UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"CASPER ALLA CONQUISTA DELLA SLEEP ECONOMY: DA START-UP ALLA IPO"

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDO: RICCARDO PEGORARO

MATRICOLA N. 1160890

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

INDICE

INTRODUZIONE 4

CAPITOLO 1 - LA SLEEP ECONOMY 6

1.1 - Evoluzione e potenzialità 6

1.2 - Il contesto competitivo 10

1.3 - Casper alla conquista della Sleep Economy 12

CAPITOLO 2 - IL VANTAGGIO COMPETITIVO DI CASPER 16

2.1 - La costumer experience 16

2.1.1 - Servizi aggiuntivi e personale di vendita 17

2.1.2 - Packaging ed effetto wow 19

2.1.3 - Nap mobile e Dreamery 20

2.2 - Approccio omnicanale 21

2.3 - Mix di prodotti e ricerca e sviluppo 24

2.4 - Strategia integrata di comunicazione 27

2.4.1 - Il ruolo delle recensioni 29

2.4.2 - Social Media e Influencer Marketing 30

CAPITOLO 3 - LA QUOTAZIONE IN BORSA 32

3.1 - IPO affrettata? 32

3.2 - Reazione al Covid 19 34

3.3 - Solidità finanziaria 35

CONCLUSIONE 37

BIBLIOGRAFIA 39

SITOGRAFIA 41

INTRODUZIONE

La finalità dell'elaborato è quella di analizzare l'azienda newyorkese Casper. Quest'ultima è nata nel 2014 come una start-up operante nel mercato dei materassi, competendo con grandi imprese affermate. In pochissimo tempo ha conquistato notorietà e quote di mercato, soprattutto nel Nord America, sino a presentare la propria offerta pubblica iniziale nel febbraio del 2020.
Ritengo questo caso emblematico e interessante poiché Casper è riuscita nell'impresa, apparentemente impossibile, di penetrare e affermarsi velocemente in un mercato tipicamente considerato stagnante e consolidato come quello del sonno, il quale veniva identificato, in passato, principalmente con la vendita di materassi.

Nel primo capitolo verranno analizzate l'evoluzione e le potenzialità del mercato del sonno, tradizionalmente contraddistinto da grandi player aventi quote di mercato significative, una forte segmentazione nella vendita dei prodotti legati alla Sleep Economy ed un processo di acquisto stagnante caratterizzato da grandi showroom con file interminabili di materassi in esposizione. Casper è inizialmente entrata in questo mercato, per poi espandersi fino ad abbracciare oggi in modo omogeneo tutti i prodotti legati al benessere del sonno.
Dopo aver fornito una panoramica generale sul mercato del sonno e sulle sue potenzialità, fondamentale per capire il contesto competitivo nel quale Casper ha effettuato il suo ingresso, il focus della discussione verterà sull'azienda, ripercorrendo brevemente le tappe che l'hanno portata dall'essere una piccola start-up fondata da cinque giovani ragazzi, alla quotazione in borsa.

Nel secondo capitolo verranno individuate alcune caratteristiche che si crede abbiano conferito a Casper un vantaggio competitivo nei confronti dei suoi *competitor* portandola al successo.
In particolare, si farà riferimento alla ***costumer experience*** offerta dall'azienda, rivoluzionaria rispetto a quella che caratterizzava le tradizionali imprese di materassi, all'***approccio omnicanale***, grazie al quale il cliente è in grado di passare con fluidità attraverso i diversi canali di vendita durante il processo d'acquisto, al ***mix di prodotti*** e all'attenzione posta nella ***ricerca e sviluppo***, con un offerta di prodotti attentamente studiati che abbraccia tutti i momenti legati al sonno ed infine alla ***strategia integrata di comunicazione***, facendo in particolare riferimento al ruolo delle recensioni e all'utilizzo da parte di Casper dei Social Media e dell'Influencer Marketing.

Nel terzo ed ultimo capitolo, infine, verrà affrontato il tema della quotazione in borsa da parte di Casper. L'offerta pubblica iniziale non è infatti andata come l'azienda e gli investitori privati si sarebbero aspettati, rivelando una possibile sopravvalutazione.
La pandemia globale causata dal virus COVID-19 non ha inoltre aiutato. Quest'ultima ha spinto l'azienda alla chiusura forzata dei negozi e al rallentamento delle operazioni in territorio europeo, decisioni guidate anche dall'obiettivo di dimostrarsi redditizia nel 2021, come promesso ai suoi investitori.
La società afferma di essere solida dal punto di vista finanziario. Nonostante ciò, alla fine del capitolo verranno analizzati alcuni elementi che pongono dei dubbi sulla capacità dell'azienda di essere redditizia già a partire dal prossimo anno.

CAPITOLO 1 - LA SLEEP ECONOMY

Per comprendere a fondo i motivi che hanno portato Casper dall'essere una start-up fondata da quattro ragazzi ad un'azienda che nel 2020 ha completato la procedura di quotazione al NYSE è fondamentale partire analizzando il mercato in cui svolge la sua attività.

Si fa riferimento al mercato della Sleep Economy, il quale comprende diverse categorie di prodotti, dalle più tradizionali come materassi e letti, fino ad arrivare a quelle meno tradizionali che comprendono, tra gli altri, prodotti per ricreare un ambiente ideale per dormire, *tracking devices* per il controllo del sonno, integratori alimentari e vitamine ecc. (Casper Sleep inc., 2020a).

Quello che è da sempre considerato un mercato stagnante è oggi un mercato in rapida crescita, valutato nel 2019 $432 miliardi (Casper Sleep inc., 2020a), travolto da una modernizzazione inaspettata, trainata da aziende *disruptive* come Casper.

1.1 - Evoluzione e potenzialità

Quando parliamo di Sleep Economy facciamo riferimento ad un mercato che comprende unitariamente tutti gli oggetti e servizi legati al mondo del sonno. Fino a poco tempo fa il tema dei benefici legati al sonno non veniva considerato come oggi ed il mercato sottostante poteva essere identificato quasi esclusivamente con la vendita di materassi, ossia quella che storicamente è sempre stata considerata una transazione a sé stante e impersonale (Casper Sleep Inc., 2020a).

L'acquisto di un materasso è un momento che è sempre stato sottostimato. Esso, infatti, si è sempre svolto all'interno di grandi showroom tradizionali, dove i consumatori provavano per pochi minuti una quantità infinita di materassi allineati ed illuminati da luci accecanti (Bhattarai, 2018).

Si trattava di un mercato basato prevalentemente sulla distribuzione *wholesale*, dove la vendita era demandata, da parte dei grandi produttori, a venditori indipendenti i quali svolgevano il ruolo di venditori finali a contatto con i consumatori (Cappellari, 2016).

Quella che oggi viene identificata come Sleep Economy altro non era, fino a qualche tempo fa, che un mercato frammentato composto da diversi segmenti e *providers* i quali fornivano separatamente diversi prodotti e servizi, con la vendita di materassi che si imponeva su tutti gli altri. Non esistevano aziende che si approcciassero ad esso in un modo che viene definito dalla stessa Casper (2020a) come "olistico", ossia offrendo unitariamente tutti i prodotti e servizi legati al mondo del sonno.

Negli ultimi anni l'importanza di dormire in modo appropriato ha acquistato sempre più centralità. Alcuni studi associano la mancanza di sonno o la sua inadeguatezza ad un'ampia varietà di disturbi ed eventi sfavorevoli come incidenti stradali, aumento della mortalità (Magnavita, Garbarino, 2017), patologie cardiovascolari e legate al sistema immunitario (Choi, et al., 2018). Vi è anche una relazione tra mancanza di sonno e perdita di produttività, con costi economici ingenti, che possono arrivare, solo negli Stati Uniti, a $63,2 miliardi annui (Raconteaur, 2016).
È cambiato anche l'approccio del consumatore che è diventato, in generale, più sofisticato e istruito, sia dal punto di vista formale, sia nell'essere più aperto nei confronti di esperienze diverse (Cappellari, 2016). Egli ha oggi l'opportunità di essere informato e di raccogliere informazioni in tempo reale grazie anche all'utilizzo di internet, e questo lo rende più competente, consapevole ed esigente (Ibid.). Inoltre la sensazione di avere poco tempo a disposizione e di aver dedicato molte energie al lavoro durante il giorno, spinge le persone a ricercare soluzioni per la cura personale (Ibid.), come una maggiore attenzione alla qualità del sonno.

Il sonno ha guadagnato una crescente importanza e popolarità nella società moderna, tanto da essere considerato un componente essenziale per uno stile di vita sano (Casper Sleep Inc., 2020a). Esso ha di fatto ottenuto, con una valutazione di mercato di $432 miliardi a livello globale, la posizione di terzo pilastro del *wellness* (vedi figura 1), al fianco dei mercati *fitness* e *nutrition*.

Figura 1 – Il sonno rappresenta il terzo pilastro del wellness
Fonte: CASPER SLEEP INC., 2020h. *Investor presentation June 2020* [online]. Disponibile su <https://s24.q4cdn.com/768080344/files/doc_presentations/CSPR-Investor-Presentation-June-2020.pdf> [data di accesso: 08/08/2020]

La "*sleep revolution*" (Ibid.) è oggi un fenomeno consolidato ma contemporaneamente in continua crescita. Spotify offre ai suoi ascoltatori playlist dedicate al sonno, diventate più

popolari delle playlist dedicate al Jazz (Ibid.). Apple ha annunciato l'aggiornamento WatchOS 7, contenente una funzione in grado di fornire suggerimenti su quando svegliarsi e quando addormentarsi, creando anche una routine che faciliti l'addormentamento. (Apple 2020)

L'evoluzione della Sleep Economy è un fenomeno esponenziale. Essa valeva, nel 2019, 432$ miliardi ($79 miliardi per gli USA), ed è prevista una crescita fino $585 miliardi nel 2024 ($95 miliardi per gli USA) ad un CAGR[1] del 6,3% (vedi figura 2).

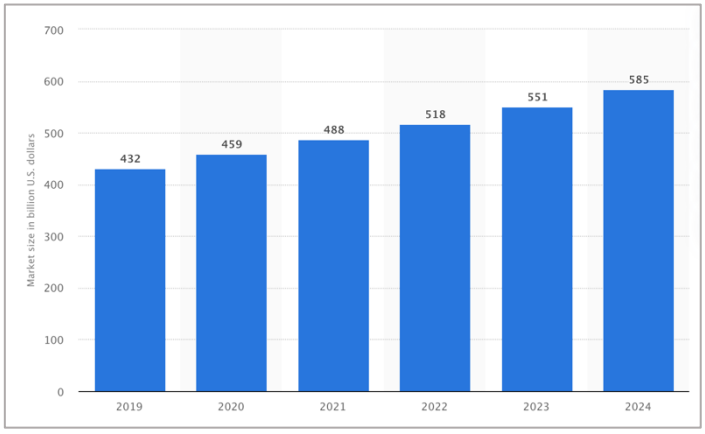

Figura 2 – Size of the sleep economy worldwide from 2019 to 2024
Fonte: Statista, 2020. *Size of the sleep economy worldwide from 2019 to 2024 (in billion U.S. dollars)* [online]. Disponibile su <https://www.statista.com/statistics/1119471/size-of-the-sleep-economy-worldwide/ > [data di accesso: 09/08/2020]

Se prendiamo a riferimento il mercato mondiale dei materassi, esso è cresciuto dal 2014 al 2018 ad un CAGR del 12,8%. (Casper Sleep Inc., 2020a). E' prevista inoltre una crescita esponenziale: nel 2017 era valutato $27 miliardi a livello mondiale ed è previsto che arriverà a quota 43 miliardi nel 2024 (O'Connel, 2020).

Lo sviluppo della Sleep Economy in un mercato multimiliardario come risposta ad un'attenzione sempre più dilagante nei confronti del sonno, ha aperto opportunità ad una moltitudine di aziende e investitori privati (Goldman, 2017).
Se prima le aziende erano quasi esclusivamente produttrici e non si interfacciavano mai col consumatore finale, ora sono presenti aziende che optano per una distribuzione *retail*, tramite punti vendita gestiti direttamente (Cappellari, 2016). Anche l'approccio dei consumatori è cambiato radicalmente: se prima l'acquisto di un materasso implicava un processo d'acquisto standardizzato, ora sempre più persone sono propense ad un

[1] Compounded Avarage Growth Rate: tasso annuo di crescita composta. Rappresenta la crescita percentuale media di una grandezza in un lasso di tempo.

cambiamento, tanto che negli Stati Uniti il 62% si dichiara disposto ad acquistare un materasso online (O'Connel, 2020).
Prima di questo cambio di paradigma le aziende erano intrappolate nella miopia del marketing: credevano di vendere semplicemente dei prodotti e si focalizzavano solo su di essi, senza prestare attenzione ai bisogni e alle necessità dei consumatori (Kotler, 2019).
I consumatori vogliono oggi "cose migliori, con un bel design, e vogliono che queste cose li rendano migliori" (Griffith, 2017).

L'avvento di compagnie native digitali ha cambiato radicalmente un mercato senza ambizioni e senza alcun piano di innovazione e transizione digitale (Ciancone, 2019), trasformando la banale esperienza di acquisto di un materasso nell'acquisto di un oggetto *cool* e desiderabile. (Ibid.)
Per di più il potenziale di crescita è enorme. Se guardiamo alle diverse categorie che fanno parte oggi della Sleep Economy ($432 mrd) troviamo ai primi posti quella dei materassi ($81 mrd), dei letti ($98 mrd) e dei mobili da letto ($106 mrd). A seguire troviamo categorie più piccole come pigiami ($32 mrd), cuscini ($15 mrd) ma anche oggetti per l'ottimizzazione ambientale ($9 mrd) e integratori per il sonno ($18 mrd) (vedi figura 3) (Casper Sleep Inc. 2020a).
Della crescita del mercato dei materassi abbiamo già fatto riferimento, ma è chiaro che anche tutte le altre categorie sono destinate a crescere esponenzialmente.

Figura 3 – 2019 Global Sleep Economy Addressable Market
Fonte: CASPER SLEEP INC., 2020h. *Investor presentation June 2020* [online]. Disponibile su <https://s24.q4cdn.com/768080344/files/doc_presentations/CSPR-Investor-Presentation-June-2020.pdf > [data di accesso: 08/08/2020]

1.2 - Il contesto competitivo

Quando Casper è stata fondata nel 2014 è nata come azienda venditrice esclusivamente di materassi.

Usando il concetto di ciclo di vita di un settore, possiamo definire il mercato di allora come un mercato caratterizzato da un periodo di crescita lenta o addirittura assente, che stava quindi vivendo la sua fase di maturità, solitamente caratterizzata da una standardizzazione di prodotti e servizi (Johnson, et al., 2017).

Le aziende venditrici di materassi non cercavano di instaurare con i clienti una relazione duratura, ma erano focalizzate sulla conclusione della singola transazione, guidate dall'idea che l'acquisto di un materasso fosse saltuario e a sé stante (Casper Sleep Inc., 2020a). Spesso, queste ultime, praticavano un marketing di massa, rivolgendosi in modo indiscriminato a tutti i consumatori (Kotler, et al., 2019).

Era perciò andato affermandosi negli anni un modello di business maturo e standardizzato che, come spesso avviene, non veniva messo in discussione (Johnson, et al., 2017).

Con riferimento al mercato dei materassi statunitense, la sua struttura era ormai solida e si configurava come un duopolio. I due principali attori erano Serta Simmons Hondings e Tempur Pedic. (Ciancione, 2019).

Avvolti da un'aura di sicurezza, le aziende non erano pronte all'ingresso di nuove start-up.

Svolgendo un'analisi PESTEL, è possibile identificare alcuni fattori ambientali, presenti nel macro-ambiente nel quale le aziende risiedevano, in grado di avere un forte impatto su di esse (Johnson, et al., 2017). Con riferimento al caso in esame, si prendono in considerazione due fattori in particolare: quelli sociali e tecnologici. Essi possono essere considerati fattori chiave del cambiamento, ossia "quei fattori del macro-ambiente che molto probabilmente avranno un impatto rilevante (…)" (Ibid.).

Come già esposto in precedenza, i cambiamenti sociali erano evidenti. Era identificabile un *mega trend* legato al mondo del wellness, e in particolare a quello del sonno, che si stava formano nel corso degli anni e che avrebbe portato profonde conseguenze (Ibid.). Inoltre, era in atto un cambiamento anche nel comportamento dei consumatori che, sempre più informati e sensibili al prezzo, consideravano troppo altro quello di prodotti e servizi sempre più omogenei (Kotler, et al., 2019).

Anche dal punto di vista tecnologico le aziende *incumbent* non si sono fatte trovare pronte. Le nuove tecnologie stavano infatti cambiando il processo d'acquisto dei consumatori, sempre

più propensi a comprare via web ed a passare da internet al negozio fisico anche durante lo stesso acquisto (Cappellari, 2016).

Quando ha deciso di penetrare il mercato dei materassi, Casper l'ha fatto intravedendo in questi fattori di cambiamento una grossa opportunità. Inizialmente, infatti, la sua offerta consisteva in un unico materasso venduto online che veniva spedito a casa del cliente compresso in uno scatolone.
Le aziende *incumbent* non prestarono attenzione a questo nuovo modello di business, credendo che non sarebbe stato in grado di scalfirle. Non riuscivano ad accettare il cambiamento ed erano vittime della *path dependency*, incapaci di mettere in discussione le risorse e le capacità sviluppate fino a quel momento (Johnson, et al., 2017). Si sono trovate di fronte ad una *disruptive innovation*, solitamente difficile da affrontare perché crea allo stesso tempo opportunità di crescita ma anche necessità di cambiare il proprio modello di business esistente (Ibid.).

Con l'avvento di Casper il contesto competitivo è cambiato. Attualmente opera all'interno della Sleep Economy considerata in senso più ampio, non facendo quindi riferimento solamente al mercato dei materassi. Sono aumentati di conseguenza anche i suoi competitor, che vanno dai venditori di materassi fino a quelli di servizi per il sonno (Casper Sleep Inc., 2020). All'interno della categoria dei materassi i suoi *competitors* principali sono i grandi brand come Tempur Sealy International, Serta Simmons Bedding e Sleep Number. Ma anche *direct-to-consumer* brand nati sulle sue orme come Purple, Leesa e Tuft & Needle (vedi figura 4)

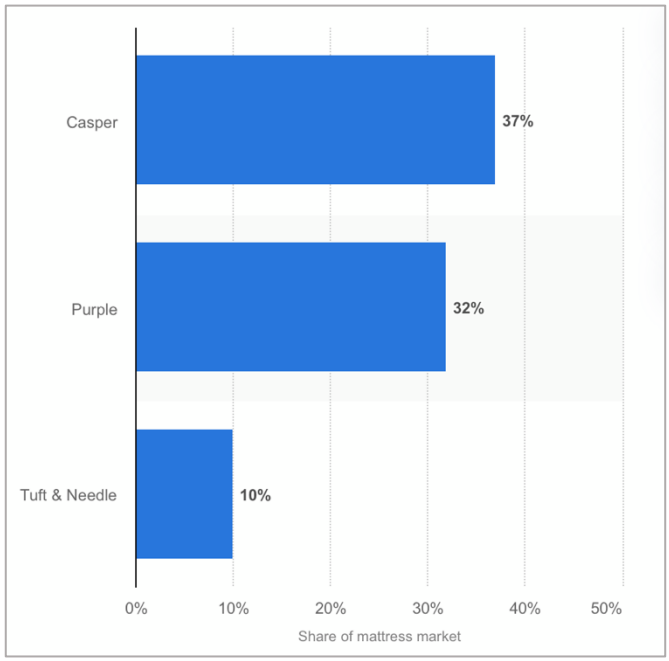

Figura 4 – Market share of selected brands in the online mattress retail sector in the United States as of 2019
Fonte: Statista. [online]. Disponibile su <https://www.statista.com/statistics/965661/market-share-of-online-mattress-retailers-us/> [data di accesso: 10/08/2020]

Nella categoria *soft goods* compete in un mercato frammentato che comprende brand come i già citati Purple e Leesa, brand operanti nel *retail* come Wal-Mart e Macy's, ma anche *designer labels* come Ralph Lauren. Nel settore dei mobili da letto spiccano IKEA e *online retailers* come

Amazon. Infine, con riferimento a tutte le altre categorie, tra le quali tecnologie per il sonno e integratori, compete con una moltitudine di aziende facenti capo a diverse industrie (Ibid.).

1.3 - Casper alla conquista della Sleep Economy

"We're here to awaken the potential
of a well-rested world"
(Casper.com)

A differenza delle altre aziende presenti nel mercato dei materassi statunitense al momento del lancio, Casper non si limita a vendere un oggetto ma comprende bisogni e necessità dei clienti. Sono questi ultimi che decreteranno se un oggetto è migliore di un altro (Kotler, et al., 2019).
Come già detto, nel mercato dei materassi erano presenti degli *strategic gap*, ovvero "opportunità non ancora pienamente sfruttate dalle imprese concorrenti" (Johnson, et al., 2017). Casper si presenta allora come un "innovatore di valore" (Ibid.) competendo in una nicchia, intesa come l'intercettazione di uno o più bisogni latenti (Kotler, Stigliano, 2018) in cui, al tempo, la concorrenza era minima, se non addirittura inesistente.
Il nuovo "spazio di mercato" che Casper ha creato era allora identificabile come un oceano blu (Johnson, et al., 2017).

Casper si è presentata sin da subito con una *value proposition* rivoluzionaria: vende ai suoi clienti uno stile di vita, non un semplice materasso su cui dormire (vedi figura 5).
Così facendo è riuscita a conquistare un vantaggio rispetto ai concorrenti, grazie ad un posizionamento chiaro e distintivo nella mente dei consumatori, i quali sempre più spesso non vogliono comprare semplicemente un oggetto ma anche i valori che esso trasmette e con i quali possono identificarsi (Kotler, et al., 2019).

Figura 5 – Siamo qui per risvegliare il potenziale di un mondo ben riposato.
Fonte: Casper.com. [online]. Disponibile su <https://casper.com/about/> [data di accesso: 11/08/2020]

La crescita di Casper è stata esponenziale. Viene fondata nell'Aprile del 2014 da Philip Krim, Neil Parikh, T. Luke Sherwin, Jeff Chapin e Gabriel Flateman, i quali condividevano il sogno

comune di elevare il sonno a tema principale di uno stile di vita sano (Casper Sleep Inc., 2020a).
Al contrario di quanto si sarebbero aspettate le *big company* del mercato dei materassi, raccoglie fin da subito $1,600,000 nel primo round di investimenti, a cui si aggiungono poco dopo altri $13,100,000 derivanti da finanziamenti di serie A. Quest'ultimo round vede protagonisti fondi di investimento privati come Lerer Ventures e Norwest Ventures (Griffith, Primack, 2015).
Alla sua entrata vera e propria nel mercato non si presenta con un catalogo infinito di diversi modelli di materassi, come era consuetudine, ma con "un unico materasso perfetto per tutti". Valutato nel 2018 "*America's number one* mattress" e nominato nel 2019 "the *most influential product of the past decade*" (Casper Sleep Inc., 2020a), viene venduto inizialmente solo online sul sito Casper.com e spedito direttamente a casa compresso all'interno di uno scatolone. In più viene offerta una prova di 100 notti, al termine della quale il materasso può essere riconsegnato senza alcuna spesa aggiuntiva.
Il modello di business proposto, rivoluzionario per il settore e inizialmente beffato dalle imprese *incumbent*, supera ogni aspettativa. Il giorno stesso del lancio l'intero assortimento dell'azienda (40 materassi) viene venduto, il target del primo anno viene raggiunto in due mesi e le vendite raggiungono un valore di $1,000,000 nei primi ventotto giorni (Petruzzi, 2018).
Nel novembre del 2014 le consegne vengono ampliate anche al Canada e nel Giugno 2015 vengono raccolti finanziamenti di serie B per altri $55 milioni, questa volta con la partecipazione di celebrità come Leonardo DiCaprio e Tobey Maguire, grazie ai quali si crea un *buzz* positivo e l'azienda raggiunge una valutazione di $550 milioni. (Dolan 2017).
Nel 2017 collabora con American Airlines per la creazione di prodotti che verranno usati nelle suite ad alta quota della compagnia aerea (Plautz, 2017) e riceve finanziamenti di serie D per un valore di $170 milioni, con protagonista Target Corporation.

Dalla nascita nel 2014 non ha mai smesso di crescere, producendo prodotti innovativi e allargando il proprio raggio d'azione lungo l'intero *Sleep Arc*, ossia il periodo che comprende i rituali prima di coricarsi, il sonno durante la notte e le ore del risveglio (Casper Sleep Inc., 2020a).
Per aumentare la *brand awareness* e dare l'opportunità ai consumatori di toccare con mano i propri prodotti, apre a partire dal 2015 alcuni *temporary shops* e decide di stringere un accordo con il colosso del retail Target (Thomas, 2018).

Nel 2018 decide di consolidare la propria presenza fisica aprendo il primo *store* permanente (vedi figura 6) nel cuore di New York nel popolare quartiere SoHo (Ibid.).

Figura 6 – Casper's permanent store
Fonte: THOMAS, L., 2018. Online mattress start-up Casper just opened its first store. You might want to move in [online]. CNBC. Disponibile su <https://www.cnbc.com/2018/02/27/casper-just-opened-its-first-mattress-store-heres-what-it-looks-like.html> [data di accesso 08/07/2020]

Si è rivolta inizialmente, con il suo modello di business innovativo, soprattutto ai giovani consumatori, con una strategia *youth first* che spesso ha le migliori chance di successo. Quando questi ultimi, infatti, che rappresentano spesso la categoria degli *early adopters,* approvano un prodotto, sono in grado solitamente di affermarne il successo (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017).
In sei anni è stata in grado di risvegliare un'industria stagnante ed ora serve più di 1,4 milioni di consumatori operando in sette paesi (Stati Uniti, Canada, Regno Unito, Germania, Austria, Svizzera e Francia), anche se il mercato principale resta quello nordamericano (Casper Sleep Inc., 2020a).
L'azienda riporta inoltre ricavi netti in crescita negli anni 2016, 2017, 2018 con valori rispettivamente di $169.1, $250.9 e $357.9 ad un tasso annuo di crescita composta (CAGR) del 45,5% (Ibid.).
Sono positivi anche i dati sugli acquisti ripetuti, solitamente ampi per questo settore. Dal 2014 al 2019 il 16% dei consumatori che hanno compiuto un acquisto ha fatto ritorno per comprare un altro prodotto, e il 14% lo ha fatto nello stesso anno del primo acquisto (Ibid.).

Sull'onda di una crescita costante (vedi figura 7), Casper ha ricevuto nello scorso anno finanziamento per $100 milioni dai suoi investitori già esistenti che hanno portato la quotazione dell'azienda ad un valore di $1.1 miliardi.

Infine, nel Febbraio del 2020 si quota al NYSE sotto il simbolo CSPR, dopo aver compilato in Gennaio il *form S-1* insieme alla U.S. Securities and Exchange Commission.

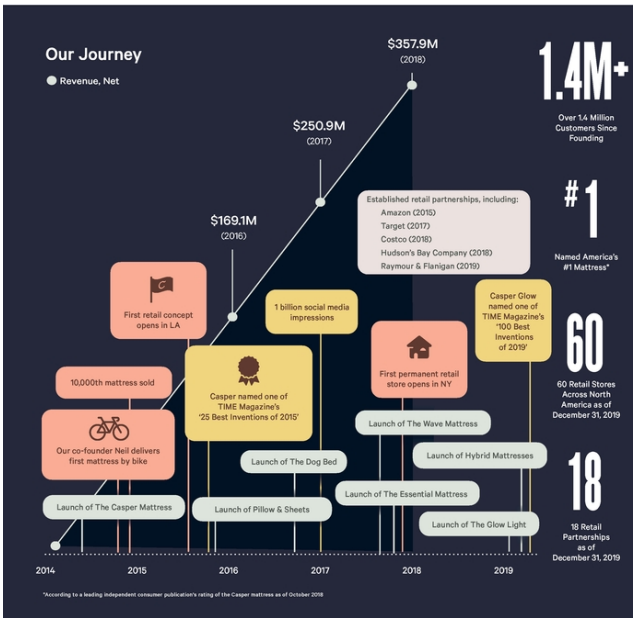

Figura 7 – Casper's journey
Fonte: CASPER SLEEP INC., 2020a. *FORM S-1, registration statement under the securities act of 1933*. Washington: United States Securities and Exchange Commission.

CAPITOLO 2 - IL VANTAGGIO COMPETITIVO DI CASPER

Durante il suo percorso, fino ad oggi, Casper è stata in grado di competere con le imprese *incumbent* e con un numero sempre maggiore di nuovi entranti che cercano di imitare il suo modello di business (Huddleston, 2019).
Lo ha fatto assumendo il ruolo di *first-mover*, al quale sono associati vantaggi in termini di benefici della curva di esperienza, reputazione e *switching costs* che i consumatori dovrebbero sostenere (Johnson, et al., 2017).
Per farlo ha, evidentemente, conquistato un vantaggio competitivo che le ha permesso di distinguersi dai concorrenti, essere apprezzata in via preferenziale dai consumatori ed avere delle risorse e capacità non facilmente imitabili (Ibid.).

Il vantaggio competitivo si consegue essendo in grado di "creare un valore superiore rispetto a quello (…) dei competitor" (Johnson, et al., 2017).
Nei paragrafi seguenti verranno trattati quelli che sono stati identificati come elementi chiave del vantaggio di Casper.

2.1 - La costumer experience

Il comportamento d'acquisto dei consumatori è cambiato nel tempo. Lo shopping non viene più percepito come un costo in termini di tempo speso, ma come un'esperienza che suscita nelle persone delle emozioni, a prescindere dall'acquisto finale (Cappellari, 2016).
I consumatori spesso non comprano solamente un bene, ma sono alla ricerca di un significato, di un'esperienza coinvolgente ed appagante, tanto che "l'85% dei consumatori di tutto il mondo dichiara di essere disposto a pagare (…) in più (…) in cambio di un esperienza rilevante" (Kotler, Stigliano, 2018).
Prima della comparsa di Casper i consumatori venivano inondati di specifiche tecniche e caratteristiche riguardanti centinaia di materassi, per poi stendervisi sopra cercando di capire in tempo record quale materasso facesse per loro, sotto lo sguardo attento del personale addetto alle vendite.
La tendenza era quella di considerare l'acquisto di un materasso come una "*one-time transaction*" (Casper Sleep Inc., 2020a), quando in realtà si trattava (e lo è tuttora) di un comportamento d'acquisto complesso, personale, caratterizzato da prezzi alti e bassa frequenza. In questi casi generalmente l'acquirente non è molto informato e tende a cercare una marca di sui fidarsi, assumendo un comportamento da *loyalty seeker* (Kotler, et al., 2019).

Ecco allora che diventa fondamentale l'esperienza che l'azienda offre al consumatore, il quale tramite differenze emotive e di esperienza decide di legarsi ad una marca piuttosto che ad un'altra (Ibid.), in una relazione duratura nel tempo (Bloomberg, 2016).

I consumatori vogliono sentirsi protagonisti di un'esperienza. Casper lo ha capito ed ha attuato una strategia che pone il consumatore al centro di tutto ciò che fa (vedi figura 8) (Casper Sleep Inc., 2020a).

Lo ha fatto sapendo che il percorso che il cliente compie è costellato da numerosi *touchpoints*, definiti come "qualsiasi interazione diretta o indiretta del cliente (…) con un brand (…) in tutto l'arco del viaggio" (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017), i quali devono essere progettati con coerenza.

Casper offre quindi una *costumer experience* giocosa, trasparente e appagante lungo tutti i punti di contatto con i consumatori, indipendentemente da dove essi stiano acquistando.

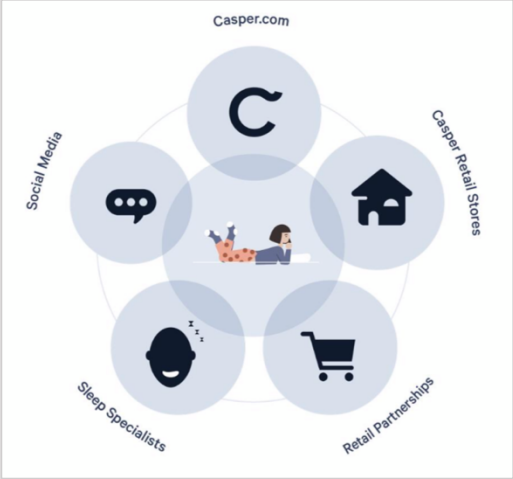

Figura 8 – Casper puts the costumer at the center
Fonte: CASPER SLEEP INC., 2020h. *Investor presentation June 2020* [online]. Disponibile su <https://s24.q4cdn.com/768080344/files/doc_presentations/CSPR-Investor-Presentation-June-2020.pdf > [data di accesso: 08/08/2020]

2.1.1 - Servizi di supporto e personale di vendita

L'esperienza di marca complessiva vissuta dal cliente viene condizionata anche dalla presenza o meno di alcuni servizi di supporto. Questi ultimi, offrendo un elemento aggiuntivo, aiutano a far si che il prezzo percepito dal consumatore sia minore di quello effettivo (Kotler, et al., 2019) ed innalzano la qualità percepita in termini di *costumer experience* (Kotler, Stigliano, 2018).

Intuendo che nella vendita tradizionale di materassi i consumatori sopportavano molti rischi, non potendo sapere se il materasso provato per pochi minuti all'interno dello *showroom* fosse poi veramente adatta a loro, Casper offre ai propri clienti l'opportunità di provare il materasso acquistato per 100 notti. Dopo questo periodo di prova potranno decidere se restituirlo e, in questo caso, Casper provvederà al prelevamento[2] del materasso e al rimborso, senza che il

[2] I materassi ritirati vengono dati quasi sempre in beneficenza. In questo modo Casper dimostra la propria attenzione verso una responsabilità sociale che sempre più imprese si impegnano a perseguire, sul filone di un marketing sostenibile (Kotler, et al., 2019).

cliente debba fare nulla o debba sottoporsi a stress inutili (vedi figura 9) (Casper Sleep Inc., 2020a).
Questo servizio aiuta a migliorare l'esperienza successiva all'acquisto. Gran parte degli acquirenti vive quella che viene chiamata "dissonanza post-acquisto" (Kotler, et al., 2019) e aiutarli a superarla, anche quando il prodotto effettivamente non raggiunge le aspettative, fa si che il risentimento nei confronti del brand sia minore e di conseguenza anche il passaparola negativo.

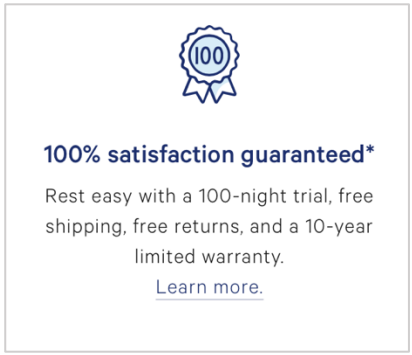

Figura 9 – 100-night trial
Fonte: Casper.com [online]. Disponibile su <https://casper.com> [data di accesso: 13/08/2020]

Tutti i prodotti sono provvisti poi di una garanzia di dieci anni (con possibilità di estensione), vengono offerte diverse opzioni per la consegna e l'assistenza per il montaggio a casa e vi è la possibilità di rateizzare il pagamento tramite finanziamenti agevolati offerti da alcuni partner (Casper Sleep Inc., 2020a).

Casper offre anche numerosi servizi *sleep-related* complementari ai suoi prodotti. La novità più recente in questo senso è il lancio nel 2019 di *The Sleep Channel*, una serie di servizi che comprendono meditazione, storie per addormentarsi e musiche rilassanti offerti in diverse piattaforme social come Spotify e YouTube (vedi figura 10) (Casper Sleep Inc., 2020a).
Sul sito vi è poi una sezione chiamata *Sleep Resources*, dove si possono trovare video con consigli forniti da esperti del sonno e concerti che aiuteranno i fruitori di questo servizio ad addormentarsi più facilmente.
Infine Casper possiede anche un blog, *The Casper Blog*, dove vengono caricati articoli informativi e consigli utili.

Figura 10 – The Sleep Channel su YouTube
Fonte: YouTube [online]. Disponibile su <https://youtu.be/YxWghS1QUv0> [data di accesso: 13/08/2020]

Un'altra variabile importante per portare la *costumer experience* ad un livello superiore è il servizio al cliente.
L'evoluzione del ruolo del punto vendita ha posto sempre maggiore attenzione sulla qualità delle relazioni con le persone (Cappellari, 2018), tanto che "il tocco umano sta diventando il nuovo strumento di differenziazione" (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017).
Il cliente ha bisogno di essere accompagnato durante il processo d'acquisto da personale capace di ispirare e allo stesso tempo informare, creando una connessione emotiva ((Kotler,

Stigliano, 2018). Si aspetta inoltre che il personale sia competente e che l'esperienza sia qualitativamente simile in diverse occasioni.
Per rispettare queste esigenze Casper ha introdotto nei suoi *store* esperti del sonno in grado di dare consigli utili e guidare il cliente all'acquisto del prodotto più adatto ai suoi bisogni.
A differenza di come avviene nelle *big mattress company*, inoltre, gli addetti alle vendite non vengono pagati tramite percentuale sulle vendite e sono così in grado di focalizzarsi sull'offrire un servizio migliore (Casper Sleep Inc., 2020b).

2.1.2 – Packaging e momento wow

Contribuisce a rendere la *costumer experience* unica anche il packaging dentro il quale il materasso viene recapitato a casa del cliente (vedi figura 11).
Lo scatolone che utilizza Casper, infatti, non assolve solo la sua funzione primaria, ossia contenere e proteggere il prodotto (Kotler, et al., 2019) ma è anche in grado di stabilire le aspettative del consumatore, soprattutto per quanto riguarda l'ammontare di prodotto contenuto (Grewal, Roggeveen, Nordfält, 2017).
Il materasso viene infatti arrotolato e compresso in una scatola di dimensioni inferiori rispetto al suo volume. Una volta estratto e posizionato sul letto, si espande fino alle sue forme originali. È in questo momento che i clienti vivono un'esperienza piacevole che, superando le aspettative che si erano prefissati, li lascia senza parole.

Il concetto di *mattress-in-a-box*, in realtà, esiste già da tempo. Nessuna azienda però prima di Casper aveva intuito l'importanza di questo momento. Sulla scia di uno dei trend più in voga del momento, quello della *unboxing experience*, ha spinto al massimo la viralità del momento invitando i clienti a condividere la propria esperienza sulle piattaforme social (Petruzzi, 2018). Questo ha contribuito a generare *buzz* a costo zero, con un contestuale incremento della popolarità del brand.

Figura 11 – Bed-in-a-box
Fonte: Casper.com [online]. Disponibile su <https://casper.com/mattresses/casper-original/>[data di accesso: 13/08/2020]

2.1.3 – Nap mobile e Dreamery

Prima dell'apertura dei suoi punti vendita fisici di proprietà, Casper ha voluto aumentare la propria *brand awareness* offrendo un'esperienza unica alle persone presenti in più di 36 città tra il Nord America e il Canada.

Figura 12 – Casper's napmobile
Fonte: Casper The Blog [online]. Disponibile su <https://blog.casper.com/casper-drove-napmobile-around-country/>[data di accesso: 14/08/2020]

Durante questo tour diversi Casper *napmobile* (vedi figura 12) hanno dato la possibilità a migliaia di persone di provare un'esperienza unica. Sono state per l'esattezza più di diecimila ed hanno dormito per più di 100.000 minuti (Szymansky, 2016).
I fruitori hanno la possibilità di provare i prodotti Casper, dai materassi ai cuscini, con una luce che simula l'alba e il tramonto ed ascoltare alcune storie per addormentarsi.

Casper ha inaugurato nel 2019 il suo primo *experience store*. Si chiama "*Dreamery*" e da la possibilità a chiunque di poter prenotare un riposino di 45 minuti al costo di $25 all'interno di giganti "O" di legno (vedi figura 13) arredate con prodotti dell'azienda. Sono presenti anche camerini dove potersi cambiare, un bagno privato, una *lounge* dove potersi rilassare ed altri accessori, compreso un pigiama (Ha, 2018).
Con l'intenzione di voler sviluppare in futuro questo modello di business in luoghi come il posto di lavoro o in aeroporto, l'azienda è nel frattempo in grado di chiarire i suoi valori e generare un passaparola positivo (Cappellari, 2020). Inoltre, se qualche cliente fosse così contento da voler acquistare un prodotto, può farlo a pochi metri di distanza, nello *store* di SoHo.

Figura 13 – The Dreamery
Fonte: HA, A., 2018. *Casper opens a storefront for 25$ naps* [online]. TechCrunch. Disponibile su <https://techcrunch.com/2018/07/11/casper-dreamery/> [data di accesso: 08/07/2020]

2.2 - Approccio omnicanale

La maggior parte delle aziende tradizionali di materassi ha da sempre optato per un canale distributivo indiretto, il quale prevede che vi siano uno o più intermediari (Kotler, et al., 2019). La vendita viene in questo caso demandata a dettaglianti professionisti, perdendo così la maggior parte del controllo sulle modalità con cui essa avviene e sulla clientela (Ibid.) La strategia utilizzata era spesso quella *singlechannel*, ossia attraverso un unico canale di vendita, in particolare quello fisico. Alcune volte veniva implementata invece una distribuzione *multichannel*, la quale affiancava ai punti di vendita fisici un altro canale di vendita, frequentemente a catalogo. Il punto debole di questo sistema è però la carenza di interconnessione tra i canali che tendono ad essere gestiti separatamente, arrivando alle volte alla cannibalizzazione reciproca (Kotler, Stigliano, 2018).
Il prezzo che il consumatore è disposto a pagare per un oggetto dipende però in buona parte ormai dall'esperienza che vive e dalla creazione di valore da parte del *retailer* (Cappellari, 2016). Al giorno d'oggi, quindi, i consumatori non accettano un approccio distributivo di questo tipo, ma esigono di essere trattati con coerenza indipendentemente dal *touchpoint* attraverso il quale entrano in contatto con l'azienda (Kotler, Stigliano, 2018).
È per questo che oggi, sempre di più, si tende ad adottare un canale diretto, dove i produttori si rivolgono direttamente ai clienti finali senza alcun tipo di intermediazione (Kotler, et al., 2019) ed hanno quindi più controllo sulla modalità di vendita e, conseguentemente, sull'esperienza offerta. Inoltre, i consumatori ritengono sempre più importante poter procedere all'acquisto nei modi e tempi a loro più congeniali e quando questo avviene sono disposti ad impegnarsi di più (Kotler, Stigliano, 2018).

Casper ha fatto la sua comparsa nel mercato come un'azienda *pure click*, ossia avviando la sua attività direttamente tramite sito web (Kotler, et al., 2019) e vendendo esclusivamente online. Sebbene Casper.com abbia guadagnato enorme successo brevemente, con l'andare del tempo l'azienda si è resa conto del ruolo limitato che esso svolgeva, configurandosi infatti sempre di più come veicolo di ricerca (*click-to-brick*), a causa anche della natura esperienziale del prodotto venduto (Dolan 2017).
Spinta dalla consapevolezza che il 95% dei consumatori preferiva avere la possibilità di provare il prodotto prima dell'acquisto (Dolan, 2018) e che essere presenti offline avrebbe aumentato esponenzialmente la propria *brand awereness*, decide di avviare nel 2016 una partnership con West Elm. I clienti potevano per la prima volta recarsi in un punto vendita fisico e provare i prodotti Casper, allo stesso prezzo e alle stesse condizioni del sito online.

La relazione con West Elm finisce però poco dopo. Nel 2017, dopo un'offerta d'acquisto di $1 miliardo declinata da Casper, il colosso retail Target decide di investire $75 milioni nell'azienda newyorkese e di iniziare a vendere i suoi prodotti.
Oggi Casper può contare su un canale distributivo indiretto composto da 20 *retail partners*, tra i quali Amazon, Costco e Target, scelti con cura optando per una distribuzione di tipo selettivo (Kotler, et al., 2019), affidandosi solo a distributori che dimostrano di avere un approccio in linea con la sua *mission* e i suoi valori.
Successivamente, sempre spinta dalla consapevolezza dell'importanza del *retail* fisico, decide di aprire alcuni *store* temporanei (*pop-up stores*), di offrire un'esperienza itinerante (*napmobile*) e di sperimentare l'inaugurazione di alcuni *retail concepts* esperienziali (Casper Sleep Inc., 2020a).
Con la consapevolezza di voler consolidare il canale di vendita *direct-to-consumer* e che l'esperienza d'acquisto giochi un ruolo fondamentale, apre nel Febbraio del 2018 a NewYork il suo primo *store* permanente. Si tratta di un negozio fisico di 3000 m^2 dove i clienti sono invitati non solo a guardare i prodotti in vendita ma anche a provarli in prima persona, ad interagire con personale di vendita esperto e a partecipare ad alcuni *in-store events* (Bhattarai, 2018). Dopo la prima apertura Casper ha deciso di espandersi fino ad arrivare oggi a possedere 59 *retail stores*, con l'intenzione di arrivare a 200 punti vendita sono nel territorio nordamericano (Cappellari, 2020). La presenza di punti vendita *brick-and-mortar* in questo mercato è ancora fondamentale, e i numeri lo dimostrano: al 30 settembre 2019 tutti gli store operativi da un anno o più tempo sono considerati redditizi (Casper Sleep Inc., 2020a), con uno scontrino medio di $820, che si attesta al di sopra di quello online di $710 e un fatturato media di $17.000 al metro quadro (Cappellari, 2020). Inoltre la presenza di punti vendita fisici non ha mostrato fenomeni di cannibalizzazione nei confronti dell'*e-commerce* ma ha portato invece ad un *network effect*, tanto che le vendite derivanti dai canali di vendita diretti nelle città in cui sono stati aperti dei *retail stores* sono aumentate in media del 100% più velocemente (Casper Sleep Inc., 2020a).

Ad oggi Casper raggiunge i propri clienti in sette paesi tramite due canali di vendita: quello *direct-to-consumer* (DTC), il quale comprende l'*e-commerce* e 59 *retail stores* propri, e quello indiretto che comprende 20 *retail partners* (Ibid.). I ricavi netti provengono prevalentemente dal canale distributivo DTC (vedi figura 14) e sono cresciuti dal 2017 al 2019 passando da $250.91 a $439.26 milioni (vedi figura 15) (Statista).

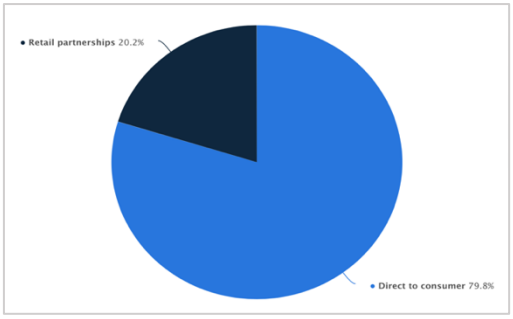

Figura 14 – Net sales share of Casper worldwide in 2019, by distribution channel
Fonte: Statista [online]. Disponibile su <https://www.statista.com/statistics/1119735/casper-net-sales-share-worldwide-by-channel/> [data di accesso: 15/08/2020]

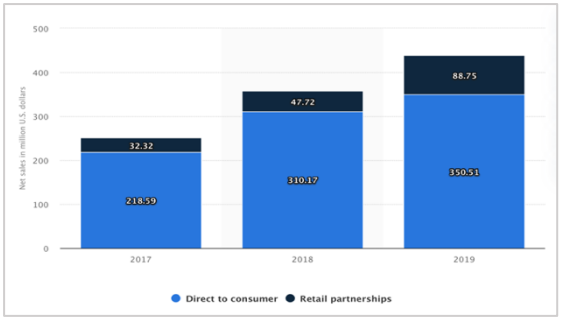

Figura 15 – Net sales of Casper worldwide from 2017 to 2019, by distribution channel
Fonte: Statista [online]. Disponibile su <https://www.statista.com/statistics/1119728/casper-net-sales-worldwide-by-channel/> [data di accesso: 15/08/2020]

Come detto prima, il percorso d'acquisto del cliente non può essere più considerato di tipo lineare, come invece avveniva tradizionalmente, ma sempre più come un reticolo di momenti caratterizzato da molteplici punti di contatto (Kotler, Stigliano, 2018). Questo a maggior ragione per i prodotti considerati personali e che determinano spesso l'esborso di una somma considerevole. In questo caso i *touchpoints* sono multipli e hanno a che fare con le ricerche e le considerazioni che il cliente compie prima dell'acquisto, sia online che offline (Casper Sleep Inc., 2020a).

Casper adotta allora un approccio omnicanale, che permette ai consumatori di muoversi senza sforzi tra un canale di vendita ed un altro durante il processo d'acquisto così da offrire loro la possibilità di vivere un'esperienza fluida, "olistica" (Casper Sleep Inc., 2020a), senza soluzione di continuità. L'azienda punta infatti a far si che Casper.com e i *retail stores* fisici siano percepiti come un unico canale di vendita integrato.

Ecco che allora i clienti possono provare gli oggetti in vendita in un Casper *store* e poi procedere all'acquisto direttamente dal sito internet una volta tornati a casa, in un processo identificato come *showrooming*. Oppure possono praticare il processo inverso, chiamato *webrooming*, ricercando informazioni sui prodotti online ed effettuando poi l'acquisto in un punto vendita fisico (Kotler, Stigliano, 2018). Inoltre possono interagire con personale qualificato sul sito web come avverrebbe nei *retail stores*, tramite la funzione "chat with a human" che consente di chattare con esperti del sonno in grado di fornire consigli anche durante l'esperienza d'acquisto online.

2.3 - Mix di prodotti e Ricerca e sviluppo

Nel 2014, quando Casper veniva fondata, la strategia dell'azienda era chiara: differenziarsi dai *brand* di materassi tradizionali offrendo ai propri clienti "un unico materasso perfetto per tutti" (Casper Sleep Inc., 2020a). Ciò portava ad una semplificazione del processo decisionale dei consumatori ed alla possibilità di mantenere contenuti i costi relativi alla produzione ed alla logistica (Dolan, 2018).

Casper *original*, il primo materasso creato dall'azienda, ebbe subito grande successo, tanto da arrivare anni dopo ad essere nominato "America's number one mattress" e "the most influential product of the past decade".

Sull'onda del successo e con un nome di marca sempre più credibile Casper ha capito poco dopo che era necessario estendere la propria gamma di prodotti. Se, infatti, la strategia iniziale aveva concesso all'azienda di farsi velocemente spazio nel mercato e di acquisire popolarità, questa non si adattava però agli obbiettivi del *brand*.

La *mission* aziendale era quella di diventare la marca *top of mind* per tutti quei prodotti e servizi che abbracciano per intero il periodo di tempo, che va dai rituali svolti prima di addormentarsi fino al risveglio, definito da Casper *Sleep Arc* (vedi figura 16) (Casper Sleep Inc., 2020a).

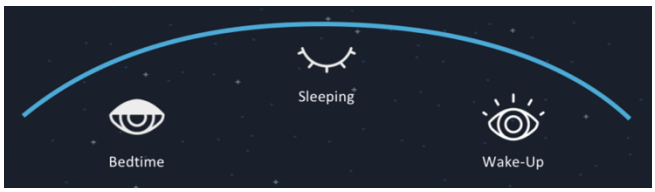

Figura 16 – Sleep Arc
Fonte: CASPER SLEEP INC., 2020h. *Investor presentation June 2020* [online]. Disponibile su <https://s24.q4cdn.com/768080344/files/doc_presentations/CSPR-Investor-Presentation-June-2020.pdf> [data di accesso: 08/08/2020]

È così che dalla fine del 2015 Casper ha deciso di allargare il proprio raggio d'azione verso nuove cateogrie come cuscini, lenzuola, arredamenti per la camera e accessori. Si tratta per la maggior parte di categorie sottopresidiate con un mercato per ora ristretto, ma con grandi possibilità di crescita e nelle quali Casper si assicura fin da subito una solida presenza.

Ciò che ha fatto Casper negli anni è stato agire sul proprio mix di prodotti, ossia "l'insieme di tutte le linee e di tutti gli articoli offerti (…)" (Kotler, et al., 2019). Lo ha fatto modificandone le dimensioni principali: ne ha aumentato l'ampiezza, aggiungendo nuove linee di prodotto (riquadro 1), ne ha aumentato la lunghezza, allungando le linee di prodotto esistenti e ne ha aumentato la profondità, aggiungendo ulteriori versioni dei prodotti esistenti. Tutto ciò sempre ricercando una coerenza rispetto al settore della Sleep Economy.

Il mix così pensato crea un ecosistema di prodotti perfettamente integrati in grado di "intrappolare" i clienti, che si trovano così in usa situazione di *lock-in* dalla quale è solitamente difficile uscire, se non a fronte di consistenti costi di sostituzione (*switching costs*) (Johnson, et al., 2017).
L'espansione è inoltre coerente con il tipo di prodotto inizialmente venduto. Le persone infatti non acquistano materassi frequentemente ed aumentare il numero di prodotti venduti si rivela utile per portare il *costumer lifetime value* ad un valore maggiore (Segran, 2018).

Riquadro 1
Alcune linee di prodotto hanno generato particolare *buzz* intorno alla marca.
Con *Casper Dog Bed* l'azienda ha prodotto una linea di materassi interamente dedicata agli animali domestici. Lo ha fatto praticando una fase di ricerca e sviluppo scrupolosa e rivolgendosi ad una categoria di consumatori amanti degli animali e disposti a spendere una cifra considerevole per regalare al proprio amico a quattro zampe un sonno sereno.
Un altro caso particolare è stata la collaborazione con American Airlines. Casper ha provveduto in questo caso ad arredare le suite della compagnia aerea con una linea di prodotti appositamente studiata per fornire ai passeggeri il miglior riposo durante il loro viaggio.

Nonostante il portafoglio di prodotti offerti da Casper sia ad oggi sostanzioso, esso è strutturato in modo da semplificare il processo decisionale del cliente offrendo pochi prodotti di alta qualità.
All'interno di una stessa linea di prodotto le diverse opzioni sono infatti tipicamente organizzati secondo una logica "*good-better-best*" (Casper Sleep Inc., 2020a), in modo da evitare che il consumatore venga sopraffatto da una miriade di prodotti diversi e risulti per lui difficile decidere quale di questi acquistare.
La linea di materassi venduta da Casper è così composta da soli tre modelli (vedi figura 17), i quali cercano di soddisfare i bisogni di ogni tipo di consumatore. Troviamo, in ordine di prezzo, *Original*, l'originale materasso di Casper adatto a qualsiasi tipo di persona che non abbia pretese troppo elevate, *Nova Hybrid*, dedicato ai clienti più esigenti che non si

accontentano del prodotto base, ed infine *Wave Hybrid*, il materasso premium dell'azienda dedicato a chi ricerca il massimo supporto e qualità.

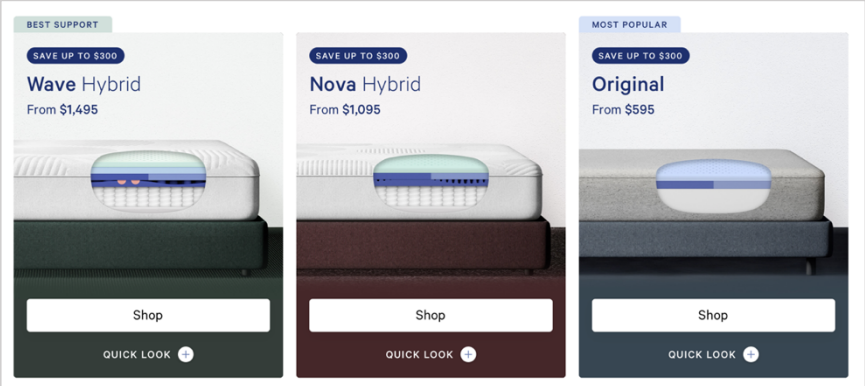

Figura 17 – Casper's matress line
Fonte: Casper.com [online]. Disponibile su <https://casper.com/mattresses/> [data di accesso: 18/08/2020]

L'espansione di Casper verso nuove categorie di prodotto ha consentito inoltre all'azienda di incrementare la quota cliente praticando tecniche di *cross-sell*, offrendo quindi una maggiore varietà di prodotti agli acquirenti attuali, di *up-sell*, proponendo ai clienti esistenti una maggior quantità di prodotti, e di *trading-up*, guidando i consumatori dall'acquisto dei prodotti base verso quello di prodotti di più alta gamma (Kotler, et al., 2019).
Queste tecniche vengono usate da Casper magistralmente sia in punto vendita, tramite l'esposizione di prodotti complementari e grazie al personale di vendita che guida l'acquirente all'acquisto, sia sul proprio sito internet. Non appena un articolo viene aggiunto al carrello infatti, un *pop-up* conferma l'aggiunta e propone alcuni prodotti complementari per completare l'acquisto. Questi possono essere inseriti nel carrello semplicemente con un click, senza alcuno sforzo (Petruzzi, 2018).

Casper ha fatto, negli anni, della qualità dei prodotti uno dei suoi punti di forza, identificandosi come un brand *science-based*. Questo ha fatto si che si differenziasse dalle altre aziende assumendo un posizionamento chiaro e distintivo.
Tutti i prodotti dell'azienda vengono studiati e testati scrupolosamente all'interno dei *Casper Labs* a San Francisco, uno spazio di 25.000 metri quadri dove 40 tra ricercatori, ingegneri e staff di supporto lavorano per assicurare ai clienti la miglior qualità del sonno possibile (Casper Sleep Inc., 2020a). Vengono considerati una varietà di fattori in grado di impattare sulla qualità del sonno come il microclima che si crea sotto le coperte, il comfort e il supporto, e gli effetti della luce durante il sonno (Ibid.).
L'uso della ricerca scientifica da parte di Casper non ha portato semplicemente l'azienda alla creazione di prodotti qualitativamente avanzati, ma è stato anche uno dei fattori chiave per lo

sviluppo del *brand*. Ciò che ha fatto l'azienda è stato infatti rendere i consumatori partecipi del processo di ricerca e sviluppo e diventare un soggetto autorevole in questo campo, come dimostrano le numerose ricerche proprietarie pubblicate (Petruzzi, 2018).

Ad oggi Casper vanta un numero di 29 prodotti innovativi e l'ultima creazione è un chiaro esempio di quanto l'azienda investa in ricerca e sviluppo.
Si tratta di *Glow Light* (vedi figura 18), una lampada che aiuta i clienti nella regolazione del loro ritmo circadiano simulando l'alba e il tramonto all'interno della propria camera da letto. Lo fa tramite semplici *gesture controls* sviluppate tramite lo studio di milioni di dati e anni di ricerche. Un esempio è la funzione *midnight snack*, la quale permette ai consumatori di alzarsi durante la notte scuotendo gentilmente la lampada, la quale si accenderà come una lanterna limitando l'esposizione a fonti di luce intensa che potrebbero compromettere poi la capacità di riaddormentarsi (Casper Sleep Inc., 2020a).

Figura 18 – Glow Light
Fonte: Casper.com [online]. Disponibile su <https://casper.com/glow-light/> [data di accesso: 18/08/2020]

2.4 - Strategia integrata di comunicazione

La creazione di un prodotto valido e la sua commercializzazione non sono sufficienti. È di importanza vitale che il *brand* comunichi in modo coerente la propria proposta di valore ed è per questo che il ruolo affidato alla comunicazione, quello di "voce del brand" (Cappellari, 2016), è fondamentale per la diffusione della conoscenza della marca, per imprimerne l'immagine nella mente dei consumatori e per rafforzare la loro fedeltà (Kotler, et al., 2019). È importante allora che le diverse forme di comunicazione adottate da un'azienda siano ben pianificate e tra loro amalgamate, in quella che viene definita una strategia di comunicazione integrata (Ibid.). Per i consumatori, infatti, non esistono distinzioni tra le diverse fonti dei messaggi ma, al contrario, questi ultimi entrano indistintamente a far parte di un unico messaggio relativo alla marca.
Tradizionalmente le imprese nel settore dei materassi hanno praticato una comunicazione di marketing integrata a senso unico (modello bowling), sviluppando un messaggio e trasmettendolo ai potenziali consumatori che potevano poi decidere se partecipare o no al processo comunicativo (Kotler, Hollensen, Opresnik, 2019). Gli strumenti utilizzati

puntavano alla massa in modo indifferenziato e tra questi spiccavano l'uso della pubblicità, della radio, delle inserzioni sui giornali ecc. (Dolan, 2017).

Queste strategie risultano però oggi antiquate e lasciano spazio a programmi di marketing più focalizzati allo scopo di instaurare rapporti più profondi con una clientela più informata e che padroneggia meglio la comunicazione, in una transizione da *broadcasting* a *narrowcasting*. (Kotler, et al., 2019).

I consumatori nutrono sempre meno fiducia nei confronti dei *mass media* e le aziende stanno passando da strategie intrusive ad una relazione più interattiva basata sul mutuo consenso e sullo scambio di valore (Kotler, Stigliano, 2018).

La strategia adottata da Casper va in questa direzione. L'azienda ha fin da subito puntato maggiormente su alcune leve del *communication mix* piuttosto che su altre in una comunicazione integrata e bilanciata che le ha consentito di creare relazioni a doppio senso con i clienti. È così che ha fin da subito investito ingenti risorse nello sviluppo della propria presenza sulle piattaforme social, sulle sponsorizzazioni personalizzate all'interno di alcuni *podcast,* sul *content marketing* tramite la creazione di un blog proprietario e su eventi dedicati ai clienti dell'azienda.

Grazie a questa strategia l'azienda è riuscita a conquistare dopo solo cinque anni di attività dei traguardi importanti (vedi figura 19), tra i quali una notorietà sollecitata del 34% negli Stati Uniti, una *Share of Voice*[3] nei social media del 48%, un *Positive Brand Sentiment*[4] pari a 79% e un *Net Promoter Score*[5] pari a 65%. Inoltre le sono stati conferiti 75 tra premi e onorificenze, dei quali 23 solo nel 2019 (Casper Sleep Inc., 2020h).

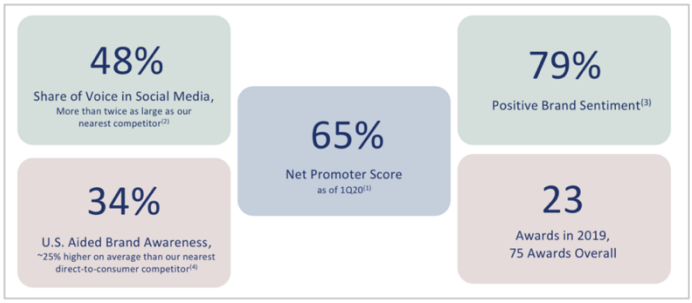

Figura 19 – Casper's communication strategy
Fonte: CASPER SLEEP INC., 2020h. *Investor presentation June 2020* [online]. Disponibile su <https://s24.q4cdn.com/768080344/files/doc_presentations/CSPR-Investor-Presentation-June-2020.pdf> [data di accesso: 08/08/2020]

[3] Viene spesso usato come benchmark per avere un'idea di quanto efficacemente l'azienda crei buzz positivo. Viene calcolato come numero totale delle citazioni positive sul brand sul numero totale delle citazioni positive di tutti i brand della categoria (Kotler, Hollensen, Opresnik, 2019).

[4] Corrisponde alla percentuale di menzioni positive nei confronti del brand su tutte le piattaforme social (Casper Sleep Inc., 2020h)

[5] Cerca di comprendere i sentimenti dei clienti nei confronti di un brand sulla base della domanda "quanto ritieni probabile che tu possa raccomandare questo brand ad un amico o collega?". L' NPS è calcolato poi sottraendo la percentuale di persone definite detrattori dalla percentuale di promotori e può assumere un valore che va da -100 a +100 (Manning, Bodine, 2012).

2.4.1 - Il ruolo delle recensioni

Come già detto, le persone oggi ripongono sempre meno fiducia nella pubblicità ed hanno sempre meno tempo a loro disposizione per controllare qualità e prezzi dei prodotti (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017). La forma di pubblicità più credibile è allora diventata sia quella proveniente direttamente dalle persone che conosciamo e di cui ci fidiamo, che quella proveniente dalla "*wisdom of the crowd*" (saggezza della massa) (Kotler, Stigliano, 2018).
Il passaparola, infatti, è sempre stato fondamentale, tanto che spesso sono proprio le fonti personali a legittimare l'acquisto di un prodotto. Nell'era di Internet il fenomeno assume una dimensione maggiore, tanto che oggi i consumatori hanno accesso ad una miriade di recensioni, le quali vengono prese in considerazione per l'acquisto.
Ciò che rende maggiormente credibili le recensioni è inoltre il fatto che si tratti di canali cosiddetti *earned* (Kotler, Stigliano, 2018), pubblicate spontaneamente dai clienti senza che l'azienda lo imponga e ne abbia il controllo.

Casper sa che oggi la fedeltà dei clienti è determinata anche dall'*advocacy*, ossia la "disponibilità a consigliare un brand ad altre persone" (Kotler, Stigliano, 2018) ed ha così sfruttato le recensioni dei suoi clienti fedeli. Questi ultimi erano soddisfatti del prodotto e tramite le loro recensioni e feedback post-acquisto hanno consigliato spontaneamente il *brand*, conferendo all'impresa una maggior autorevolezza e diventando potenzialmente degli evangelisti (Kotler, et al., 2019).
Casper seleziona così alcune recensioni positive e le utilizza nel proprio sito (vedi figura 20), nei video e sulle pagine social.
L'azienda inoltre spinge gli acquirenti ad incrementare il bacino di feedback positivi. Una volta completato l'ordine infatti il cliente riceve una mail dedicata per chiedere una *review* del prodotto. La *call to action* rimanda poi ad una pagina contenente il form per la scrittura della recensione (Petruzzi, 2018).

Figura 20 – Consumers' reviews
Fonte: Casper.com [online]. Disponibile su <https://casper.com/mattresses/casper-original/> [data di accesso: 20/08/2020]

2.4.2 - Social Media e Influencer Marketing

Casper possiede delle posizioni consolidate praticamente in tutti i *Social Media* e ciò le ha permesso negli anni di instaurare relazioni più strette con i consumatori. Queste piattaforme consentono infatti di interagire con i clienti e di entrare a far parte delle loro conversazioni e delle loro vite (Kotler, et al., 2019).

I consumatori possono oggi diventare protagonisti del processo di comunicazione generando una straordinaria quantità di contenuti. Questi ultimi non possono essere in nessun modo controllati dall'azienda, la quale deve cercare comunque di avere una certa influenza su di essi. Quest'influenza deve allora essere guadagnata tramite punti di contatto *earned* e la chiave consiste nella creazione di contenuti interessanti e nella capacità di renderli virali (Cappellari, 2016).

Casper ha allora attuato un piano di social media marketing diretto ad informare ed intrattenere i propri clienti tramite una presenza capillare in tutte le piattaforme social, tra le quali Facebook, Instagram, YouTube e Twitter, dove condivide regolarmente contenuti per favorire le relazioni e stimolare l'attività della propria community online (Casper Sleep Inc., 2020).

Sul sito Casper.com è inoltre presente una sezione dedicata chiamata "meet our sleepy follower" (vedi figura 21) dove sono presentati a rotazione gli account di alcuni *followers* dell'azienda.

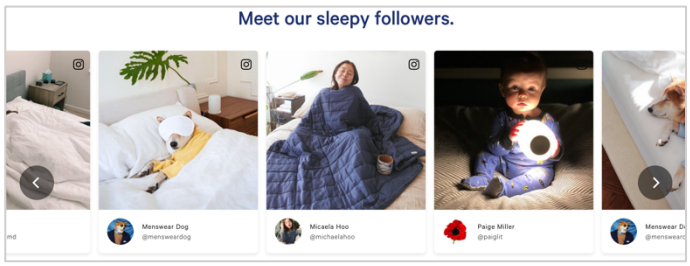

Figura 21 – Meet our sleepy followers
Fonte: Casper.com [online]. Disponibile su <https://casper.com> [data di accesso: 20/08/2020]

I social media danno inoltre la possibilità ai clienti di manifestare la propria contentezza nell'aver acquistato un determinato prodotto. Possono farlo sia normali consumatori con poche decine di seguaci che vere e proprie celebrità che vantano centinaia di migliaia di *followers*. Diventa quindi importante rivolgersi a quelli che vengono identificati come *opinion leader*, capaci di muovere una mole enorme di persone (Kotler, et al., 2019).

Casper pone molta attenzione a questo aspetto, tanto da dichiarare di intrattenere rapporti con centinaia di *influencer* (Casper Sleep Inc., 2020a) i quali operano come veri e propri ambasciatori della marca aiutando a creare *buzz* intorno ad essa (Kotler, et al., 2019). Questa strategia diventa tanto più efficacie quanto più i testimonial si identificano con i prodotti del *brand*, scegliendo di utilizzarli anche a prescindere da un accordo contrattuale (Cappellari, 2016). È ciò che è avvenuto quando Kylie Jenner ha postato sul suo account Instagram una foto nella quale era ritratta con a fianco uno scatolone Casper (vedi figura 22). La foto è diventata subito virale ed ha consentito all'azienda di godere di un'ottima pubblicità grazie agli oltre 191 milioni di seguaci della *celebrity influencer* sulla piattaforma social più famosa per la condivisione di foto.

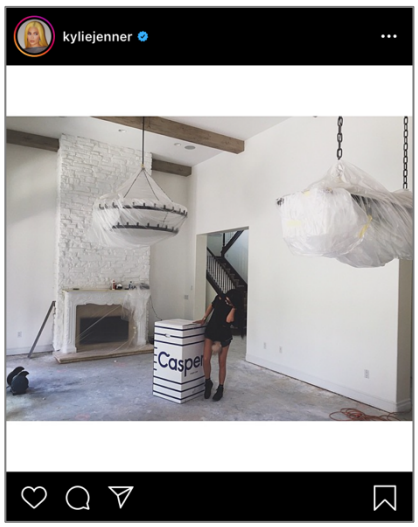

Figura 22 – Kylie Jenner with her casper's box
Fonte: Instagram [online]. Disponibile su <https://www.instagram.com/p/0gMVQOnGnn/?igshid=1tqxz47mi8ak2> [data di accesso: 21/08/2020]

CAPITOLO 3 - LA QUOTAZIONE IN BORSA

Fin dalla sua fondazione nel 2014 Casper ha ricevuto ingenti finanziamenti derivanti sia da investimenti privati da parte di celebrità come Leonardo DiCaprio che sotto forma di *venture capital,* ossia investimenti di medio-lungo termine effettuati prevalentemente da investitori istituzionali in imprese non quotate ad alto potenziale di sviluppo e crescita che si trovano nella fase di start up (Borsa Italiana).

Fino alla sua quotazione, questi investimenti hanno apportato nell'azienda $340 milioni. Ciò ha consentito a Casper di poter rimanere una *private company* a lungo, offrendole una maggiore flessibilità nella crescita e la possibilità di innovarsi velocemente.

Il voler conquistare interamente il mercato della Sleep Economy sottintende però la necessità di un ammontare enorme di risorse economiche. Le sole spese sopportate da Casper in iniziative di marketing, ad esempio, ammontano complessivamente dal 2016 al 2019 a ben $423 milioni (Cappellari, 2020).

La necessità di finanziamenti sempre più ingenti e la contestuale crescita continua (fino ad una valutazione di $1,1 miliardi) e maggiore popolarità hanno quindi spinto Casper a pensare che l'emissione di capitale di rischio (*equity*) rappresentasse la fonte di finanziamento più idonea (Johnson, et al., 2017). Il processo verso la quotazione ha avuto avvio con la compilazione del *FORM S-1* il 10 Gennaio 2020 e il 6 Febbraio le azioni dell'azienda hanno iniziato ad essere scambiate per la prima volta al NYSE[6] sotto il simbolo CSPR (vedi figura 23).

Figura 23 – Casper's management team outside the New York Stock Exchange

Fonte: GRIFFITH, E., 2020. *Casper, the mattress start-up, goes through with lackluster I.P.O.* [online]. The New York Times. Disponibile su <https://www.nytimes.com/2020/02/06/technology/casper-ipo.html> [data di accesso: 21/08/2020]

3.1 - IPO affrettata?

Le aspettative sulla quotazione in borsa della *start-up* newyorkese erano alte. Gli investitori privati consideravano quella di Casper una delle quotazioni più attese del 2020, sicuri che il titolo sarebbe andato fin da subito bene in borsa (Richter, 2020). La volontà di Casper di procedere alla IPO era inoltre una notizia ventilata già da tempo (Richter, 2020) e

[6] Il maggior mercato azionario del mondo per volume di scambi e capitalizzazione e il secondo per numero di società quotate (Borsa Italiana)

sembrava essere stata accolta in modo positivo dal pubblico, sull'onda della sensazionale valutazione di mercato di $1,1 miliardi dopo l'ultimo round d'investimenti.
L'azienda ha però cominciato a riscontrare alcuni problemi ancor prima della quotazione, trovandosi costretta a rivedere al ribasso la sua valutazione di oltre il 50% diminuendo il prezzo atteso delle sue azioni da un range di $17-$19 per azione ad un valore di $12-$13 per azione (Mascarenhas, 2020).
A conferma di ciò, Casper ha annunciato in seguito il prezzo della sua offerta pubblica iniziale di 8.350.000 azioni, pari a $12 per azione (Casper Sleep Inc., 2020c) portando così la valutazione dell'azienda a circa $500 milioni. Le azioni vengono scambiate per la prima volta, il 6 Febbraio 2020, ad un prezzo iniziale di $12 per azione e chiudono la prima giornata di transazioni ad un prezzo di $13,5 per una capitalizzazione di mercato pari a meno della metà rispetto alla valutazione di un anno prima (Roth, 2020).
Il prezzo delle azioni è arrivato a toccare il 20 Marzo 2020, anche a causa della pandemia globale dovuta al virus COVID-19, il valore minimo di $3,18 (vedi figura 24), con un'importante perdita del 73,5% rispetto al prezzo di quotazione.
Si può quindi dire che la scelta di procedere alla quotazione, la quale sembrava essere inizialmente accurata e sicura si è, almeno per il momento, rivelata affrettata, rivelando come la compagnia fosse probabilmente sopravvalutata dagli investitori privati (Segran, 2020).
Dopo il tonfo del valore del titolo fino al suo minimo storico si è registrato un *trend* positivo che ha portato ad oggi le azioni ad essere scambiate intorno ai $9, valore comunque ancora distante rispetto a quello iniziale.

Figura 24 – Casper Sleep Inc. market chart
Fonte: Bloomberg [online]. Disponibile su
<https://www.bloomberg.com/quote/CSPR:US> [data di accesso: 21/08/2020]

3.2 - Reazione al Covid 19

L'offerta pubblica iniziale di Casper è avvenuta in un momento che si è rivelato poco dopo non essere particolarmente positivo. L'azienda, come del resto il mondo intero, è stata infatti travolta da una pandemia globale dovuta al virus COVID-19 che ha costretto le imprese a rallentare vistosamente le proprie operazioni.
Si è trattato di un evento inatteso nell'ambiente fisico, non prevedibile dalle imprese, il quale ha avuto inevitabilmente pesanti conseguenze sulle loro strategie aziendali (Kotler, et al., 2019). In questi casi diventa fondamentale reagire prontamente predisponendo dei piani e prendendo decisioni, le quali non sono ovviamente frutto di una pianificazione passata (Johnson, et al., 2017).
Essendosi da poco quotata in borsa, Casper ha dovuto prendere delle decisioni tenendo in considerazione le complesse relazioni che si erano venute a formare con i suoi *stakeholder*. L'azienda non ha potuto quindi non prendere in considerazione il fatto che uno dei propri obbiettivi fosse la massimizzazione del valore per i suoi azionisti e la garanzia di un adeguato ritorno sul capitale investito (Ibid.). Ciò significa che, pur non essendo l'unico obbiettivo di una società quotata, l'orientamento al profitto può incidere sulle scelte strategiche ed è quello che, probabilmente, è successo anche a Casper.

La scelta dell'azienda è stata quella di attuare una strategia di *downsizing* momentaneo, rallentando le operazioni europee e concentrando le proprie forze nel territorio nordamericano, il quale risulta ancora essere il mercato principale della società (vedi figura 25). Ha inoltre attutato un piano di congedi per i lavoratori dei negozi *retail,* chiusi a causa della pandemia, e licenziato circa 78 dipendenti, corrispondenti al 21% della propria forza lavoro globale. Tutti gli ex dipendenti riceveranno dall'azienda copertura sanitaria, un percorso di *career coaching,* e supporto per la reintroduzione nel mondo del lavoro (Casper Sleep Inc., 2020d).

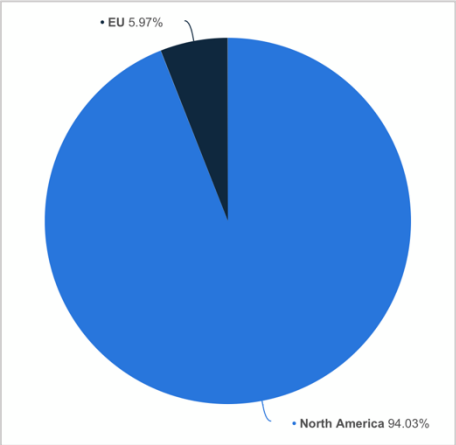

Figura 25 – Net sales share of Casper worldwide in 2019, by region
Fonte: Statista [online]. Disponibile su <https://www.statista.com/statistics/1119730/casper-sales-share-worldwide-by-region/> [data di accesso: 22/08/2020]

Casper ha dichiarato che queste decisioni porteranno ad una riduzione dei costi operativi di oltre $10 milioni, permettendo così all'azienda di raggiungere il traguardo prefissato in termini economico-finanziari di produzione di utili nel 2021 (Ibid.). Inoltre, a fronte della

riduzione delle aperture programmate di nuovi punti vendita l'azienda si aspetta una spesa in conto capitale pari a meno di $15 milioni (Casper Sleep Inc., 2020g).
Nonostante le difficoltà dovute alla pandemia Casper sembra fiduciosa e dichiara di avere "uno stato patrimoniale e una situazione di liquidità forti" (Casper Sleep Inc., 2020e), anche grazie alla recente quotazione. Per far fronte alla chiusura dei punti vendita fisici ha poi iniziato ad offrire delle consulenze virtuali ai propri clienti e introdurrà la possibilità di prenotare degli appuntamenti fisici *one-to-one* (Casper Sleep Inc., 2020g).

Ciò che è sicuro è il fatto che ad oggi non è possibile affermare se le scelte operate da Casper, in parte obbligate per fornire agli azionisti la redditività promessa nel 2021, siano giusto o meno. Esse sembrano infatti scontrarsi con la volontà più volte espressa dalla società di voler espandere la propria presenza nel territorio europeo. La strategia aziendale non è però definibile sempre a priori. Spesso rappresenta l'esito di decisioni che potranno essere analizzate solo ex post (Johnson, et al., 2017).

3.3 - Solidità finanziaria

L'azienda si dichiara ottimista nel raggiungere la redditività nel 2021 e crede nella propria solidità finanziaria. I ricavi netti sono aumentati regolarmente dal 2017 al 2019, passando da un valore di $250.91 milioni a $439.26 milioni. Anche i risultati relativi al 1Q 2020 confermano questa tendenza, con un aumento del 26% rispetto al 1Q 2019, passando da $89,437 milioni a $113,044 milioni (Casper Sleep Inc., 2020h).
Inoltre, sempre con riferimento al 1Q 2020 sono risultati in crescita sia i ricavi netti relativi al canale *direct-to-consumer* (+12,8%), trainati dall'aumento delle vendite online dovuto alla pandemia, che quelli relativi al canale *retail partnership* (+142,9%), grazie anche ad undici nuovi accordi stipulati (Casper Sleep Inc., 2020g).
L'azienda ha visto inoltre un aumento nella voce *cash and cash equivalent*, la quale è passata da $67,578 milione nel 1Q 2019 a $116,123 milione nel 1Q 2020, soprattutto grazie alla liquidità raccolta in seguito alla quotazione (Ibid.).

D'altra parte, però, ci sono altri elementi che portano a pensare che l'obiettivo di Casper per il 2021 sia invece più lontano da raggiungere. Nonostante i ricavi siano costantemente aumentati, infatti, l'ultima riga del conto economico dell'azienda continua ad essere negativa, passando da un valore pari a -$73,4 milioni nel 2017 a -$93,9 milioni nel 2019 (vedi figura 26).

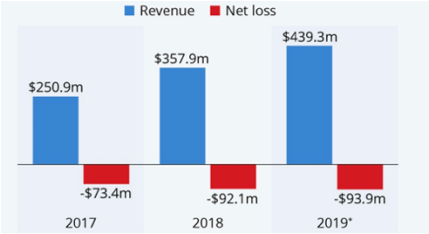

Figura 26 – Profitability Still a Distant Dream for Casper
Fonte: Statista [online]. Disponibile su <https://www.statista.com/chart/20729/revenue-and-net-loss-of-casper/> [data di accesso: 22/08/2020]

Risulta negativo anche il valore dell'EBITDA relativo al 1Q 2020, pari a -$22,887 milioni in diminuzione rispetto a quello del 1Q 2019 pari a -$14,333 milioni (Casper Sleep Inc., 2020h). Osservando inoltre il rendiconto finanziario relativo al 1Q 2020 si osserva come l'attività operativa continui a bruciare cassa. La voce relativa al flusso di cassa derivante dall'attività operativa risulta pari a -$33,068 milioni e l'ultima riga del rendiconto risulta positiva ($116,123 milioni) solamente grazie al flusso di cassa derivante dalle attività di finanziamento (Ibid.) Infine, risultano ingenti e in aumento le spese relative alle attività di vendita e marketing, passate da $106,81 milioni nel 2017 a $154,59 milioni nel 2019.

CONCLUSIONE

Si è cercato di analizzare il percorso di Casper dalla sua nascita, nel 2014, fino alla sua quotazione in borsa, nel 2020, individuando alcune caratteristiche che le hanno consentito di aggiudicarsi un vantaggio competitivo nei confronti dei suoi competitor.
Casper viene spesso definita come *disruptor,* ossia un'azienda che utilizzando un modello di business alternativo irrompe in un mercato e ne cambia le logiche (Kotler, Stigliano, 2018). In soli sei anni l'azienda è stata infatti in grado di posizionarsi all'interno di un mercato maturo e consolidato e stravolgerlo. È riuscita a cambiare il modo in cui venivano tradizionalmente venduti i materassi proponendo un modello di business innovativo per il settore e si è inoltre approcciata per prima al mercato del sonno in modo olistico, contribuendo a plasmare il concetto di Sleep Economy.
I punti di forza che sono stati individuati sono una *costumer experience* unica nel suo genere, totalmente diversa da quella proposta tradizionalmente, un approccio omnicanale che consente ai clienti di completare il processo d'acquisto passando fluidamente da un canale ad un altro, un mix di prodotti strutturato in modo che la scelta d'acquisto sia poco dispendiosa per i consumatori e che dia la possibilità di operare strategie per aumentare la quota cliente, un'attenzione particolare alla ricerca e sviluppo ed una strategia integrata di comunicazione che sfrutta, tra le altre cose, i Social Media e l'Influencer Marketing.

Tuttavia, se nella prima parte è stato evidenziato il vantaggio competitivo che ha consentito a Casper di crescere esponenzialmente, non è mancata anche un'analisi critica del periodo post quotazione e della posizione finanziaria dell'azienda, spostando così il focus dell'analisi su alcuni aspetti che potrebbero minare la superiorità costruita dalla società fino ad oggi.
Infatti, nonostante il management si dichiari fiducioso nel generare utili nel 2021, ad oggi sembra che l'azienda stia continuando a vivere una fase di *cash burning.*

In conclusione, si è cercato di descrivere come Casper disponga di un vantaggio competitivo solido nei confronti delle aziende competitors. Il mercato della Sleep Economy è in continua crescita ed ha un potenziale enorme che l'azienda ha dimostrato di saper cogliere cominciando fin da subito ad espandersi in diverse categorie di prodotti e servizi. (Casper Sleep Inc., 2020a). A guidarla vi è, inoltre, un team di dirigenti esperti con *background* diversi e con esperienze pregresse in aziende come Amazon, Google, Ralph Lauren, Tesla…

Ciò dovrebbe consentirle di reagire prontamente agli imprevisti ed alla crescente pressione competitiva di un mercato sempre più popolato da aziende che imitano il suo modello di business.
Dovrà quindi essere in grado di sfruttare i propri punti di forza e di capitalizzare finalmente tutti gli sforzi compiuti sia dal punto di vista operativo che finanziario, utilizzando propriamente anche le cospicue risorse derivanti dalla quotazione. Solo così potrà conquistare la Sleep Economy.

BIBLIOGRAFIA

BOUBEKRI, M., et al., 2020. The Impact of Optimized Daylight and Views on the Sleep Duration and Cognitive Performance of Office Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health,* 17 (9), 3219.

CAPPELLARI, R., 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle.* 2° ed. Roma: Carocci editore S.p.A.

CASPER SLEEP INC., 2020a. *FORM S-1, registration statement under the securities act of 1933*. Washington: United States Securities and Exchange Commission.

CHOI, D., et al., 2018. Association between Sleep Duration and Perceived Stress: Salaried Worker in Circumstances of High Workload. *International Journal of Environmental Research and Public Health,* 15 (4), 796.

DIOTTO, M., 2020. *Neuromarketing: gli strumenti e le tecniche di una strategia di marketing efficace per creativi e marketer.* Milano: Ulrico Hoepli Editore S.p.A.

DOLAN, R. J., 2018. Casper Sleep Inc. (B): Growth Strategy. *Harvard Business School,* 518 (108), 1-4.

DOLAN, R. J., 2017. Casper Sleep Inc.: Marketing the "One Perfect Mattress for Everyone". *Harvard Business School,* 517 (42), 1-22.

GREWAL, D., ROGGEVEEN, A. L., NORDFÄLT, J., 2017. The Future of Retailing. *Journal of Retailing,* 93 (1), 1-6.

GUPTA, S., 2020. Direct to Consumer Brands. *Harvard Business School,* 520 (60), 1-11.

HAFNER, M., et al., 2016. *Why sleep matters – the economic costs of insufficient sleep: a cross-country comparative analysis.* Santa Monica, Cambridge: RAND Corporation.

JOHNSON, G., et al., 2017. *Strategia, orientare organizzazioni e imprese in un mondo che cambia.* 11° ed. Milano, Torino: Pearson Italia.

KELLY, J. M., STRECKER, R. E., BIANCHI, M.T., 2012. Recent Developments in Home Sleep-Monitoring Devices. *International Scholarly Research Network.*

KOTLER, P., et al., 2019. *Principi di marketing*. 17° ed. Milano, Torino: Pearson Italia.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I., 2017. *Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale.* Milano: Ulrico Hoepli Editore S.p.A.

KOTLER, P., HOLLENSEN, S., OPRESNIK, M. O., 2019. *Social media marketing.* Milano: Ulrico Hoepli Editore S.p.A.

KOTLER, P., STIGLIANO, G., 2018. *Retail 4.0.* Milano: Mondadori Libri S.p.A.

LUCAS, H. C., GOH, J. M., 2009. Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *Journal of Strategic Information Systems,* 18 (1), 46-55.

MAGNAVITA, N., GARBARINO, S., 2017. Sleep, Health and Wellness at work: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health,* 14 (11), 1347.

MANNING, H., BODINE, K., 2012. *Outside in: the power of putting costumers at the center of your business.* Las Vegas: Amazon Publishing.

O'CONNELL, L., 2020. *Mattress Retail in the U.S.* Statista. Disponibile su: <https://www.statista.com/topics/4814/mattress-retail-in-the-us/>

YU, T. G., 2020. Research on Development Strategy Based on Domestic Sleep Industry Survey. *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication,* 12 (2), 59-65.

SITOGRAFIA

APPLE, 2020. *WatchOS 7, lavora per te. Giorno e notte.* [online]. Apple. Disponibile su <https://www.apple.com/it/watchos/watchos-preview/ > [data di accesso 09/08/2020]

BHATTARAI, A., 2018. *Mattress start-up Casper is opening its first store – with complimentary naps* [online]. The Washington Post. Disponibile su <https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2018/02/27/mattress-start-up-casper-is-opening-its-first-store-complete-with-nap-pods/> [data di accesso 08/08/2020]

BLOOMBERG, J., 2016. *Il "viaggio del cliente" nell'era digitale* [online]. Insidemarketing. Disponibile su < https://www.insidemarketing.it/il-viaggio-del-cliente-nellera-digitale/ > [data di accesso 03/08/2020]

BORSA ITALIANA. *Glossario finanziario – venture capital* [online]. Borsa Italiana. Disponibile su <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/venture-capital.html> [data di accesso 21/08/2020]

CAPPELLARI, R., 2020. *Quella volta che mi sono addormentato in un negozio* [online]. RomanoCappellari. Disponibile su < https://romanocappellari.com/2020/01/23/quella-volta-che-mi-sono-addormentato-in-un-negozio/ > [data di accesso 03/08/2020]

CAPPELLARI, R., 2018. *Retail 2019: quattro previsioni per il nuovo anno* [online]. RomanoCappellari. Disponibile su <https://romanocappellari.com/2018/12/31/retail-2019-quattro-previsioni-per-il-nuovo-anno/> [data di accesso 03/08/2020]

CAPPELLARI, R., 2017. *Serve ancora aprire negozi? Riflessioni milanesi* [online]. RomanoCappellari. Disponibile su < https://romanocappellari.com/2017/07/21/serve-ancora-aprire-negozi-riflessioni-milanesi/ > [data di accesso 03/08/2020]

CASPER SLEEP INC., 2020b. *All about Casper, the Sleep Company* [online]. Disponibile su <https://casper.com/about/ > [data di accesso: 08/08/2020]

CASPER SLEEP INC., 2020c. *Casper announces pricing of Initial Public Offering* [online]. Disponibile su < https://ir.casper.com/news-and-events/news/news-details/2020/Casper-Announces-Pricing-of-Initial-Public-Offering/default.aspx > [data di accesso: 08/07/2020]

CASPER SLEEP INC., 2020d. *Casper Provides Business Updates* [online]. Disponibile su < https://ir.casper.com/news-and-events/news/news-details/2020/Casper-Provides-Business-Updates/default.aspx > [data di accesso: 08/07/2020]

CASPER SLEEP INC., 2020e. *Casper Provides Business Update On COVID-19* [online]. Disponibile su < https://ir.casper.com/news-and-events/news/news-details/2020/Casper-Provides-Business-Update-On-COVID-19/default.aspx > [data di accesso: 08/07/2020]

CASPER SLEEP INC., 2020f. *Casper Reports Fourth Quarter and Full Year 2019 Results* [online]. Disponibile su < https://ir.casper.com/news-and-events/news/news-details/2020/Casper-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2019-Results/default.aspx > [data di accesso: 08/07/2020]

CASPER SLEEP INC., 2020g. *Casper Reports First Quarter 2020 Results* [online]. Disponibile su < https://ir.casper.com/news-and-events/news/news-details/2020/Casper-Reports-First-Quarter-2020-Results/default.aspx > [data di accesso: 08/07/2020]

CASPER SLEEP INC., 2020h. *Investor presentation June 2020* [online]. Disponibile su <https://s24.q4cdn.com/768080344/files/doc_presentations/CSPR-Investor-Presentation-June-2020.pdf > [data di accesso: 08/08/2020]

CASPER SLEEP INC., 2020i. *Sleep Resources & Tips* [online]. Disponibile su <https://casper.com/learn/sleep-resources/ > [data di accesso: 08/08/2020]

CASPER SLEEP INC., 2020l. *Welcome to Casper Labs* [online]. Disponibile su < https://casper.com/casper-labs/ > [data di accesso: 08/08/2020]

CIANCONE, G., 2019. *Sleep on It: How Casper Flipped the Mattress Industry* [online]. Harvard Business School. Disponibile su <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/sleep-on-it-how-casper-flipped-the-mattress-industry/> [data di accesso: 09/08/2020]

GOLDMAN, D., 2017. *Investing in the growing sleep-health economy* [online]. McKinsey & Company. Disponibile su < https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/investing-in-the-growing-sleep-health-economy# > [data di accesso: 10/07/2020]

GRIFFITH, E., 2017. *How Casper Flipped the Mattress Industry* [online]. Fortune. Disponibile su < https://fortune.com/2017/08/23/casper-mattress-philip-krim/ > [data di accesso: 08/07/2020]

GRIFFITH, E., 2020. *Casper, the mattress start-up, goes through with lackluster I.P.O.* [online]. The New York Times. Disponibile su <https://www.nytimes.com/2020/02/06/technology/casper-ipo.html> [data di accesso: 21/08/2020]

GRIFFITH, E., PRIMACK, D., 2015. *Exclusive: Mattress startup Casper raising big new funding round* [online]. Fortune. Disponibile su <https://fortune.com/2015/05/29/exclusive-mattress-startup-casper-raising-big-new-funding-round/> [data di accesso 08/08/2020]

HA, A., 2018. *Casper opens a storefront for 25$ naps* [online]. TechCrunch. Disponibile su < https://techcrunch.com/2018/07/11/casper-dreamery/ > [data di accesso: 08/07/2020]

HA, A., 2014. *Casper Raises $1.6M To Offer A New Approach To Building And Selling Mattresses* [online]. TechCrunch. Disponibile su < https://techcrunch.com/2014/02/25/casper-seed-funding/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly9lbi53aWtpcGVkaWEub3JnLw&guce_referrer_sig=AQAAAG7DzS5BaW9fz0OgMXVaTSO7V8chzTQeE_E8iHD2dL-IyKeexzXPZX2oK-EtzU11PfSqlOo_W_754EpvCk6wXVLeoO5gF3WTmquAsyDRD9fEU1YqOq63GWU_LPduQeOsSn5K43ryAvHdoOJADIU11O9zuYowsF5kuMm-sPdHNYba> [data di accesso: 08/08/2020]

HEATHMAN, A., 2017. *Sleep-in cinemas, Kylie Jenner and dog mattresses: how Casper is making sleep a lifestyle choice* [online]. WIRED. Disponibile su <https://www.wired.co.uk/article/jeff-chapin-casper-mattress-sleep-delivery-disruption> [data di accesso 11/08/2020]

HUDDLESTON, T., 2019. *How Casper's founders went from $100,000 in debt to building a billion-dollar mattress start-up* [online]. CNBC make it. Disponibile su <https://www.cnbc.com/2019/04/05/how-caspers-founders-built-a-billion-dollar-mattress-start-up.html> [data di accesso: 05/08/2020]

MAESTRI, A., 2017. *Cos'è l'omnicanalità e perché chi fa marketing dovrebbe usarla meglio. I consigli dell'esperto* [online]. Ninja marketing. Disponibile su <https://www.ninjamarketing.it/2017/10/16/marketing-omnicanalita-omnichannel-antonio-ferradina/ > [data di accesso 03/08/2020]

MASCARENHAS, N., 2020. *Casper winds down European operations and lays off 78 people* [online]. TechCrunch. Disponibile su <https://techcrunch.com/2020/04/21/casper-winds-down-european-operations-and-lays-off-78-people/> [data di accesso: 06/08/2020]

PETRUZZI, D., 2018. *Case Study: come Casper è diventato un eCommerce da 300 milioni in soli 4 anni* [online]. LinkedIn. Disponibile su < https://www.linkedin.com/pulse/case-study-come-casper-è-diventato-un-ecommerce-da-300-petruzzi > [data di accesso: 08/07/2020]

PLAUTZ, J., 2017. *Casper is designing a full suite of sleep products for American Airlines* [online]. TravelandLeisure. Disponibile su < https://www.travelandleisure.com/airlines-airports/american-airlines-casper > [data di accesso: 08/07/2020]

RACONTEAUR, 2016. *Undertanding the sleep economy* [online]. Disponibile su <https://www.raconteur.net/healthcare/understanding-the-sleep-economy > [data di accesso: 09/07/2020]

RICHTER, F., 2020. *Profitability Still a Distant Dream for Casper* [online]. Statista. Disponibile su <https://www.statista.com/chart/20729/revenue-and-net-loss-of-casper/ > [data di accesso: 09/08/2020]

ROTH, C., 2020. *Mattress Unicorn Casper Accused of Misleading Investors With IPO* [online]. Bloomberg. Disponibile su <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-27/mattress-unicorn-casper-accused-of-misleading-investors-with-ipo> [data di accesso: 21/08/2020]

SEGRAN, E., 2020. *Breaking: Casper lays off 78 corporate employees, winds down Europe business* [online]. Fast Company. Disponibile su <https://www.fastcompany.com/90494129/breaking-casper-lays-off-78-corporate-employees-winds-down-europe-business > [data di accesso: 08/07/2020]

SEGRAN, E., 2018. *Casper's next frontier: Your entire bedroom* [online]. Fast Company. Disponibile su < https://www.fastcompany.com/90220270/caspers-next-frontier-your-entire-bedroom > [data di accesso: 08/08/2020]

SZYMANSKY, K., 2016. *Casper drove a Napmobile across the country* [online]. CASPER THE BLOG. Disponibile su <https://blog.casper.com/casper-drove-napmobile-around-country/> [data di accesso: 14/08/2020]

THOMAS, L., 2018. *Online mattress start-up Casper just opened its first store. You might want to move in* [online]. CNBC. Disponibile su < https://www.cnbc.com/2018/02/27/casper-just-opened-its-first-mattress-store-heres-what-it-looks-like.html > [data di accesso 08/07/2020]

TIFFANY, K., 2016. *Casper's new dog bed is $125 of luxurious foam and nylon*[online]. The Verge. Disponibile su < https://www.theverge.com/2016/8/18/12535760/casper-dog-bed-mattress-price-why > [data di accesso 03/08/2020]

WOLF, J., 2018. *You Can Pay to Nap at This Mattress Company's New Store* [online]. TIME. Disponibile su < https://time.com/5336200/mattress-casper-daytime-nap-new-york/ > [data di accesso 03/08/2020]