversi contesti.

Di seguito viene fornito il dettaglio del modello di business per ciascuna delle 8 aziende visitate.

4.4.1. Esercente 1 (IV Quartile)

Si tratta del Bar Prosciutteria Picaron, sito in Via Nazionale, 3-5– 33038 San Daniele del Friuli (UD), un esercizio posto nel 4° Quartile, quindi all'interno di quelli di dimensioni maggiori. L'obiettivo dell'analisi è quello di approfondire le dimamiche gestionali all'interno dell'esercizio. Di seguito le principali osservazioni effettuate.

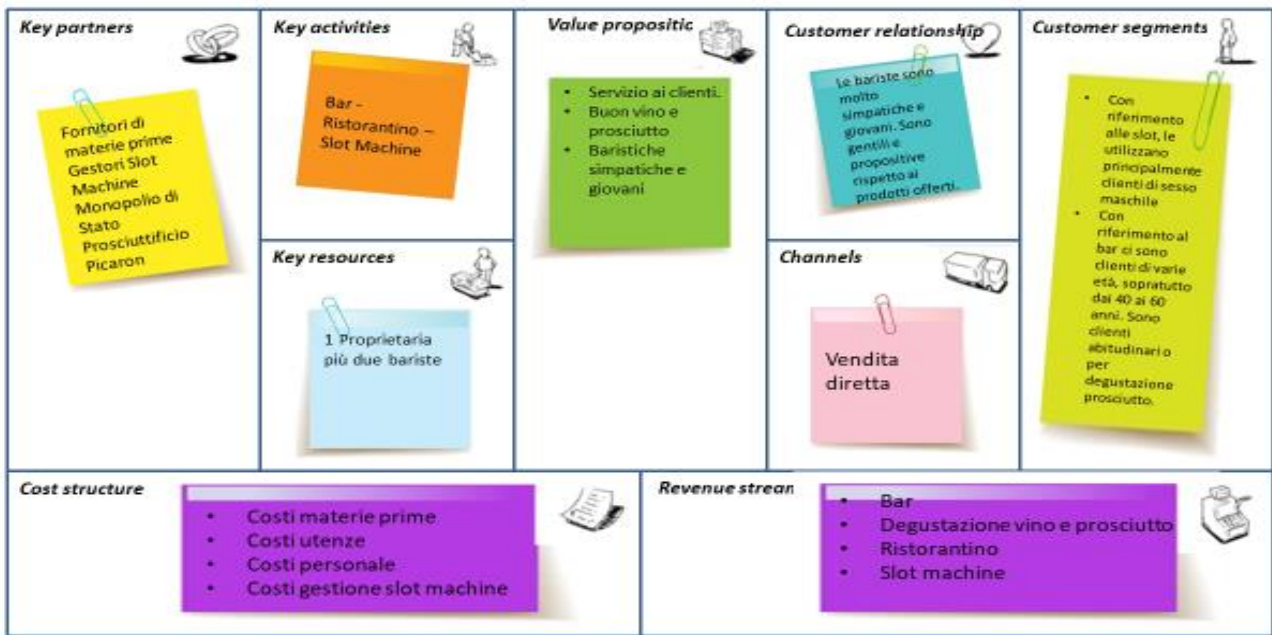
Tipologia di locale: bar prosciutteria. Apre dalle 05.00 alle 22.00 (sabato 07.00 – 22.00 e domenica 07.00 – 21.00). È localizzato presso la zona industriale di San Daniele dove si trovano i prosciuttifici, sulla Strada Regionale 463. Il locale presenta una superficie di 300-400 m. Il locale è dotato di una veranda con chiusura ai lati per l'inverno. Nasce come locale accessorio al prosciuttificio Picaron per la degustazione dei prodotti (in una saletta riservata è presente un frigo con prodotti che possono essere acquistati dai clienti).

Slot Machine: nel locale sono presenti due slot machine poste nel corridoio che collega la sala principale alla sala riservata.

Vicinanza a luoghi sensibili: si trova lontano da luoghi sensibili (la scuola dell'infanzia di Villanova di San Daniele è a 700-800 m in linea d'aria, 1 km di strada).

Di seguito si riporta il Business Model Canvas per il Bar Prosciutteria Picaron.

Figura 16 – Business Model Canvas Bar Prosciutteria Picaron



Proposta di valore: è rappresentata dal tipo di servizio offerto ai clienti e dalla qualità dei prodotti venduti (buon vino e buon prosciutto). Il personale è simpatico e giovane.

Relazioni con i clienti, Segmentazione dei clienti e Canali Distributivi: con riferimento alla segmentazione dei clienti si osserva come i clienti del Bar appartengano a diverse fasce d'età, in particolare tra i 40 e i 60 anni. In genere sono clienti abitudinari che consumano al bar o mangiano prosciutto e bevono vino. Ci sono anche clienti di passaggio che si fermano per degustare prosciutto e vino. Con riferimento ai clienti delle slot machine si osserva come siano in prevalenza di sesso maschile. Il personale instaura buone relazioni con i clienti, interagiscono con i clienti. Il canale distributivo risulta essere quello della vendita diretta, visto la tipologia di attività.

Partner chiave, Attività chiave e Risorse chiave: le attività chiave riguardano la tipologia di servizi offerti ai clienti (bar, prosciutteria, ristorantino, slot machine). I partner chiave sono costituiti dai fornitori di materie prime, dai gestori delle slot machine e dal Monopolio di Stato per quanto riguarda le slot machine, nonché dal Prosciuttificio Picaron quale fornitore dei prodotti e del nome del locale. Le risorse chiave sono rappresentate dal personale che lavora all'interno del locale e dalla proprietaria.

Struttura dei Ricavi e dei Costi: dal punto di vista dei ricavi, essi derivano dalle consumazioni dei clienti al bar (aperitivi, caffè), della prosciutteria-ristorantino (degustazione di prosciutto e vino, primi piatti, secondi piatti) e dalla percentuale derivante dalle slot machine. Con riferimento ai costi, gli stessi sono collegati all'acquisto delle materie prime per l'attività del bar e prosciutteria, dai costi per le utenze e dai costi del personale, nonché dai costi legati alla gestione delle slot machine.

Osservazioni conclusive: l'analisi etnografica evidenzia come la proposta di valore del locale sia ben riconosciuta, all'interno della quale le slot machine rappresentano una appendice non particolarmente significativa. La tipologia di clientela è guidata dalla tipologia di prodotti offerti. Il personale cerca di instaurare un rapporto di fedeltà con il cliente incentrato su prosciutto, vino e altri prodotti di qualità; le slot machine appaiono un fattore non particolarmente rilevante.

4.4.2. Esercente 2 (IV Quartile)

La seconda osservazione riguarda il Bar Lemon, sito in Via Spilimbergo, 20 – 331034 Fagagna (UD). L'obiettivo dell'analisi è quello di approfondire le dinamiche gestionali all'interno dell'esercizio. Di seguito le principali osservazioni effettuate.

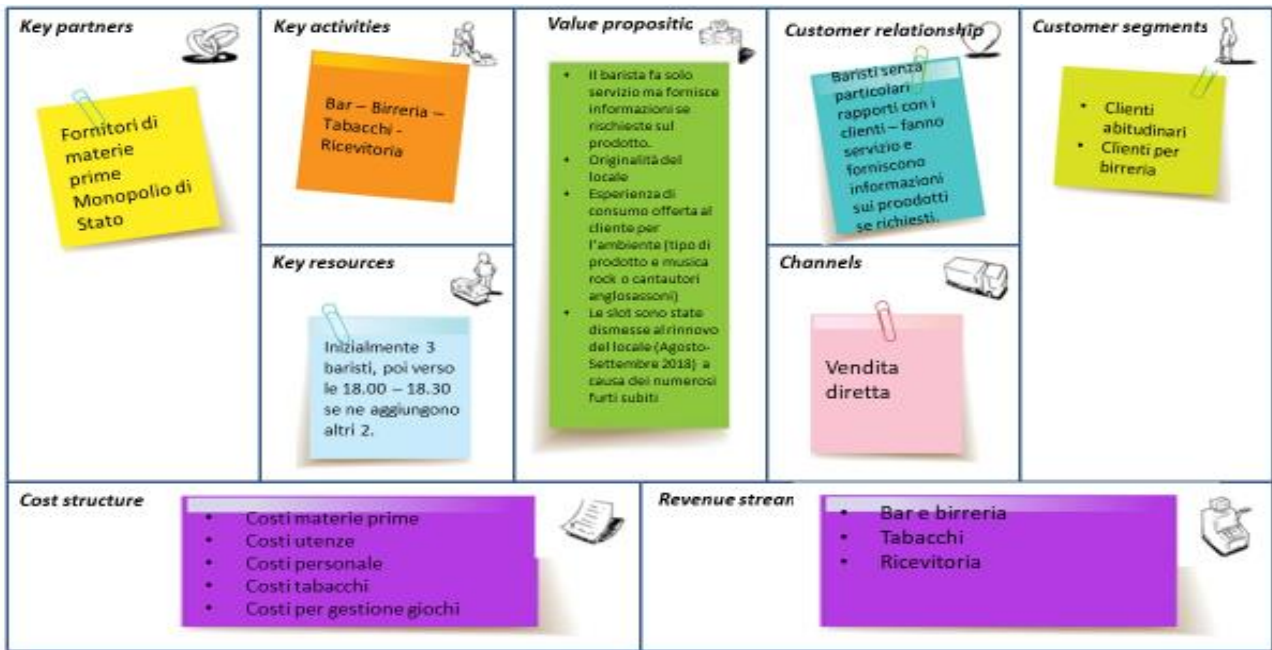
Tipologia di locale: bar birreria. Apre dalle 16.30 alle 02.00 e 04.00. Rappresenta un locale di ritrovo post lavoro o per squadre post partita. È localizzato sulla Strada Regionale 64 (Udine-Spilimbergo). Presenta una superficie di 300-400 mq. Oltre ai servizi tradizionali legati al consumo dei prodotti da bar e birreria è anche una rivendita di tabacchi e ricevitoria.

Slot Machine: non sono presenti slot machine. Hanno dismesso 3 slot machine quando il bar è stato rinnovato ad agosto-settembre 2018, a causa dei troppi tentativi di furto subiti.

Vicinanza a luoghi sensibili: risulta essere lontano da luoghi sensibili, ad eccezione di una scuola di volo situata a 400 m.

Di seguito si riporta il Business Model Canvas per il Bar Lemon.

Figura 17 – Business Model Canvas Bar Lemon



Proposta di valore: è rappresentata dall'originalità del locale e dall'esperienza di consumo offerta al cliente in relazione all'ambiente di contorno (tipo di prodotto e musica rock o cantautori anglosassoni).

Relazioni con i clienti, Segmentazione dei clienti e Canali Distributivi: con riferimento alla segmentazione dei clienti si osserva come gli stessi siano principalmente clienti abitudinari e clienti della birreria (post lavoro o squadre per post partita). Il personale non interagisce molto con i clienti, ma fornisce informazioni sui prodotti se richiesti. Mantengono comunque un atteggiamento cordiale nei confronti dei clienti. Il canale distributivo risulta essere quello della vendita diretta, visto la tipologia di attività.

Partner chiave, Attività chiave e Risorse chiave: le attività chiave riguardano la tipologia di servizi offerti ai clienti (Bar, Birreria, Tabacchi, Ricevitoria). I partner chiave sono costituiti dai fornitori di materie prime e dal Monopolio di Stato per quanto riguarda tabacchi e ricevitoria. Le risorse chiave sono rappresentate dal personale che lavora all'interno del locale.

Struttura dei Ricavi e dei Costi: dal punto di vista dei ricavi, essi derivano dalle consumazioni dei clienti al bar e birreria, dalla rivendita di sigarette e dalla rivendita di giochi (quali Gratta e Vinci). Con riferimento ai costi, gli stessi sono collegati all'acquisto delle materie prime per l'attività del bar, dai costi per le utenze, dai costi del personale dai costi per i tabacchi e per la gestione dei giochi.

Osservazioni conclusive: l'analisi etnografica mostra come il locale evidenzi una proposta di valore ben riconosciuta, all'interno della quale le slot machine non trovano spazio tanto da essere state rimosse dallo stesso. La tipologia di clientela è guidata dalla tipologia di prodotti offerti. Il personale cerca di cercare di instaurare un rapporto cordiale con il cliente e di fargli vivere l'esperienza di un locale in cui la varietà di birra è il valore aggiunto.

4.4.3. Esercente 3 (III Quartile)

La terza attività osservata è il Bar Al Canton, sito in Via Nuova di Corva, 48 – 33170 Pordenone. Si tratta di un esercizio posto nel 3° Quartile, quindi all'interno di quelle di dimensioni importanti. L'obiettivo dell'analisi è quello di approfondire le dinamiche gestionali all'interno dell'esercizio. Di seguito le principali osservazioni effettuate.

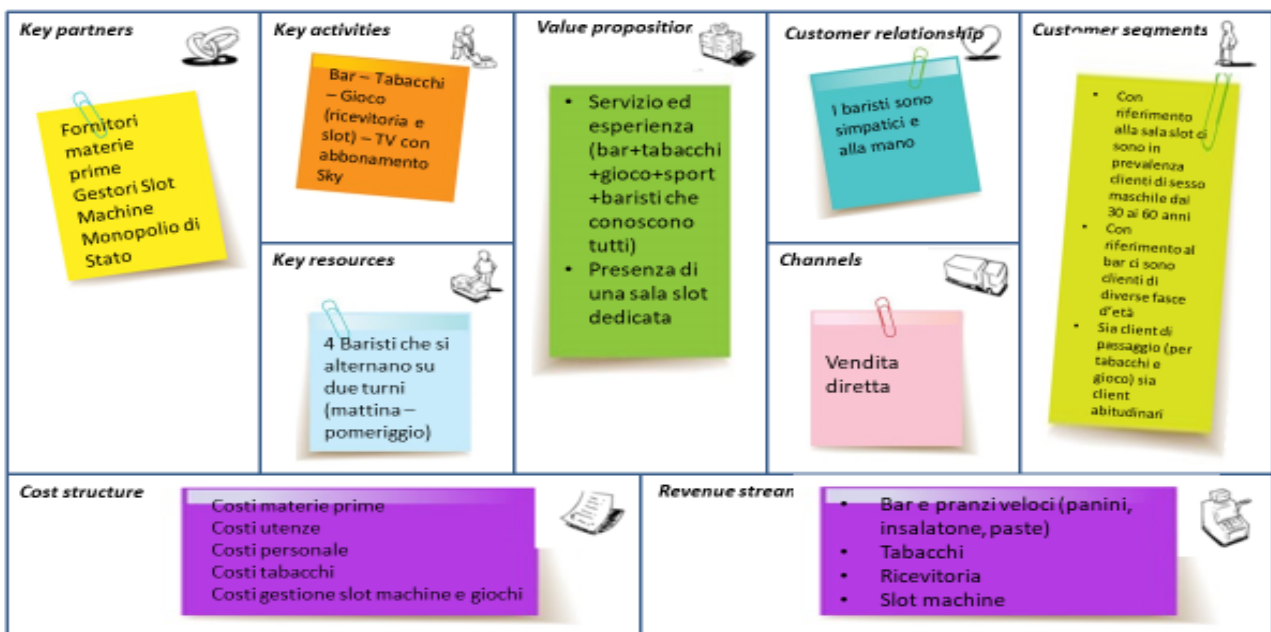
Tipologia di locale: bar con cibo e giochi; rappresenta un punto di ritrovo per la zona, aperto tutti i giorni dalle 06.00 alle 23.00. Il locale presenta una superficie di circa 400 mq con una trentina di tavoli da 4 o da 6 posti. Il locale è dotato di veranda coperta e giardinetto per la bella stagione. Si tratta di un locale giovane, tipo Sports Bar con visione di partite Sky HD, tabacchi e giochi vari (Enalotto, Gratta e Vinci, ...).

Slot Machine: il locale è dotato di una Sala Slot appartata, non visibile dall'entrata e chiusa da una porta vetrata e scura all'interno.

Vicinanza a luoghi sensibili: Casa di Cura San Giorgio a 300-400 m; Ospedale a 400-500 m in linea d'aria.

Di seguito si riporta il Business Model Canvas per il Bar Al Canton.

Figura 18 – Business Model Canvas Bar Al Canton



Proposta di valore: è rappresentata dal servizio offerto ai clienti e dall'esperienza del personale. Vengono offerte diverse tipologie di prodotti (bar, tabacchi, ricevitoria, sport, slot machine). È presente, inoltre, una sala slot dedicata e riservata.

Relazioni con i clienti, Segmentazione dei clienti e Canali Distributivi: con riferimento alla segmentazione dei clienti si osserva come i clienti del Bar appartengano a diverse fasce d'età. Sono sia clienti di passaggio per l'acquisto di sigarette o prodotti della ricevitoria sia clienti abituarini (aperitivi e pranzi veloci). Con riferimento ai clienti della sala slot si osserva come siano in prevalenza di sesso maschile e di età ricompresa tra i 30 e i 60 anni. Il personale instaura buone relazioni con i clienti, con atteggiamento simpatico e disponibile. Il canale distributivo risulta essere quello della vendita diretta, visto la tipologia di attività.

Partner chiave, Attività chiave e Risorse chiave: le attività chiave riguardano la tipologia di servizi offerti ai clienti (bar, pranzi veloci, tabacchi, ricevitoria, slot machine e TV con abbonamento Sky). I partner chiave sono costituiti dai fornitori di materie prime, dai gestori delle slot machine e dal Monopolio di Stato per quanto riguarda tabacchi, ricevitoria e slot machine. Le risorse chiave sono rappresentate dal personale che lavora all'interno del locale.

Struttura dei Ricavi e dei Costi: dal punto di vista dei ricavi, essi derivano dalle consumazioni dei clienti al bar (aperitivi, caffè e pranzi veloci), dalla vendita di sigarette, dalla vendita di prodotti legati alla ricevitoria (Enalotto, Gratta e Vinci, ...) e dalla percentuale derivante dalle slot machine. I clienti delle slot machine consumano anche prodotti del bar. Con riferimento ai costi, gli stessi sono collegati all'acquisto delle materie prime per l'attività del bar, dai costi per le utenze e dai costi del personale, nonché dai costi legati alla gestione di tabacchi, ricevitoria e slot machine.

Osservazioni conclusive: l'analisi etnografica evidenzia come il locale si distingua per una proposta di valore ben riconosciuta, all'interno della quale le slot machine rappresentano una parte di completamento dell'offerta comunque varia ed articolata. La tipologia di clientela è guidata dalla tipologia di prodotti offerti legati al gioco. Il personale cerca di instaurare una relazione di fedeltà con il cliente per una consumazione veloce o come luogo dove svagarsi. In questo secondo caso le slot machine appaiono un fattore particolarmente rilevante. Nonostante la saletta sia appartata, i giocatori escono dalla sala per effettuare delle consumazioni ed interagiscono con gli altri avventori abituarini del bar.

4.4.4. Esercente 4 (III Quartile)

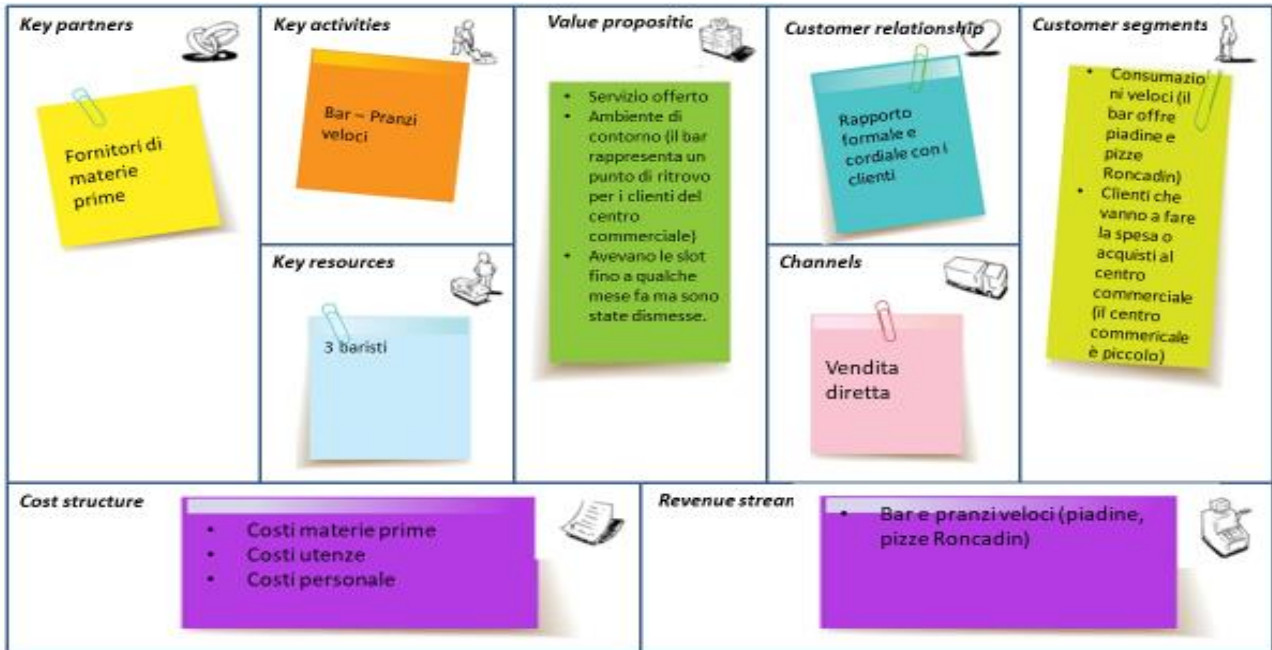
La quarta attività osservata è il Bar Elixir, sito in Via Musile – Centro Commerciale Meduna – 33170 Pordenone. L'obiettivo dell'analisi è quello di approfondire le dinamiche gestionali all'interno dell'esercizio. Di seguito le principali osservazioni effettuate.

Tipologia di locale: caffetteria con piadineria e pizze Roncadin. Rappresenta un punto di ritrovo per i clienti e il personale del centro commerciale nonché per i pensionati che passano a bere un caffè e a fare la spesa presso l'ipermercato sito all'interno del centro commerciale. È localizzato al primo piano del centro commerciale, all'uscita dalla scala mobile da una parte e dagli ascensori dall'altra. È posizionato su un piano aperto di circa 150-200 mq. Sono presenti circa 12 tavolini da 4 posti più 3 tavolini alti vicino alla vetrata.

Slot Machine: non sono presenti slot machine. Sono state tolte pochi mesi fa. Il personale non ha saputo spiegare perché siano state tolte.

Di seguito si riporta il Business Model Canvas per il Bar Elixir.

Figura 19 – Business Model Canvas Bar Elixir



Proposta di valore: è rappresentata dal servizio offerto (caffetteria e pranzi veloci) e dall'ambiente di contorno, ovvero la localizzazione dell'attività all'interno di un centro commerciale. Il bar rappresenta un punto di ritrovo per i clienti e il personale del centro commerciale.

Relazioni con i clienti, Segmentazione dei clienti e Canali Distributivi: con riferimento alla segmentazione dei clienti si osserva come i clienti frequentino il bar per consumazioni veloci (anche pranzi veloci). In particolare, i clienti sono i pensionati che vanno a fare la spesa all'ipermercato presente nel centro commerciale e più in generale tutti i clienti che frequentano il centro commerciale. Il personale tiene un rapporto formale e cordiale con i clienti, considerando che questi ultimi sono molto spesso clienti di passaggio e non abituarini. Il canale distributivo risulta essere quello della vendita diretta, visto la tipologia di attività.

Partner chiave, Attività chiave e Risorse chiave: le attività chiave riguardano la tipologia di servizi offerti ai clienti (bar e pranzi veloci). I partner chiave sono costituiti dai fornitori di materie prime. Le risorse chiave sono rappresentate dal personale che lavora all'interno del locale.

Struttura dei Ricavi e dei Costi: dal punto di vista dei ricavi, essi derivano dalle consumazioni dei clienti al bar (principalmente caffè e pranzi veloci con piadina e pizza). Con riferimento ai costi, gli stessi sono collegati all'acquisto delle materie prime per l'attività del bar, dai costi per le utenze e dai costi del personale.

Osservazioni conclusive: l'analisi etnografica evidenzia come nella proposta di valore del locale le slot machine non siano rilevanti tanto da essere state rimosse. Il bar punta ad attrarre i clienti del centro commerciale e a fungere da punto di ritrovo per gruppi di anziani.

4.4.5. Esercente 5 (III Quartile)

Si tratta del Bar Perché No, sito in Via Nazionale, 140 – 33010 Tavagnacco (UD). L'obiettivo dell'analisi è quello di approfondire le dinamiche gestionali all'interno dell'esercizio. Di seguito le principali osservazioni effettuate.

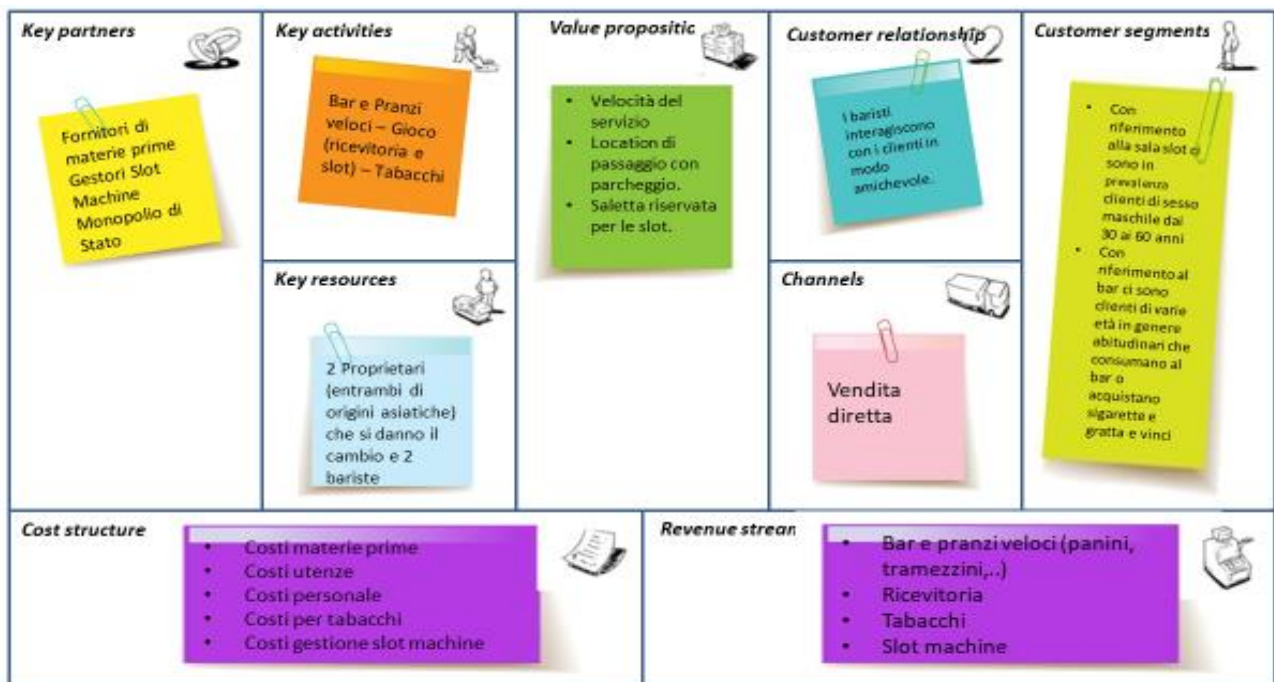
Tipologia di locale: bar di passaggio con parcheggio. È localizzato di fronte al negozio Arteni. È aperto tutti i giorni dalle 05.00 alle 24.00. Il locale presenta una superficie di circa 200-300 mq all'interno più alcuni tavolini piccoli all'esterno.

Slot Machine: il locale è dotato di una Sala Slot riservata posizionata chiusa con una porta vetrata e con all'interno una luce soffusa. All'interno della sala sono presenti 8 apparecchi.

Vicinanza a luoghi sensibili: nel luogo sono presenti negozi e locali; a meno di 500m c'è un Soccer Club.

Di seguito si riporta il Business Model Canvas per il Bar Perché No.

Figura 20 – Business Model Canvas Bar Perché No



Proposta di valore: è rappresentata dalla velocità del servizio e dalla location. Il bar è localizzato in una zona di passaggio, con molti negozi vicini. Il bar è anche dotato di parcheggio.

Relazioni con i clienti, Segmentazione dei clienti e Canali Distributivi: con riferimento alla segmentazione dei clienti si osserva come i clienti del Bar appartengano a diverse fasce d'età. In genere sono clienti abitudinari che consumano al bar o acquistano sigarette e gratta e vinci. Con riferimento ai clienti della sala slot si osserva come siano in prevalenza di sesso maschile e di età ricompresa tra i 30 e i 60 anni, siano concentrati sul gioco e consumino raramente qualcosa dal bar. Il personale instaura buone relazioni con i clienti con i quali interagiscono in modo superficiale. Il canale distributivo risulta essere quello della vendita diretta, visto la tipologia di attività.

Partner chiave, Attività chiave e Risorse chiave: le attività chiave riguardano la tipologia di servizi offerti ai clienti (bar, ricevitoria, slot machine e tabacchi). I partner chiave sono costituiti dai fornitori di materie prime, dai gestori delle Slot Machine e dal Monopolio di Stato per quanto riguarda ricevitoria, slot machine e tabacchi. Le risorse chiave sono rappresentate dal personale che lavora all'interno del locale e dai due proprietari.

Struttura dei Ricavi e dei Costi: dal punto di vista dei ricavi, essi derivano dalle consumazioni dei clienti al bar (aperitivi, caffè e pranzi veloci), dalla vendita di sigarette, dalla vendita di prodotti legati alla ricevitoria (Enalotto, Gratta e Vinci, ...) e dalla percentuale derivante dalle Slot Machine. Con riferimento ai costi, gli stessi sono collegati all'acquisto delle materie prime per l'attività del bar, dai costi per le utenze e dai costi del personale, nonché dai costi legati alla gestione di tabacchi, ricevitoria e slot machine.

Osservazioni conclusive: l'analisi etnografica mostra come il locale evidenzi una proposta di valore ben riconosciuta, all'interno della quale le slot machine rappresentano una parte di completamento dell'offerta (aggiungendosi a servizi simili quali: ricevitoria, etc.). La saletta comunque è appartata e i giocatori sono lontani dagli altri avventori del bar.

4.4.6. Esercente 6 (Il Quartile)

La sesta attività osservata è il Bar Allo Stadio, sito in Via Delle Scuole, 6 – 33100 Udine. L'esercizio è posto nel 2° quartile, quindi all'interno di quelli di dimensioni appena sotto la mediana. L'obiettivo dell'analisi è quello di approfondire le dinamiche gestionali all'interno dell'esercizio. Di seguito le principali osservazioni effettuate.

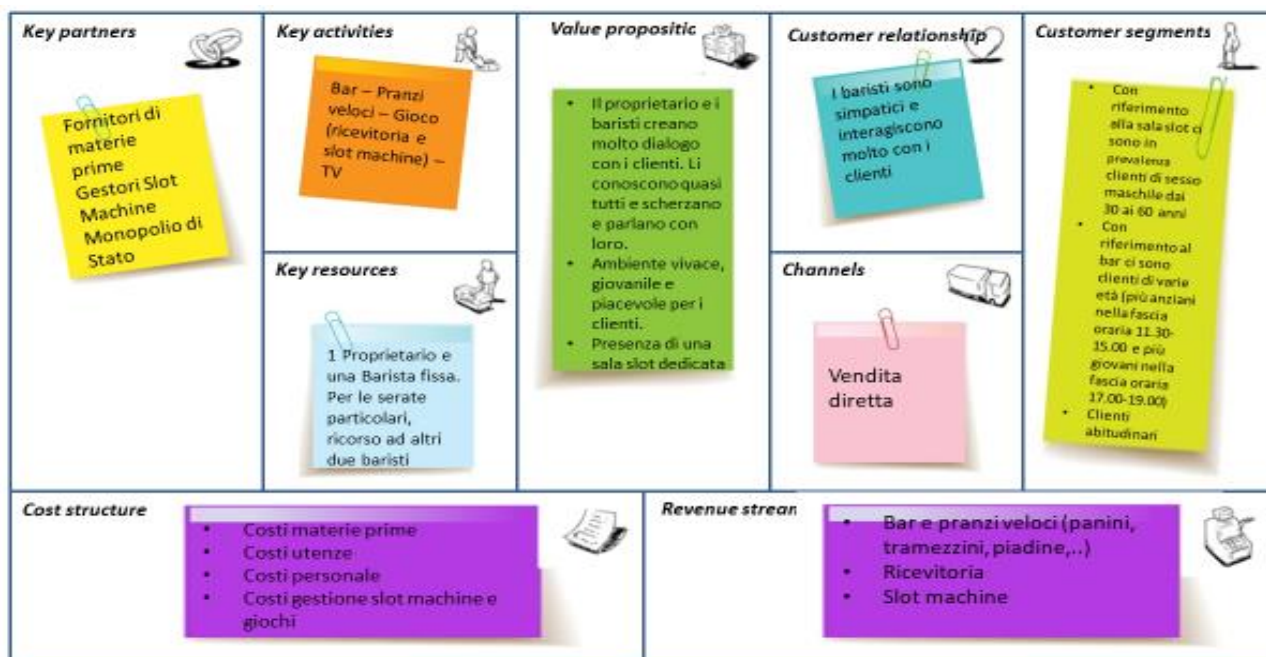
Tipologia di locale: bar aperto ogni giorno dalle 06.30 (la domenica dalle 07.00) alle 22.00. È un locale moderno, con quadri, magliette, striscioni dell'Udinese. Si trova nella zona centrale dei "Rizzi" vicino a scuole, uffici, chiesa, panificio e farmacia. È una caffetteria al mattino e diventa un locale per pranzi veloci dalle 12.00 alle 14.00 o un locale per aperitivi o cene con la visione di partite il tardo pomeriggio e la sera. Non è dotato di parcheggio proprio. Presenta una superficie interna di circa 300 mq con tavoli di diverse tipologie (3 tavoli con panche, 4 tavoli normali da 4 posti e 2 tavoli con sedie alte). All'esterno si trovano alcuni tavoli sulla facciata del bar, un calcetto balilla e una veranda che funge da zona fumatori.

Slot Machine: il locale è dotato di una Sala Slot riservata posizionata sul fondo del locale chiusa con una porta vetrata un po' scura. All'interno della sala sono presenti 10 apparecchi.

Vicinanza a luoghi sensibili: scuole e chiesa.

Di seguito si riporta il Business Model Canvas per il Bar Allo Stadio.

Figura 21 – Business Model Canvas Bar Allo Stadio



Proposta di valore: è rappresentata dall'ambiente vivace, giovanile e piacevole per i clienti. Il proprietario e il personale creano molto dialogo con i clienti, li conoscono quasi tutti e scherzano e parlano con loro.

Relazioni con i clienti, Segmentazione dei clienti e Canali Distributivi: con riferimento alla segmentazione dei clienti si osserva come i clienti del Bar appartengano a diverse fasce d'età. Sono sia clienti di passaggio ma soprattutto clienti abitudinari. Si evidenzia una presenza maggiore di clienti più anziani nella fascia oraria 11.30-15.00 e una maggiore presenza di clienti più giovani nella fascia oraria 17.00-19.00. Con riferimento ai clienti della sala slot si osserva come siano in prevalenza di sesso maschile e di età ricompresa tra i 30 e i 60 anni. Il personale instaura buone relazioni con i clienti, interagiscono molto con i clienti. Il canale distributivo risulta essere quello della vendita diretta, visto la tipologia di attività.

Partner chiave, Attività chiave e Risorse chiave: le attività chiave riguardano la tipologia di servizi offerti ai clienti (bar, pranzi veloci, ricevitoria, slot machine e TV). I partner chiave sono costituiti dai fornitori di materie prime, dai gestori delle slot machine e dal Monopolio di Stato per quanto riguarda ricevitoria e slot machine.

Le risorse chiave sono rappresentate dal personale che lavora all'interno del locale e dal proprietario dello stesso.

Struttura dei Ricavi e dei Costi: dal punto di vista dei ricavi, essi derivano dalle consumazioni dei clienti al bar (aperitivi, caffè e pranzi veloci), dalla vendita di prodotti legati alla ricevitoria (Enalotto, Gratta e Vinci,...) e dalla percentuale derivante dalle slot machine. Circa la metà dei clienti delle slot machine consumano anche prodotti del bar, soprattutto calici di vino. Con riferimento ai costi, gli stessi sono collegati all'acquisto delle materie prime per l'attività del bar, dai costi per le utenze e dai costi del personale, nonché dai costi legati alla gestione di ricevitoria e slot machine.

Osservazioni conclusive: l'analisi etnografica evidenzia come il locale presenti una proposta di valore ben riconosciuta; l'alto numero di slot machine presenti mette in risalto la relativa importanza assegnata a questo business. La saletta comunque è appartata e i giocatori sono lontani dagli altri avventori del bar.

4.4.7. Esercente 7 (Il Quartile)

Si tratta del Bar Stella D'Oro, sito in Piazza del Municipio, 23 – 33031 Campoformido (UD). L'obiettivo dell'analisi è quello di approfondire le dinamiche gestionali all'interno dell'esercizio. Di seguito le principali osservazioni effettuate.

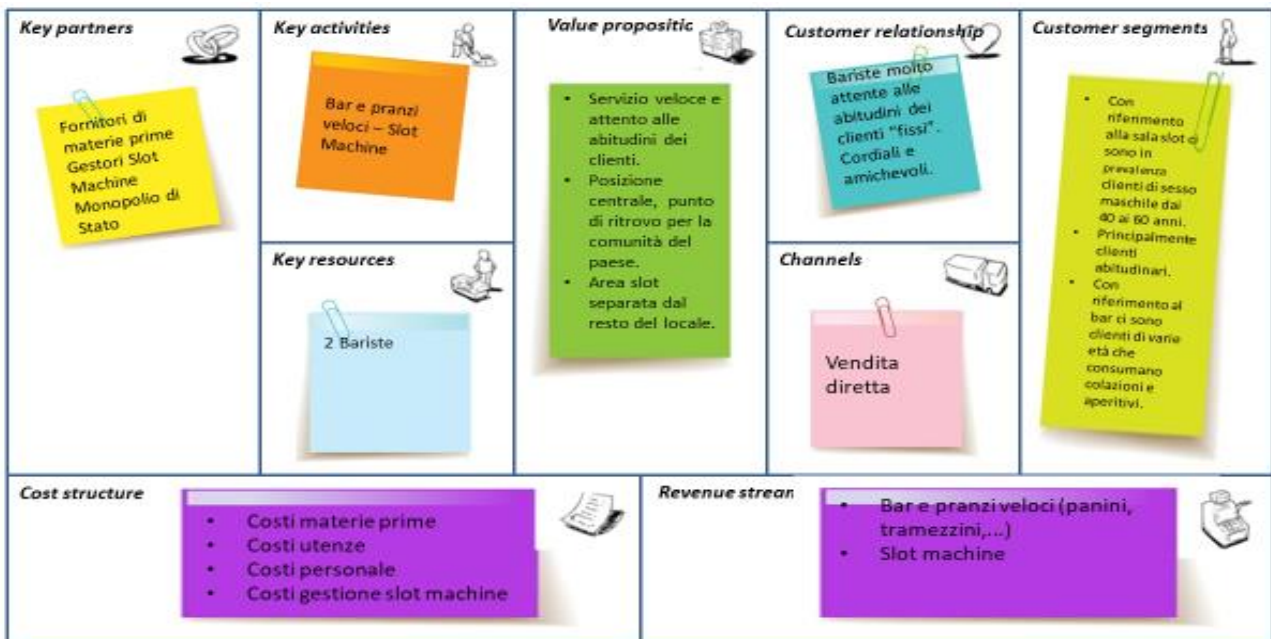
Tipologia di locale: bar "di paese". Si tratta di un locale molto vecchio con un design poco curato e visibilmente datato. Il locale è aperto dal lunedì al venerdì dalle ore 05.30 alle ore 20.30 e la domenica dalle ore 07.00 alle ore 13.00. Il locale è molto grande ed è composto da due stanze, la seconda delle quali quasi inutilizzata. All'esterno è presente una verandina con 6 tavolini.

Slot Machine: le slot machine sono collocate dietro ad un separé in cartongesso che le divide dalla sala bar. Sono presenti 4 slot machine.

Vicinanza a luoghi sensibili: il bar è collocato vicino al Municipio e ad una Banca. Nelle vicinanze ci sono piccole attività commerciali (panificio, farmacia, negozio di abbigliamento militare, negozio di scooter e biciclette) e uffici di un'azienda di medie/grandi dimensioni.

Di seguito si riporta il Business Model Canvas per il Bar Stella D'Oro.

Figura 22 – Business Model Canvas Bar Stella D’Oro



Proposta di valore: è rappresentata dal tipo di servizio, veloce e attento alle abitudini dei clienti. Il locale si trova in una posizione centrale e rappresenta quindi un punto di ritrovo per la comunità del paese.

Relazioni con i clienti, Segmentazione dei clienti e Canali Distributivi: con riferimento alla segmentazione dei clienti si osserva come i clienti del Bar siano persone che consumano per lo più colazioni, aperitivi e pranzi veloci, sono principalmente clienti abituarini. I clienti delle slot machine sono prevalentemente di sesso maschile dai 40 ai 60 anni. Il personale instaura buone relazioni con i clienti, interagiscono con i clienti e sono molto attenti a soddisfare le abitudini dei clienti "fissi". Il canale distributivo risulta essere quello della vendita diretta, visto la tipologia di attività.

Partner chiave, Attività chiave e Risorse chiave: le attività chiave riguardano la tipologia di servizi offerti ai clienti (bar, pranzi veloci e slot machine). I partner chiave sono costituiti dai fornitori di materie prime, dai gestori delle slot machine e dal Monopolio di Stato per quanto riguarda le slot machine. Le risorse chiave sono rappresentate dal personale che lavora all'interno del locale.

Struttura dei Ricavi e dei Costi: dal punto di vista dei ricavi, essi derivano dalle consumazioni dei clienti al bar (aperitivi, caffè) e pranzi veloci e dalle slot machine. Buona parte dei clienti delle slot machine consuma anche prodotti da bar. Con riferimento ai costi, gli stessi sono collegati all'acquisto delle materie prime per l'attività del bar, dai costi per le utenze e dai costi del personale, nonché dai costi legati alla gestione delle slot machine.

Osservazioni conclusive: l'analisi etnografica evidenzia come il locale evidenzi una proposta di valore ben riconosciuta; il numero di slot presenti evidenzia una relativa importanza assegnata a questo business, che

appare legato a quello del bar viste le consumazioni effettuate dai giocatori. La zona dedicata alle slot machine è comunque appartata e i giocatori sono lontani dagli altri avventori del bar.

4.4.8. Esercente 8 (I Quartile)

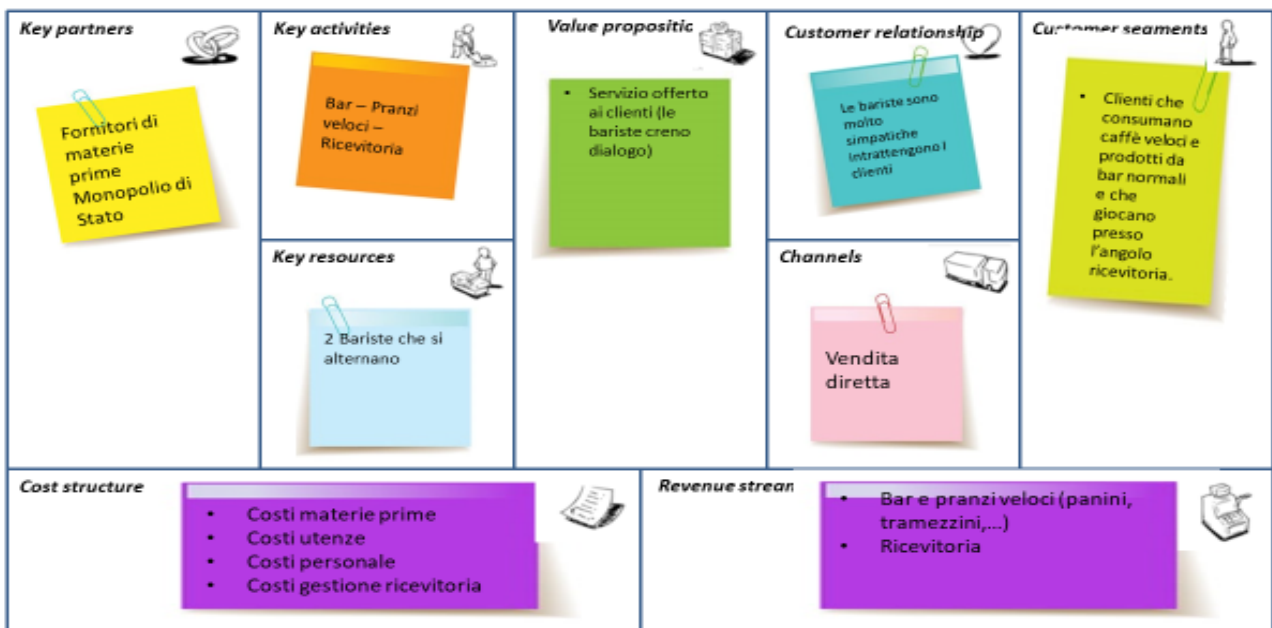
L’ottava e ultima attività osservata è il Bar San Giorgio, sito in Via Grazzano, 29/31 – 33100 Udine, un esercizio posto nel 1° quartile, quindi all’interno di quelli di dimensioni minori. L’obiettivo dell’analisi è quello di approfondire le dinamiche gestionali all’interno dell’esercizio. Di seguito le principali osservazioni effettuate.

Tipologia di locale: caffetteria con giochi. Rappresenta un punto di ritrovo per il quartiere. All’interno è presente un bancone per il gioco (ricevitoria). Ad Agosto 2018 è cambiata la gestione.

Slot Machine: le slot machine sono state tolte dal locale nell’estate 2018 durante una ristrutturazione.

Di seguito si riporta il Business Model Canvas per il Bar San Giorgio.

Figura 23 – Business Model Canvas Bar San Giorgio



Proposta di valore: è rappresentata dal tipo di servizio offerto ai clienti (il personale è simpatico e interagisce con i clienti creando dialogo).

Relazioni con i clienti, Segmentazione dei clienti e Canali Distributivi: con riferimento alla segmentazione dei clienti si osserva come i clienti del Bar siano persone che consumano per lo più caffè veloci e prodotti da bar normali (aperitivi, bibite, ...) e pranzi veloci. Clienti del bar sono anche quelli che giocano presso l’angolo

ricevitoria. Ci sono sia clienti di passaggio che clienti abitudinari. Il personale instaura buone relazioni con i clienti, interagiscono con i clienti. Il canale distributivo risulta essere quello della vendita diretta, visto la tipologia di attività.

Partner chiave, Attività chiave e Risorse chiave: le attività chiave riguardano la tipologia di servizi offerti ai clienti (bar, pranzi veloci e ricevitoria). I partner chiave sono costituiti dai fornitori di materie prime e dal Monopolio di Stato per quanto riguarda la ricevitoria. Le risorse chiave sono rappresentate dal personale che lavora all'interno del locale.

Struttura dei Ricavi e dei Costi: dal punto di vista dei ricavi, essi derivano dalle consumazioni dei clienti al bar (aperitivi, caffè) e pranzi veloci e dalla ricevitoria. Con riferimento ai costi, gli stessi sono collegati all'acquisto delle materie prime per l'attività del bar, dai costi per le utenze e dai costi del personale, nonché dai costi legati alla gestione della ricevitoria.

Osservazioni conclusive: l'analisi etnografica mostra come il locale evidenzi una proposta di valore ben riconosciuta. Il fatto che le slot siano state tolte identifica una strategia di differenziazione dell'offerta avviata dal nuovo gestore, volta a puntare più su un'offerta di differenziazione e di ritrovo per il quartiere.

5. Considerazioni conclusive

Dall'incrocio dei dati ricavati dal Monopolio e da altre fonti con i risultati delle interviste e delle osservazioni si possono fare alcune considerazioni di sintesi seguendo le tre fasi della ricerca.

Fase a. Analisi e valutazione del profit model complessivo del sistema delle slot machine

In primo luogo, l'analisi della normativa evidenzia come il sistema degli apparecchi da gioco appaia ben definito a livello normativo, ma in continua evoluzione con diverse iniziative volte a delimitare e regolamentare in modo puntuale gli ambiti del gioco. Proprio la disponibilità di dati e la puntualità normativa consentono di tracciare il profit model nella prospettiva dei vari attori della filiera: dal giocatore, all'esercente, al gestore fino allo stato.

L'analisi evidenzia come in media una slot machine produca un volume di movimento di denaro molto alto. All'esercente in media restano valori bassi rispetto al denaro movimentato, ma comunque significativi in termini di rendimento per slot dati i bassi costi di gestione per gli esercenti.

Fase b. Analisi della distribuzione delle slot machine sul territorio regionale

In secondo luogo, l'analisi ha consentito di evidenziare una distribuzione delle slot machine sul territorio regionale riconoscendo aree di maggiore e minore concentrazione. I risultati vedono in particolare una maggiore concentrazione nelle aree di confine, nei crocevia di passaggio lungo le principali arterie stradali e in alcune zone montane.

Appare interessante osservare come i quattro Comuni ex-capoluoghi di provincia presentino tuttavia valori sostanzialmente in media con i dati nazionali. Inoltre, i valori medi di slot machine presenti in ogni attività commerciale sono abbastanza uniformi con 2-3 unità installate per esercizio, indipendentemente dallo spazio a disposizione.

Fase c. Analisi e valutazione dei modelli di business nell'ottica dell'esercente

In terzo luogo, seguendo gli obiettivi posti, l'analisi ha consentito di approfondire il modello di business model complessivo nella prospettiva degli esercenti. Questa analisi evidenzia come la situazione rispetto alla diffusione delle slot machine sia in forte evoluzione. Il numero di esercenti che ha una slot machine sul territorio regionale raggiunge le 1.500 unità circa.

L'analisi dei dati economico-finanziari per i soggetti obbligati al deposito dei bilanci evidenzia una situazione piuttosto articolata, con molti distinguo sia tra le diverse tipologie di esercizi (bar verso ristoranti, hotel, etc.), sia all'interno della singola tipologia di esercizio. In particolare, per quanto riguarda i bar e simili si può evidenziare una notevole dispersione in termini di valori, con esercizi molto strutturati e altri dimensionalmente più ridotti. Il peso dei proventi da slot machine appare quindi molto diverso a seconda del tipo di esercizio.

L'approfondimento sui singoli Business Model ha evidenziato come diverse attività abbiano dismesso recentemente le slot machine, soprattutto quelle per cui si trattava di un business meramente accessorio

e/o che hanno rinnovato i locali. Per queste attività vi è stato un orientamento su una *value proposition* differente (es. bar di ritrovo per il quartiere, etc.).

In termini generali, per tutte le attività analizzate le slot machine rappresentano una fonte di guadagno interessante ed una eventuale dismissione potrebbe avere un impatto importante per l'attività d'impresa, anche se differenziato a seconda della dimensione dell'azienda e del modello di business seguito. In particolare:

- Per quegli esercenti per cui le slot machine sono un'attività accessoria rispetto alla *value proposition*, si tratterà probabilmente di rinunciare ad una fonte di incassi anche importante, ma comunque non centrale per la mission aziendale.
Se in media vengono installate 2-3 slot per esercizio e i ricavi medi sono di 4.800-7.200€ all'anno per slot machine, si tratta di 10-20mila euro di ricavi all'anno, ma l'attività nel suo insieme potrebbe trovare fonti alternative di guadagno puntando sulla specificità dell'offerta proposta. Tra questi troviamo soprattutto i locali a maggiore dimensione, caratterizzati da una proposta di valore forte e distinta, capaci di realizzare economie di scala volte ad ottimizzare alcune voci di costo (es. costi del personale, etc.).
- Per quei locali che fanno del "gioco" in senso lato una proposizione importante della loro proposta di valore, la rimozione delle slot machine potrebbe non solo far perdere importanti profitti, ma anche allontanare un target di clienti che consumano anche altri prodotti. L'impatto economico risulta maggiore e più difficilmente sostituibile negli esercizi di minori dimensioni, dove le fonti di ricavo alternativo alle slot risultano più contenute e diventa più difficile attuare politiche di diversificazione dell'offerta e ottimizzazione dei costi.

In termini generali, è tuttavia da rilevare che all'interno delle nostre osservazioni sono state riconosciute alcune attività che hanno volontariamente dismesso le slot machine nel 2018 e che sembrano essere state in grado di orientare il proprio modello di business facendo leva su una proposta di valore efficace. Tra queste rientrano anche aziende relativamente piccole, capaci di ottimizzare la propria struttura dei costi e migliorare la propria offerta per sopperire ai minori guadagni. In termini generali appare quindi evidente che almeno per alcune delle aziende che hanno un modello di business efficace o che sono capaci di rinnovarsi è possibile dismettere le slot machine.

Limitazioni della ricerca

Come ogni ricerca, anche questa non è scevra da limitazioni. In particolare, il numero relativamente contenuto di soggetti obbligati al deposito dei bilanci tra quelli che hanno installato slot machine non consente una valutazione sull'intero campione.

Relativamente agli approfondimenti sulle imprese che hanno rimosso le slot machine appare rilevante il fatto che sia coinciso con il cambio di gestione o il rinnovo locali. Il mutamento della proposta di valore richiede infatti capacità di trasformazione e conoscenze non sempre disponibili a imprenditori spesso "ancorati" a modelli che ne hanno determinato il successo in passato. La letteratura economica ci ricorda con molteplici studi che il cambiamento, sia nella vita privata che in quella professionale, rappresenta un elemento difficile per tutti i soggetti e gli imprenditori in questo non fanno eccezione. Occorre una specifica formazione, un

adeguamento delle competenze e una capacità di analizzare e cogliere le opportunità che un mercato in costante cambiamento offre.

Spunti per approfondimenti successivi

Queste limitazioni aprono tuttavia a spunti e approfondimenti successivi. La ricerca ha infatti dato risposte agli obiettivi posti e aperto nuove aree di approfondimento. In particolare, sviluppi successivi di questo studio potrebbero concentrarsi riconoscendo in modo puntuale il costo sociale del problema del gioco patologico e le possibilità di contenimento ed equa distribuzione di tale costo. I proventi vengono prevalentemente assorbiti dalle casse statali, mentre i costi rimangono a carico delle singole amministrazioni regionali in termini di assistenza sanitaria e delle famiglie. Studi successivi potrebbero valutare puntualmente i costi della problematica sociale, riconoscendo investimenti fatti a livello regionale e finanziati dall'amministrazione centrale al fine di contenere il problema sociale, alleggerendo le problematiche sulle famiglie e garantendo ai soggetti la possibilità di divertirsi giocando in modo non patologico.